

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ



МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА І МИСТЕЦТВО
УПРАВЛІННЯ

Навчальний посібник

Одеса - 2024

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління: навчальний посібник. Одеський національний технологічний університет, 2024. 473с.

У навчальному посібнику розглянуто основні поняття і категорії менеджменту, сутність операційного менеджменту, теорії прийняття управлінських рішень. Досліджено питання щодо управління людським потенціалом (менеджменту персоналу, івент-менеджменту, психології управління, конфліктології, організації командної роботи) та управління розвитком підприємства (контролінгу, логістики, інвестування, бізнес-планування підприємств галузі, стратегії підприємства та обґрунтування стратегічних рішень). Навчальний посібник призначено для здобувачів вищої освіти, аспірантів, викладачів, широкого кола практикуючих фахівців у сфері менеджменту.

Рецензенти:

Іванченкова Л. В., д.е.н., професор, Ректор Одеського національного технологічного університету

Мартинюк О. А., д.е.н., професор кафедри менеджменту охорони здоров'я Одеського національного медичного університету

Добровольський В. В., директор ТОВ «Одеський хлібозавод № 4».

Колектив авторів: д.е.н, проф. І. О. Седікова (керівник авторського колективу) (розділ 3, пп. 3.4), к.е.н., доц. Н. М. Корсікова (розділ 1, пп. 1.1, розділ 2, пп. 2.2), Є. М. Коренман (розділ 1, пп.1.2.), PhD, Д. В. Седіков (розділ 1, пп. 1.3, розділ 2, пп. 2.4), д.е.н., проф. К. Б. Козак (розділ 2, пп. 2.1, пп. 2.4), к.е.н., доц. Ю. В. Дьяченко (розділ 2, пп. 2.3), к.е.н., доц. І. О. Відоменко (розділ 3, пп. 3.1, пп. 3.3), д.е.н., проф. І. І. Савенко (розділ 3, пп. 3.2.), к.е.н, доц. І. М. Агеєва (розділ 3, пп. 3.5).

Розглянуто та рекомендовано до видання на засіданні кафедри менеджменту і логістики.

Протокол № 9 від 26.02. 2024 р.

Розглянуто та рекомендовано до друку Методичною радою ОНТУ.

Протокол № 10 від 03.05. 2024 р.

Рекомендовано до друку Вченою радою Одеського національного технологічного університету

Протокол № 12 від 07.05 2024 р.

ЗМІСТ

Стор.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ.

1.1. Менеджмент.

1.2. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту.

1.3. Теорія та практика прийняття управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ.

2.1. Менеджмент персоналу.

2.2. Самоменеджмент.

2.3. Івент менеджмент.

2.4. Психологія управління: конфліктологія, комунікативний менеджмент, організація командної роботи.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА.

3.1. Контролінг.

3.2. Логістика.

3.3. Інвестування.

3.4. Бізнес-планування підприємств галузі.

3.5. Стратегія підприємства та обґрунтування стратегічних рішень.

ВСТУП

Сучасний етап розвитку світової економіки та національної економіки України, як її складової, характеризується переходом до постіндустріального суспільства та принципів геоekonomіки. Сутністю постіндустріального суспільства виступає відказ від основи індустріальної цивілізації гігантоманії: конвеєрного типу виробництва, потужних підприємств, міст-мільйонників. Для постіндустріального суспільства характерні невеликі підприємства, безвідходні технології, інноваційні рішення щодо заміни дефіцитної природної сировини синтетичними, нові джерела енергії, тощо. *Принципи геоekonomії* полягають у формуванні у надрах світового господарства інтернаціоналізованих відтворювальних ядр (циклів) – своєрідних двигунів світової господарської системи, які набувають блукаючого характеру. *Метою геоekonomіки* є відтворення життєвих благ у новому глобальному масштабі. Для збереження суверенітету і налагодження відносин держав з наднаціональними системами національні економіки та господарюючі структури стають ланками різних відтворювальних світових циклів, а національні інтереси закріплюються не на політичних, а на економічних кордонах завдяки діяльності транснаціоналізованих структур, яким держави делегують захист своїх національних інтересів. Враховуючи означені планетарні зміни, сучасність характеризується пошуком найбільш ефективних важелів та інструментів виробничо-господарської діяльності. Саме управлінська діяльність визначає успіх організації на внутрішньому та зовнішньому ринках, якість структурних змін та її адаптаційні можливості в конкурентному середовищі.

Менеджмент виступає ефективним інструментом розробки ринкових стратегій, залучення інвестицій, впровадження ефективних інноваційних рішень та оптимізації співвідношення попиту і пропозиції. Підприємці зацікавлені у використанні його основних здобутків, оскільки він дозволяє досягти чіткої організаційної структури, зменшити трудомісткість управлінських завдань, оптимізувати розмір управлінської організації, підвищити вплив менеджерів та зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей. В організаціях усе більшого значення набуває діяльність управлінців – менеджерів. Саме ці

категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій. Вивчення науки про менеджмент є обов'язковою складовою підготовки фахівців економічних спеціальностей у усьому світі.

В Україні спеціальність «Менеджмент» входять у відповідні державні стандарти і є важливим чинником здобуття економічної освіти. Поєднання теорії та практики менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

Мета навчального посібника – формування знань з питань сучасного управлінського мислення у менеджерів системи спеціальних знань у галузі менеджменту, розуміння концептуальних основ системного управління організаціями и спеціальних знань у галузі менеджменту, практичних навичок, умінь та інших компетенцій щодо менеджменту організацій.

Компетенції, які формуються: знання та уявлення щодо сутності основних понять і категорій менеджменту; сутності основних та конкретних функцій менеджменту; сутності організації та взаємозв'язку їх внутрішніх елементів і зовнішнього середовища; технології розроблення та прийняття рішень у менеджменті; налагоджування ефективної комунікації у процесі управління; керівництва та лідерства, стилів управління; ролі контролінгу, інвестування у процесі управління, логістики як специфічної сфери менеджменту; визначення та оцінки ефективності вибору стратегії підприємства та прийняття відповідних рішень.

Уміння: формулювати місію підприємства (організації) на підставі системного аналізу потенціалу підприємства (організації) та факторів зовнішнього середовища; розробляти стратегічні, оперативні та поточні плани діяльності підприємства; розробляти бізнес-плани.

Універсальні компетенції: здатність до ефективної комунікаційної взаємодії; здатність до засвоєння нових знань, самовдосконалення; здатність до системного мислення, творчого пошуку, комплексного аналізу проблеми, прийняття рішень; здатність до самоменеджменту, до планування власної кар'єри; здатність працювати у команді; здатність до лідерства.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ НАУКОВОГО УПРАВЛІННЯ

1.1. Менеджмент

Сутність категорій «управління» та «менеджмент»

Управління за своєю суттю властиве будь-якій діяльності та представляє собою цілеспрямовану дію на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин. Менеджмент є різновидом управління, де об'єктом є люди і процеси, які вони виконують. Об'єктивною основою оформлення управлінської діяльності у спеціалізовану професійну сферу стає організаційне оформлення групи людей. Обов'язковими умовами формування організації є наявність: хоча б однієї спільної мети, яку приймають всі члени групи; що найменше двох осіб, які вважають себе членами групи; розподілу праці між учасниками групи; системи управління, за допомогою якої здійснюється координація дій людей у процесі господарської діяльності.

Управління в організації – це цілеспрямована діяльність щодо координації дій учасників основних господарських процесів: отримання сировини чи ресурсів із зовнішнього середовища; виготовлення продукції (переробка сировини і ресурсів); видача продукту у зовнішнє середовище.

Ці процеси є життєво важливими для організації. Але на них значно впливають і змінюють їх ефективність такі фактори: система відносин між людьми в процесі спільної праці; зміна умов зовнішнього середовища; поведінка керівника й співвідношення влади і лідерства в організації. Саме необхідність враховувати вплив цих та інших, не пов'язаних зі змістом основних господарських процесів, факторів робить менеджмент, на відмінну від суто управління, більш багатоаспектним явищем, яке охоплює всі процеси, які відбуваються в організації та її взаємодію із зовнішнім середовищем.

З початку ХХ ст. менеджмент починає відокремлюватися у самостійний вид діяльність і, відповідно, починає розвиватися окрема галузь знань – наука про управління – менеджмент. Саме в цей історичний період набуває розвитку підприємництво як соціальний інститут, широкого розповсюдження набувають різні форми організацій, особливо в сфері виробництва. Це було обумовлено насамперед прискоренням науково-технічного

прогресу, який призвів до зростання масштабів і концентрації виробництва. Ефективне застосування нових технологій (в металургії, хімічній промисловості, видобуток електроенергії, транспортування тощо) вимагало появи підприємств-гігантів, на яких чисельність зайнятих становила тисячі і десятки тисяч робітників та інженерів. Саме на таких підприємствах можливе застосовування технічно складного і дорого вартісного устаткування і складних технологічних процесів, заснованих на останніх досягненнях науково-технічної думки. Зміни умов виробництва зажадали настільки ж докорінної зміни управління виробництвом.

Сам термін «менеджмент» походить від англійського слова «manage» (латинське «manus» – «рука»). Буквально слово «manage» означало «об'їжджати коней». Будучи пов'язаним з процесом їзди, з «управлінням» конем, сенс слова зберігся в понятті «менеджмент». На сьогоднішній день в літературі з питань управління відсутнє єдине визначення поняття «менеджмент». Узагальнено «менеджмент» можна визначити як процес управління окремими людьми, чи організацією в цілому, заснований на оптимальному використанні людських, матеріальних, фінансових та інших ресурсів, спрямований на досягнення мети організації.

Поняття «менеджмент» можна розглядати з різних точок зору: як явище (вид діяльності), як процес, як галузь наукових знань, як мистецтво, як категорію людей, зайнятих управлінською працею, або орган управління. Як вид діяльності менеджмент виділився наприкінці ХІХ ст. і передбачає видачу певних команд суб'єктом управління об'єкту управління.

Суб'єкт управління – суб'єкт (особистість, група людей або організація), який приймає рішення і керує об'єктами, процесами або відносинами шляхом впливу на керовану підсистему для досягнення поставлених цілей. Об'єкт управління – керована підсистема, яка сприймає управлінський впливу з боку органу управління (керуючої підсистеми).

Менеджмент як процес представляє собою інтегрований процес дій, які забезпечують умови для ефективної праці робітників. Ці дії отримали назву функції менеджменту, до складу яких входять: планування; організація; координація (керівництво); мотивація; контроль

Менеджмент як орган управління представляє собою ієрархічну структуру - сукупність підрозділів та посадових осіб, які реалізують функції управління. В загальному вигляді таку структуру можна представити у вигляді ієрархії рівнів управління (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Рівні менеджменту

До вищого рівня відноситься невелика група основних керівників організації. Це президент (директор), віце-президент (заступники), головний виконавчий директор. До адміністративної ланки менеджменту відносяться начальники великих підрозділів: головний бухгалтер, головний інженер інші функціональні керівники, директори філій тощо. До категорії менеджерів нижчого рівня відносяться керівники секторів, груп, цехів, ділянок, майстри, бригадири тощо. Сучасна теорія і практика до складу системи управління відносить і так званих неуправлінських службовців. Це пов'язано з тим, що сучасний працівник намагається брати участь в прийнятті різних рішень, особливо тих, що торкаються його безпосередньої роботи.

Менеджмент як наука представлений у вигляді сукупності концепцій, теорій, законів, принципів, методів тощо. Основними завданнями менеджменту як науки є: пояснення природи управлінської праці, встановлення причинно-наслідкових зв'язків в управлінських процесах, виявлення умов, за яких спільна праця людей є більш ефективною. Важливість і значимість систематизованих наукових знань про управління визначається тим, що вони дозволяють своєчасно і якісно управляти поточною діяльністю організації, прогнозувати можливі варіанти розвитку

подій і відповідно до цього розробляти стратегію і тактику функціонування, грамотно здійснювати постановку цілей і завдань.

Менеджмент може розглядатися і як *мистецтво*. Такий підхід заснований на тому, що будь-яка організація, як об'єкт управлінської діяльності, являє собою сукупність складних соціально-технічних систем, на функціонування яких впливають численні зовнішні і внутрішні чинники. Їх всебічне урахування потребує певного таланту.

Менеджмент як певна категорія людей означає що ефективний керівник повинен володіти низькою особистих якостей, як то: авторитарні нахили, харизматичність, організованість, схильність до ризику, комунікабельність тощо. Склад цих навичок дуже різнитися в залежності від багатьох факторів, як то: галузева приналежність організації, стан зовнішнього і внутрішнього середовища, рівень управління, функціональна спеціалізація в рамках менеджменту тощо.

Кінцевою *метою* менеджменту як практики ефективного управління є забезпечення прибутковості підприємства шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління виробництвом (комерцією) і розвиток техніко-технологічної бази компанії. Найважливішою *задачею* менеджменту є ефективна організація виробництва товарів і послуг з урахуванням попиту споживачів на основі наявних ресурсів. До задач менеджменту також відносяться: стимулювання співробітників організації шляхом створення для них відповідних умов праці і системи його сплати; визначення необхідних ресурсів і джерел їх забезпечення; розробка стратегії розвитку організації; визначення конкретних цілей розвитку організації; вироблення системи заходів для досягнення намічених цілей; здійснення контролю за ефективністю діяльності організації, за виконанням поставлених завдань. Задачі менеджменту безперервно ускладнюються в міру зростання масштабів і розвитку виробництва і комерції. Виконані задачі і досягнуті, намічені цілі оцінюються на ринку.

Особливості праці менеджера

Праця менеджера за своєю соціально-економічною природою має специфічні особливості:

1. Результати праці управлінців не піддаються прямому виміру, а виражаються у загальних показниках досягнутих управлінським підрозділом.

2. Специфіка предмета, засобів, продукту і результату праці менеджера: предметом праці є люди і вироблена ними інформація; засобами праці є розумові – інтелектуальні та аналітичні здібності менеджера і технічні засоби управління; продуктом праці є інформація у формі документів, рішень, розпоряджень тощо; результатом праці є управлінські рішення, спрямовані на окремих робітників або групу виконавців.

3. Підвищенні кваліфікаційні вимоги до керівників та спеціалістів управління.

4. Особлива значимість якості праці менеджера. Низька якість може привести до масштабних економічних і соціальних втрат.

5. Мобільний характер роботи та розгорнуті просторові межі.

6. Підвищений рівень самостійності у прийнятті рішень

В управлінській праці виділяють 3 види діяльності:

1. *Евристична праця* – пов'язана з дослідженнями, пошуком підходів до вирішення проблем, аналітичними операціями.

2. *Адміністративна праця* – це праця, яка складається з таких операцій: службово-комунікаційні; розпорядницькі; координаційні; контрольні; оцінюючі;

3. *Оперативна праця* – це інформаційно-технічна робота, пов'язана з упорядкуванням документів, заповнення документів стандартної форми, рахункові операції, кодування, передача інформації.

В залежності від змісту праці управлінський персонал поділяється на:

керівники – менеджери в діяльності яких переважає евристична і частково адміністративна праця;

фахівці – в діяльності яких переважають евристична і оперативна праця. Фахівців класифікують за функціями управління: фахівець з фінансів, з маркетингу тощо. До їх обов'язків належить кваліфікована підготовка інформації для прийняття управлінських рішень. За посадовою класифікацією фахівців ділять на провідних, старших, I категорії. Відмінності між ними зумовлені різною складністю та обсягом виконуваних робіт.

Менеджери в організації виконують специфічні ролі – очікуваний набір дій або поведінки, що обумовлені роботою (за Мінцбергом):

міжособистісна роль: є обличчям організації (символ організації); встановлює контакти між організацією і іншими фірмами; є формальним керівником, лідером, набирає і мотивує персонал.

інформаційна роль: приймає і накопичує інформацію; передає інформацію усередині організації; надає інформацію стосовно діяльності організації поза нею.

ухвалення рішень щодо розробки і реалізації проєктів, розподілу ресурсів, формування колективу тощо.

Сучасні вимоги до особистості менеджера: загальні знання в сфері управління організацією; компетентність у технології виробництва і в галузі виробництва, до якої належить організація; вміння управляти собою, організованість, цілеспрямованість; емоційний інтелект, спроможність формування позитивного соціально-психологічного клімату в колективі; володіння навичками підприємництва, ринковим мисленням, здатність до ініціативи; вміння брати на себе відповідальність за прийняття рішень; наявність практичного досвіду і знання з питань фінансів, макроекономіки, соціології, психології тощо; наявність «гнучких» соціальних, універсальних навичок і вмінь (soft skills).

Еволюція управлінської думки та концептуальні підходи до менеджменту кінця XIX та XX ст.

Зрозуміло, що ще до появи менеджменту як специфічного виду діяльності та наукової системи, управління розвивалося. Історично періодизація менеджменту показує залежність його розвитку, насамперед, від зовнішніх умов і насамперед від історичного етапу суспільства. В еволюції розвитку систем управління умовно виділяють п'ять етапів:

Перша управлінська революція – релігійно-комерційна (V тисячоріччя до н.е.) пов'язується із зародженням писемності в стародавньому Шумері в V тисячолітті до н. е. Вважається, що це революційне досягнення в житті людства призвело до виникнення особливого прошарку «жерців-бізнесменів», які успішно здійснювали релігійно-комерційні й торгові операції, вели ділове листування і комерційні розрахунки.

Друга управлінська революція – світсько-адміністративна (II тис. до н.е.), пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хаммурапі (1792–1750 рр. до н. е.), що видав збір законів про управління державою для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами населення. Цими законами вводився світський стиль управління, посилювалися контроль і відповідальність за виконання робіт.

Третя управлінська революція відома як виробничо-будівельна (I тис. до н.е.). Вона передбачала поєднання державних методів управління з контролем за діяльністю в сфері виробництва та будівництва і відбулася в часи правління вавилонського царя Навуходоносора (605-562 рр. до н. е.).

Четверта управлінська революція – промислова (XVII-XVIII ст.) відбулася в період зародження капіталізму й індустріального прогресу європейської цивілізації. Її головним результатом стало зародження професійного управління. Поряд з емпіричними методами в управлінні стали впроваджуватися прикладні розробки й експерименти, результати яких допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування та обсяги випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці.

Під час промислової революції було зроблено перші спроби перекласти ідеї управління на папір з метою виробити його узагальнюючі принципи, внаслідок чого було закладено необхідні умови для розвитку теорії менеджменту. Революційну концепцію поділу, спеціалізації, кооперації та підвищення продуктивності суспільної праці виклав класик політичної економії А. Сміт у праці «Багатство народів».

П'ята управлінська революція (кінець XIX – початок XX ст.) відома під назвою бюрократичної, її теоретичною платформою стала концепція «раціональної бюрократії» відомого соціолога, економіста Макса Вебера. Основні її результати: формування великих ієрархічних структур, поділ управлінської праці, введення норм і стандартів, встановлення посадових обов'язків і відповідальності менеджерів. Саме в цей період набуває розвитку менеджмент як наука про управління. Виникнення менеджменту як наукової системи управління виробництвом була відповіддю на потреби промислового розвитку кінця XIX – початку XX ст. та розвитку виробничих систем (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Еволюція розвитку виробничих систем

Епоха історичного розвитку виробничих систем	Передумови розвитку	Відношення підприємців до ринку	Завдання підприємців	Взаємини з державою і громадськими організаціями
1. Масове виробництво (до 30-х років XX ст.)	Будування мережі залізниць; винахід парової і бавовно-очисної машин; розробка процесу виплавки сталі; упровадження технологій; вулканізації гуми; поява «фірми» як соціального інституту; необмежений попит на ринку, обумовлений ціною	Прагнення «задушити» або поглинути суперника; успіх фірм, що пропонують мінімальну ціну.	Створення і упровадження нових промислових технологій; розробка відповідної системи організації виробництва; зниження витрат виробництва	Практично відсутність утручання держави в підприємницьку діяльність; мінімальний політичний і соціальний контроль.
2. Масовий збут (до серед. 50-х років)	Насичення ринкового попиту на основи товарів народного споживання; зміна структури попиту на користь більш якісних товарів; виникнення потреби у міжгалузевих організаційних зв'язках; нерівномірність науково-технічного розвитку країн	Орієнтація підприємців на ринковий попит; розвиток виробництва з деякою втратою ефективності.	Ринкові критерії ефективності; підвищення змістовності праці; участь працівників у прийнятті поточних рішень; розвиток системи маркетингу.	Початок створення політичного і соціального контролю з боку суспільства; державне забезпечення протекціонізму; сильне утручання у діяльність підприємств а в роки війни.
3. Постіндустріальна епоха (кінець 50-х років XX ст.)	Нестача природних і інших ресурсів; розробка нових технологій; поява нових конкурентів; зміна співвідношення і ролі галузей (старіння	Інтернаціоналізація діяльності на ринку (виникнення і розвиток ТНК); урахування міжнародного характеру конкуренції; увага до низько	Збереження завдань епохи масового збуту; забезпечення довгострокового і стратегічного планування;	Посилення соціально-політичних зв'язків фірм із зовнішнім середовищем; перерозподіл соціальних пріоритетів на користь екології,

Виходячи з історичної періодизації розвитку менеджменту, можна виділити 3 основних напрямки розвитку теорії та практики менеджменту: товарна концепція (кінець XIX-початок XX століття), збутова (30-50-ті роки) і маркетингова (з кінця 50-х, початку 60 -х років XX ст.). Період панування *товарної концепції* в управлінні характеризувався тим, що менеджмент займався головним чином виробничими проблемами, що стосуються потужності виробництва, способів організації праці і кількості продукції, що випускається. Цей напрям пов'язаний насамперед з класичними теоріями менеджменту, наукової організації праці (Тейлор, Мейо). Для цього періоду характерним було те, що зазвичай попит перевищував пропозицію і збут продукції не вимагав спеціальних зусиль.

Поворот до *збутової концепції* відбувається тоді, коли пропозиція починає перевищувати попит. Протягом цього періоду проблема збуту набуває найбільшу вагу. Мірою ефективності роботи збуту, а отже, і винагороди, стає обсяг продажів, якого йому вдалося домогтися. Хоча прибуток і не ігнорується, посередник не несе за її розміри прямої відповідальності. Вважається, що підвищення обсягу продажів автоматично веде до збільшення прибутку. Найбільш значним результатом розвитку збутової фази є свідомість значущості ринкових проблем і початок широкого проведення ринкових досліджень. Перехід до *маркетингового напрямку* в управлінні пов'язаний із зацікавленістю менеджменту в прибутку і віддачі капіталу, а не лише в обсязі продажів. Збутова концепція була пов'язана тільки з обсягом продажів. Маркетингова ж означає орієнтацію на споживача.

Розвиток менеджменту як наукової системи в період п'ятої управлінської революції відбувався послідовно у міру розвитку суспільства, виробничих систем і обумовлених ними змін у концепцій управління. Сукупність певних теоретичних поглядів на формування ефективних систем і процесу управління визначили різні підходи (школи) до управління (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Теорії та підходи до управління кінця XIX та XX ст.

Класичний підхід (школа) в управлінні (кінець 19 ст. – 30 рр. XX ст.). В розвитку класичної школи в управлінні виділяють два напрями, які розвивалися історично послідовно:

а) науковий управлінський підхід (школа наукового управління);

б) адміністративна школа (класична теорія організації).

Науковий управлінський підхід. Основні постулати цього підходу були викладені у працях засновників школи: Генрі Таун («Інженер як економіст», 1886 р.), Ф. Тейлор («Управління фабрикою», 1903 р., «Принципи наукового управління», 1911 р.), Френк та Ліліан Гілбрейт («Вивчення рухів», 1911 р., «Психологія управління», 1916 р.), Генрі Гант («Праця, заробітна плата та дохід», 1910 р., «Промислове керівництво», 1916 р., «Організація праці», 1919 р.). Основна ідея: дослідження проблем підвищення продуктивності праці робітників (безпосередніх виконавців) шляхом удосконалення прийомів праці кожного окремого працівника. Основні принципи:

– спеціалізація робіт: розподіл загального завдання на більш дрібні задачі; визначення якостей та навиків, необхідних для їх виконання; визначення необхідної кількості робітників-виконавців;

– науковий підбір робітників для виконання окремих задач на основі відповідних тестів, екзаменів тощо;

– наукове вивчення і навчання робітників. Основа – хронометраж – вивчення витрат часу, рухів, зусиль кращих працівників та формування на основі кращих показників нормативів;

– важливість спонукальних мотивів заробітної плати: за виконання норми – заробітна плата; за перевиконання – премія;

– розподіл відповідальності між робітниками та керівниками.

Адміністративна школа (класична теорія організації). Основна ідея: дослідження підходів до удосконалення управління організацією в цілому. Найбільш чітко універсальні *принципи адміністративного управління* сформулював А. Файоль («Загальне і промислове управління», 1916 р.):

1. Розподіл загальної роботи в організації на складові її частини.

2. Повноваження та відповідальність. Ці категорії «тримають одна одну». «Де надаються повноваження, там виникає і відповідальність».

3. Дисципліна. Дотримання досягнутих угод між організацією та її робітниками.

4. Єдиноначальність. Кожний робітник в організації повинен мати одного і тільки одного начальника.

5. Єдність керівництва. Всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника.

6. Підпорядкованість індивідуальних інтересів спільним. Цілі організації повинні домінувати над цілями окремих робітників або груп.

7. Винагорода. Система оплати повинна бути справедливою, такою, що стимулює діяльність, а її розміри не повинні опускатися нижче розумного рівня.

8. Централізація. Ступінь концентрації влади на вищому рівні управління.

9. Ієрархія (скалярний ланцюг). «Ланцюг» начальників від вищого до нижчого рівня.

10. Порядок. «Усьому своє місце і все на своєму місці».

11. Справедливість. Відданість персоналу організації повинна поєднуватися з правосуддям керівництва організації.

12. Стабільність перебування на посаді. Організація повинна сприяти довгостроковим стосункам зі своїми робітниками.

13. Ініціатива. «Здатність самостійно обмірковувати та виконувати план».

14. Корпоративний дух. Результат гармонії та єдності персоналу організації

М. Вебер сформулював «концепцію ідеальної бюрократії». Принципи бюрократії М. Вебера описані у його праці «Економія та суспільство». Це твір, написаний у першій половині 20-го століття, в якому М. Вебер розглядає різні аспекти суспільства, економіки та політики. У відділі, присвяченому бюрократії, М. Вебер визначає основні характеристики і принципи бюрократичної організації. Деякі з ключових принципів бюрократії, викладених Вебером, включають:

1. Формалізація і правила: Бюрократична система повинна базуватися на чітких та формалізованих правилах і процедурах. Це сприяє передбачуваності та об'єктивності в прийнятті рішень.

2. Ієрархія: Організація повинна бути структурована у вигляді ієрархії, де кожен рівень має свої визначені обов'язки та повноваження.

3. Спеціалізація та професіоналізм: Кожен працівник має займатися конкретними завданнями, відповідно до своєї кваліфікації та компетенції. Професійна експертиза важлива для ефективності бюрократії.

4. Імперсональність: Рішення та поведінка службовців повинні бути імперсональними та не пов'язаними з особистими відносинами. Сприяє об'єктивності та справедливості.

5. Професійне наймання: Наймання співробітників повинно ґрунтуватися на їхній професійній кваліфікації та здатності виконувати конкретні обов'язки.

Поведінковий підхід до управління (30-50 рр. ХХ ст.). Класична школа менеджменту визнавала значення людського фактору в управлінні, проте приділяла йому незначну увагу (оплата та стимулювання праці, встановлення формальних відносин між керівниками та підлеглими тощо). Поведінкові теорії менеджменту виникли як реакція на недоліки класичних теорій. Виникненню поведінкових теорій багато в чому сприяли досягнення промислової психології (Х. Мюнстерберг «Психологія та промислова ефективність», 1912 р.; Л. Гілберт «Психологія управління», 1914 р.; результати Хоторнських експериментів Елтона Мейо). Поведінкові теорії менеджменту опрацьовували

Мері Паркер Фоллет, Р. Лайкерт, Д. МакГрегори, Ф. Герцберг та інші (30-50-х рр. 20 ст.).

Основна ідея: підвищення ефективності організації за рахунок використання: соціальної взаємодії; посилення мотивації праці; зміни характеру влади; зміни змісту праці і якості трудового життя.

У поведінковому підході виділяють два окремих напрями:

а) школа людських відносин. Представники цієї школи досліджували переважно проблеми індивідуальної психології робітників організації. Їх зусилля були зосереджені переважно на вивченні поведінки індивідуума в організації, на його мотивації.

б) школа організаційної поведінки. Її представники концентрували увагу на вивченні типів групової поведінки, на розумінні організації як складного соціального організму, який знаходиться під впливом певних уявлень, звичок, конфліктів, культурного оточення тощо.

Основні принципи: соціальні обов'язки бізнесу як перед працівниками організації, так і перед суспільством; удосконалення системи мотивації персоналу; доброзичливість і чесність керівництва у відносинах з підлеглими; сприяння всебічному задоволенню потреб працівників та їх особистому розвитку; важливість формування неформальних груп в організації; використання законів і принципів психоаналізу в управлінні; залежність продовження співробітництва з організацією від ефективності спільної праці.

Кількісний підхід до управління (школа науки управління) (1950 рр.– дотепер). Дослідники, які внесли вагомий внесок у розвиток підходу: Н. Вінер («Кібернетика, чи Управління і зв'язок з твариною і машиною», 1958р.), Акофф Рассел («Дослідження операцій», 1966 р.), С. Бір («Кібернетика і управління виробництвом»), Л. Клейн («Економічна теорія і економетрика», 1985 р.), Л. Бергаланфі («Загальна теорія систем», 1954 р.). Основна ідея: управління є певним логічним процесом, який можна відобразити за допомогою математичних символів та залежності, що дає змогу спростити процес прийняття управлінського рішення за допомогою математичних моделей.

Кількісні методи фокусуються на використанні математики, статистики, а також інформаційного забезпечення з метою розробки, обґрунтування управлінських рішень та підвищення їх ефективності. У подальшому вони отримали назву «Дослідження

операцій” і найбільше використовуються у операційному менеджменті для вирішення виробничих завдань. Значно підвищили ефективність цих методів сучасні комп’ютерні системи, які дозволили застосовувати для вирішення складних задач новітні інформаційні технології. На різних етапах розвитку управлінської науки суттєвий внесок в неї зробили такі відомі українські вчені, як О. Терлецький, М. Павлик, М. Драгоманов, М. Зібер, С. Подолинський, М. Туган-Барановський, І. Вернадський, М. Вольський, Г. Цехановецький, К. Воблій, Т. Война-ровський, І. Коропецький та ін.

Інтегровані підходи до управління. Деякі суперечності ранніх теорій менеджменту певною мірою долаються інтегрованими підходами до управління.

Процесний підхід розглядає управління як серію взаємопов’язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності: планування, організація, керівництво, мотивація, контроль. Кожна функція управління, в свою чергу, представляє собою процес виконання сукупності конкретних функцій (підфункцій). Таким чином, процес управління є загальною сумою усіх функцій та підфункцій.

Системний підхід. Організація як система – це сукупність взаємодіючих елементів, що складають цілісне утворення, яке має властивості, відмінні від властивостей складових елементів. У складі кожної системи можна розрізнити дві тісно взаємодіючі підсистеми – керуючу і керовану. Керуюча підсистема – це «хто» керує, а керована – «чим» чи «ким» керують. Аналогічними їм за змістом є поняття «суб’єкт управління» і «об’єкт управління».

Всі організації незалежно від цілей, типу і кінцевого результату мають спільні характеристики:

1. Ресурси. Основні ресурси, які використовуються організацією, це люди (людські ресурси), капітал, матеріали, технологія та інформація.

2. Залежність від зовнішнього середовища. Однією з найбільш значущих характеристик організації є її взаємозв’язок із зовнішнім середовищем. Жодна організація не може бути закритою системою. Організація залежить від зовнішнього середовища як щодо своїх ресурсів, так і споживачів, користувачів результатами її праці.

3. Горизонтальний і вертикальний поділ праці. Горизонтальний поділ направлено на диференціацію функцій і робіт. Вертикальний поділ визначає ієрархічну систему підпорядкування в організації.

4. Підрозділи. Будь-яка складна організація складається з підрозділів, які виконують конкретні завдання і домагаються конкретних специфічних цілей. Такі підрозділи часто називаються відділами або службами.

5. Необхідність управління. Мета організації розглядається як орієнтир для напрямку потоків зв'язків, повноважень і відповідальності. Для того щоб організація могла домогтися реалізації своїх цілей, завдання повинні бути скоординовані шляхом вертикального поділу, ієрархії повноважень і відповідальності. Тому управління є істотно важливою діяльністю для будь-якої організації.

Функціонування організації як єдиного цілого і різних його підсистем, а також розв'язання практичних проблем управління, вимагають дотримання таких найважливіших принципів системного підходу:

- процес прийняття рішень повинен починатися з виявлення і чіткого формулювання кінцевих цілей;

- слід розглядати всю проблему як ціле, як єдину систему і виявляти всі наслідки і взаємозв'язки кожного конкретного рішення;

- необхідні виявлення та аналіз можливих альтернативних шляхів досягнення цілі;

- цілі окремих систем не повинні вступати в конфлікт із цілями всієї системи (програми);

- зберегти свою якісну визначеність і цілісність система може лише за умов обмеженого впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Цей вплив має бути не надто сильним, оскільки в протилежному випадку він може зруйнувати систему, але водночас достатнім, щоб процес управління міг здійснюватися. Такою достатньою формою впливу є інформація. Процеси управління таким чином нерозривно пов'язані з інформацією, а точніше з безперервною її циркуляцією;

- для пізнання організації, як цілісного економічного об'єкта, необхідно за допомогою методу аналізу подумки розчленувати його на складові, або елементи і компоненти, з'ясувати сутність

кожного з них, а потім за допомогою синтезу поєднати у процесі мислення всі здобуті раніше знання);

– єдність історичного і логічного – двох методів осягнення реальної історії: перший відтворює об'єкти в їх історичній послідовності в просторі й часі, специфічних обставинах, у необхідних та випадкових зв'язках; другий теоретично відображає розвинутий об'єкт у всіх його істотних закономірних зв'язках і відношеннях сталого, готового цілого. Тому дослідження функціонування, відтворення і розвитку соціально-економічного об'єкта (організації певного типу), що історично склався, за допомогою логічного методу передбачає виявлення його історичної перспективи, розкриття його в єдності теперішнього, минулого і майбутнього. Ситуаційний підхід визнає, що хоча загальний процес управління і є однаковим, специфічні прийоми, які використовує керівник повинні змінюватися залежно від ситуації. За таким підходом менеджер повинен: володіти різними засобами професійного управління, які доказали свою ефективність; вміти правильно інтерпретувати ситуацію; вміти відбирати конкретні прийоми, які ведуть до найменшого негативного ефекту, вміти передбачати ймовірнісні наслідки від застосування певних методів і концепцій в конкретній ситуації.

Сутність та зміст основних законів і принципів управління

Врахування лише економічних законів в управлінні недостатньо для ефективної роботи організацій. Менеджмент - це специфічний вид трудової діяльності, тому його відносини і залежності формуються під впливом власних законів. Категорії «закон» і «закономірність» відносяться до однієї групи. Як і закон, закономірності встановлюють загальні, суттєві і необхідні зв'язки між явищами, які не залежать від волі і свідомості людей. Відмінність між ними визначається характером і рівнем розвитку науки. Закономірність – первинна стадія формулювання закону або частковий прояв його дії. До основних законів та закономірностей менеджменту відносять:

1. Єдність (інтеграція) системи управління. Система управління складається з таких компонентів:

– об'єкт управління – комплекс діяльності людей, виділений із соціального середовища, або як ланка соціальної системи

(наприклад, підприємство), або як особлива функція, що вимагає спеціального механізму управління (наприклад, управління фінансами, збутом, персоналом тощо);

– кадри (суб'єкт) управління – працівники, що здійснюють функції управління або сприяють їхньому здійсненню, тобто професійно беруть участь у процесі управління і входять в апарат управління;

– механізм управління – це сукупність цілей, принципів, методів, прийомів, форм і стимулів менеджменту, взаємозалежний вплив яких забезпечує найбільш ефективний розвиток організації й суспільства в цілому;

– функції управління – особливі види діяльності, що виражають напрямки або стадії здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки й відносини людей у процесі життєдіяльності організації й управління ним;

– організаційна структура, що відображає склад і підпорядкованість різних елементів, ланок і щаблів управління, які функціонують для досягнення певної мети. Функції і структура управління – дві неподільно взаємозалежні й взаємообумовлені складові єдиного цілого – організації системи управління, що є відповідно змістом і формою процесу управління. Процес формування організаційної структури – це організаційний розподіл завдань і функцій за підрозділами апарату управління.

– процес управління – вплив органів і кадрів управління на об'єкт управління за допомогою обраних методів для досягнення запланованих цілей. Процес управління визначають об'єктивні соціальні закони і водночас він певною мірою залежить від суб'єктивних факторів.

Отже, системі управління органічно властива єдність, що визначає основні процеси її функціонування, характер формування й розвитку, що виявляється в нерозривному ланцюзі відносин управління від вищих органів до нижчих ланок, а також у єдності цілей, функцій і методів менеджменту.

2. Пропорційність між елементами системи управління, керованою та керуючою підсистемами (виробництвом і управлінням). Кожна соціальна система складається із двох самостійних, але взаємозалежних підсистем: керованої й керуючої. До керованої підсистеми належать елементи, що забезпечують безпосередній процес створення матеріальних і духовних благ або

надання послуг, а до керуючої підсистеми – елементи, що забезпечують процес управління, тобто процес цілеспрямованого впливу на групи людей, зайнятих у керованій підсистемі.

Закон пропорційності керованої й керуючої підсистем будь-якої соціальної системи передбачає раціональну співвідносність усередині їх, а також між ними, з метою забезпечення найбільш ефективного функціонування цих підсистем, оскільки складність або однорідність керованої підсистеми повинні відповідати такій самій складності або однорідності підсистеми керуючої.

В соціальній системі й у її великих підсистемах (керованій й керуючій) чітко виділяються однорідні групи елементів, що утворюють своєрідні системи нижчого рівня, між якими повинна дотримуватися відповідна пропорційність:

– *технічна підсистема* – пропорційне поєднання окремих технічних засобів із безліччю видів різного устаткування (наприклад, виробничі потужності підприємства);

– *технологічна підсистема* – певний набір правил і норм, які визначають послідовність необхідних операцій у процесі матеріального й духовного виробництва, а також управління ними;

– *організаційна підсистема*, яка через розробку відповідних структур управління, положень й інструкцій дає змогу раціонально використати в процесі управління людські й матеріальні ресурси;

– *економічна підсистема* – єдність господарських і фінансових процесів і зв'язків;

– *соціальна підсистема* – сукупність соціальних відносин, які виникають унаслідок спільної діяльності людей і соціальних груп.

На кожному підприємстві має бути забезпечене відповідне співвідношення між основним і допоміжним виробництвом, між постійним і змінним, основним і оборотним капіталом, їхніми структурами.

Необхідно досягати пропорційності й в організації управлінської системи, підтримувати певне співвідношення чисельності працівників вищої і середньої кваліфікації та працівників окремих категорій.

Пропорційність реалізується за допомогою планування раціональних господарських, міжгосподарських, міжгалузевих, внутрішньогосподарських пропорцій і забезпечення ритмічної роботи підприємств та їхніх підрозділів.

3. *Оптимальне поєднання централізації й децентралізації управління.* Рівень централізації управління змінюється в процесі соціального розвитку, і ця зміна є законом соціального управління. Для кожного етапу розвитку організації має бути свій оптимальний рівень централізації (децентралізації). Обидва компоненти мають як позитивні, так і негативні властивості, тому система управління буде максимально ефективною лише у разі оптимальної реалізації всіх позитивних характеристик як централізованого, так і децентралізованого менеджменту.

4. *Спеціалізація в управлінні.* Передбачає розподіл управлінської діяльності на засадах застосування конкретних функцій менеджменту і таких категорій, як повноваження, компетентність, відповідальність тощо.

5. *Демократизація управління.* Акцентує увагу на участі працівників в управлінських процесах, забезпеченні двостороннього спілкування, розвитку особистих і професійних якостей підлеглих тощо.

6. *Економія часу в управлінні.* Передбачає підвищення ефективності управлінської праці, зменшення трудомісткості через впровадження передових методів і прийомів праці.

На відміну від законів в управлінні, принципи похідні від загальних законів і відображають відносини, згідно з якими має створюватися, функціонувати і розвиватися система управління.

Принципи визначають спосіб діяльності, взаємодії і виступають правилами, нормами управлінської діяльності.

Базовий принцип менеджменту – забезпечення прибутковості бізнесу, процвітання підприємництва і максимум добробуту персоналу фірми. Як відомо, принципи раціонального управління вперше було сформульовано основоположниками наукового менеджменту – Ф. Тейлором, Г. Емерсоном, А. Файолем. Ці принципи і сьогодні не втратили своєї актуальності.

Завдання менеджера – знайти їм розумне застосування, а головне – правильно співвідносити між собою, розглядаючи їх як цілісну систему.

Сучасна теорія і практика менеджменту виділяє цілу низьку принципів ефективного управління:

децентралізація управління фірмою з метою забезпечення тісного співробітництва органічно взаємодіючих структурних елементів, наділених широкою самостійністю;

зростання чисельності працівників, що залучаються до вироблення управлінських рішень; ототожнення працівників із фірмою, її інтересами і принципами, кожен працівник – це «людина фірми»;

підвищення готовності кожного до інновацій, динамічного оновлення продукції; використання нестандартних режимів роботи персоналу з гнучкими параметрами;

застосування нових способів стимулювання праці й новаторства, орієнтованих на індивідуальні, групові, соціальні потреби;

здійснення програм довгострокового професійного, посадового розвитку ключових груп працівників, включно з плануванням кар'єри та ін.;

активне формування нового мислення персоналу з орієнтацією на динамічні, швидкі зміни в характері й масштабах діяльності фірм;

підприємницький стиль роботи, здатний вчасно помітити зміни в тенденціях розвитку ринку;

опера на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників з навколишнім середовищем фірми;

відхід від команд, директив, розпоряджень і перехід до корпоративної організаційної культури менеджменту, що базується на єдності інтересів, загальнолюдських цінностях і цілях діяльності фірм, партнерстві, співробітництві, взаємній вигоді, взаємодії, а не на владі та підпорядкуванні;

співробітництво, новаторство творчої природи людини, визнання її обдарувань, зацікавленість у постійному зростанні благополуччя;

гармонійна взаємодія формальної і неформальної організації, коли головна роль приділяється першій, а існування другої лише мається на увазі; орієнтація діяльності фірми на загальнолюдські інтереси.

Загальні принципи менеджменту мають відповідати таким вимогам:

визначати загальні положення, властиві організаціям різних типів і видів;

відповідати законам розвитку природи, суспільства і бізнесу;

об'єктивно відображати сутність явищ і реальних процесів управління організацією; бути визнаними суспільством;

уявлення про зовнішнє середовище, місію і ключові компетенції мають відповідати реальності;

всі три види уявлень мають відповідати один одному;

принципи бізнесу мають бути відомі й зрозумілі членам організації;

принципи бізнесу мають постійно перевірятися і доводитися практикою, тому що вони мають характер гіпотези, якою оперують щодо постійно змінюваних об'єктів аналізу.

Отже, їхньою складовою частиною має бути спроможність до самозміни, саморозвитку.

Характеристика функцій менеджменту

Функція менеджменту – вид діяльності, заснований на поділі й кооперації менеджменту, який характеризується певною однорідністю, складністю і стабільністю впливів на об'єкт з боку суб'єкта управління. Встановлення обсягу робіт з кожної функції є основою для формування структури системи управління та взаємодії між її компонентами.

Зміст і набір функцій, здійснюваних в процесі управління, залежать від типу організації (ділова, адміністративна, суспільна, освітня, армійська і так далі), від розмірів організації, від сфери її діяльності (виробництво, торгівля, надання послуг), від рівня в управлінській ієрархії (вище керівництво, управління середнього рівня, нижчий рівень управління), від функціональної сфери (виробництво, фінанси, маркетинг, кадри). Всі види управлінської діяльності поділяють на п'ять основних (загальних) функцій:

1. *Планування* включає встановлення цілей і розробку шляхів їх досягнення.

2. *Організація* включає визначення особливих дій, а також ухвалення рішень про розподіл повноважень, обов'язків і відповідальності між підрозділами і посадовими особами.

3. *Керівництво* (координація і регулювання) включає повідомлення працівникам, в чому полягають їх обов'язки по виконанню плану компанії, з метою координації їх дій.

4. *Мотивація* включає забезпечення такого організаційного оточення, в якому працівники спонукають виконувати свої обов'язки найкращім чином.

5. *Контроль* включає наглядову і регулюючу діяльність, націлену на забезпечення виконання завдань організації згідно з планами.

Ступінь виконання (за ознакою часу, який витрачається на її здійснення) вказаних функцій не однакова для різних рівнів управління:

Менеджери вищого рівня витрачають значну частину свого часу і роблять найбільш сильний вплив на функцію *планування*. Цьому сприяє обізнаність про стан справ в організації в цілому, відповідно до їх практичних знань про зовнішнє оточення фірми.

Менеджери середнього рівня в більшості функцій управління включені в середньому ступені. Виняток становить їх велика відповідальність за організаційну і контрольну діяльність.

Основні обов'язки менеджерів нижчого рівня реалізуються у функціях керівництва і мотивації, оскільки існує відносно велике число підлеглих, з якими вони вступають в прямий контакт. Їх організаційні і контрольні обов'язки знаходяться на середньому рівні по важливості, а їх залученість у функцію планування невисока.

Це обумовлено вузьким кругозором більшості менеджерів першої ланки і їх відносною недосвідченістю в різноманітних і складних видах діяльності (це стосується стратегічного планування).

Сучасна теорія і практика менеджменту виділяє і нові функції менеджменту:

Маркетинг. Маркетинг практично охоплює все ті процеси в діяльності підприємства, які впливають на ефективну реалізацію товарів: дослідження і розробки, закупівля сировини, виробництво, упаковка, транспортування, продаж, обслуговування, постачання запасних частин і ін.

Інноваційна функція – одна з головних вузлових проблем менеджменту. Означає необхідність застосування таких принципів, прийомів і методів управління, які б забезпечили для підприємства конкурентні переваги за рахунок виробництва нових товарів, застосування сучасних ефективних технологій, оптимального використання обмежених ресурсів тощо.

Реалізація загальних функцій управління відбувається через спеціалізацію службовців апарату управління щодо виконання

конкретних функцій у відповідності з їх сферою відповідальності (табл.1.2).

Таблиця 1.2

Конкретні функції апарату управління

Лінійне керівництво	Формування ієрархічних рівнів управління шляхом делегування лінійних повноважень
1 Діловодство	Своєчасна обробка вхідної і вихідної інформації, оформлення документації
2 Юридична діяльність	Вирішення процесуально-правових питань
3 Соціальний розвиток	Створення та розвиток соціальної сфери
4 Управління кадрами	Управління процесом підготовки і набору кадрів, підвищення їх кваліфікації
5 Внутрішньо організаційне планування	Розробка планів за всіма видами діяльності підприємства
6 Організація праці і заробітної плати	Вибір форм та систем оплати праці
7 Бухгалтерський облік	Інформаційне відображення матеріальних, енергетичних, трудових, фінансових ресурсів
8 Управління фінансами	Забезпечення всіх видів діяльності підприємства фінансовими ресурсами
9 Технічний розвиток виробництва	Управління процесом впровадження нової техніки та технології
10 Удосконалення організації виробництва	Управління вдосконаленням виробництва і впровадженням інновацій
11 Організація ремонтного обслуговування	Організація підтримки техніки в робочому стані
12 Організація енергетичного обслуговування	Забезпечення всіма видами енергії
13 Управління капітальним будівництвом	Організація ремонту споруд та будівель і будівельних робіт
14 Охорона праці і техніка безпеки	Забезпечення охорони праці і техніки безпеки
15 Управління якістю	Створення системи управління якістю
16 Оперативне управління виробництвом	Розробка оперативних планів і контроль за їх виконанням
17 Маркетинг	Організація процесу виявлення потреб, стимулювання збуту готової продукції
18 Матеріально-технічне постачання	Організація забезпечення всіма видами матеріалів і техніки

Сутність та класифікація методів менеджменту

Методи менеджменту – це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей організації. За способами і результативністю дії на персонал розрізняють: економічні, адміністративно-правові і соціально-психологічні методи управління.

Економічні методи є способами прямого впливу на персонал на основі втілення економічних законів і забезпечують можливість впливу на майнові інтереси як окремих працівників, так і організації в цілому. Найбільш поширеними формами прямої економічної дії на персонал є:

Матеріальне стимулювання здійснюється шляхом встановлення рівня матеріальної винагороди (заробітна плата, премії), компенсацій і пільг. Стимулюючі виплати працедавця має право встановлювати у вигляді різних систем преміювання,

стимулюючих доплат і надбавок з урахуванням думки представницького органу працівників. Такі системи можуть встановлюватися також колективними договорами. Стимулюючі виплати встановлюються для: працівників, зайнятих на важких роботах, роботах з шкідливими, небезпечними й іншими особливими умовами праці, роботах в місцевостях з особливими кліматичними умовами; працівників, зайнятих на виконанні робіт в умовах, що відхиляються від нормальних (при виконанні робіт різної кваліфікації, праця оплачується по роботі більш високої кваліфікації); при виконанні робіт за межами нормальної тривалості робітника; при виконанні робіт у вихідні і неробочі святкові дні; працівників, вимушених простоювати з вини працедавця або з причин, не залежних від працедавця і працівника, – оплата повинна складати не менше двох третин середньої заробітної плати працівника (простий з вини працедавця) або тарифної ставки окладу (простий з причин, не залежних від працедавця і працівника).

Гарантії – це засоби і умови, за допомогою яких забезпечується здійснення наданих працівникам прав в області соціально-трудових стосунків.

Компенсації – це грошові виплати, встановлені в цілях відшкодування працівникам витрат, пов'язаних з виконанням ними трудових або інших передбачених законом обов'язків. Працівникам надаються гарантії і компенсації в наступних випадках: при напрямі в службові відрядження; при переїзді в іншу місцевість; під час виконання державних або громадських обов'язків; при поєднанні роботи з навчанням; при вимушеному припиненні робіт не з вини працівника; при наданні щорічної оплачуваної відпустки; у випадках припинення трудового договору у зв'язку з ліквідацією організації, невідповідності працівника займаній посаді або виконуваній роботі внаслідок стану здоров'я, заклику працівника на військову службу та ін..

Матеріальна допомога виплачується за рахунок прибутку у вигляді компенсацій в таких надзвичайних або екстремальних ситуаціях: смерть співробітника або його близьких родичів; весілля співробітника або його близького родича; придбання ліків або оплата лікування співробітника; нещасні випадки (пожежа, аварія, травма, загибель майна); придбання путівок до чергової відпустки; завершення творчої роботи (книги, дисертації і тому

подібне). Матеріальна допомога виплачується за особистою заявою співробітника за розпорядженням керівника організації і є епізодичною формою матеріального стимулювання праці.

Пільги і привілеї можуть включати: пенсійне забезпечення (відкладене фінансування за допомогою вкладу, який надає право на гарантований дохід для працівника або його утриманців при виході на пенсію; забезпечення особистої безпеки (підвищення індивідуальної безпеки відносно випадків хвороби, подій або скорочення штатів); забезпечення особистих потреб (реалізація певних особистих потреб і відповідальності, наприклад, турбота про дітей, фінансове консультування, сприяння відпочинку); фінансове сприяння, допомога (кредити або допомога при купівлі житла, знижки, членські внески); надання транспортних засобів і бензину організації (диференціація менеджерів по статусу і посаді шляхом надання їм автомобілів різної міри престижності); сприяння в підвищенні рівня життя працівників(обіди, що субсидуються, знижки на одяг, відшкодування телефонних витрат, надання кредитних

Цінні папери, як один з економічних методів управління персоналом, є головним інструментом фондового ринку, негрошовим еквівалентом права на власність, реалізація якого здійснюється шляхом пред'явлення їх до оплати або продажу.

Економічний вплив на організацію в цілому може здійснюватися через наступні інструменти: інструменти податкової системи (ставка оподаткування, податковий кредит, податкові пільги); інструменти кредитної системи (ставка за кредитами, надання пільгових кредитів, першочергове кредитування, тощо); інструменти бюджетної системи (дотації, субсидії, державне інвестування, тощо).

Адміністративно-правові методи є способами реалізації управлінських дій на персонал, заснованими на владних стосунках, дисципліні і системі адміністративно-правових стягнень. Основними формами адміністративно-правового впливу є:

1. *Організаційна дія.* Заснована на дії ухвалених внутрішніх нормативних документів, що регламентують діяльність персоналу: статут організації, організаційна структура і штатний розпис, положення про підрозділи, колективний договір, посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку. Ці документи

можуть бути оформлені у вигляді стандартів підприємства і вводяться в дію обов'язково наказом.

2. *Розпорядницька дія.* Спрямована на досягнення поставлених цілей управління, дотримання вимог внутрішніх нормативних документів і підтримку заданих параметрів системи управління шляхом прямого адміністративного регулювання: накази, розпорядження, вказівки, інструкції, інструктаж і координація робіт. Наказ є найбільш категоричною формою розпорядливої дії і зобов'язує підлеглих точно виконувати прийняті рішення у встановлені терміни. Невиконання наказу спричиняє за собою відповідні санкції з боку керівництва. Накази видаються від імені керівника організації.

Розпорядження на відміну від наказу не охоплює усі функції організації, обов'язково для виконання в межах конкретної функції управління і структурного підрозділу. Розпорядження видаються зазвичай від імені заступників керівника організації по напрямках конкретної роботи.

Вказівки і інструкції є локальним видом розпорядницької дії, ставлять метою оперативне регулювання управлінським процесом і спрямовані на обмежене число співробітників.

Інструктаж і координація робіт розглядаються як методи керівництва, засновані на навчанні підлеглих правилам виконання трудових операцій.

3. *Дисциплінарна відповідальність і стягнення.* Дисципліна - це обов'язкове для усіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеними відповідно до Трудового кодексу, інших законів, колективного договору, угод, трудового договору і локальних нормативних актів організації. Працедавець зобов'язаний створювати умови, необхідні для дотримання працівниками дисципліни праці. Трудовий розпорядок організації визначається правилами внутрішнього трудового розпорядку. За здійснення дисциплінарного проступку, тобто невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків, працедавець має право застосувати наступні дисциплінарні стягнення: зауваження, вимова, звільнення по відповідних підставах.

5. *Матеріальна відповідальність сторони трудового договору* настає за збиток, заподіяний нею іншій стороні цього договору в

результаті її протиправної поведінки, дії або бездіяльності, якщо інше не передбачене Кодексом і іншими законами.

6. *Адміністративна відповідальність* і стягнення застосовуються у випадках здійснення адміністративних правопорушень, перелік яких з боку фізичних і юридичних осіб встановлений Трудовим Кодексом. За здійснення адміністративних правопорушень можуть встановлюватися і застосовуватися наступні адміністративні покарання: попередження – міра адміністративного покарання, виражена в офіційному письмовому осуді фізичної або юридичної особи; адміністративний штраф – грошове стягнення, яке може виражатися величиною, кратної мінімальному розміру оплати праці, вартості предмета адміністративного правопорушення на момент закінчення або припинення адміністративного правопорушення, сумі несплачених податків і зборів, що підлягають сплаті; позбавлення спеціального права (наприклад, управління транспортним засобом); дискваліфікація – позбавлення фізичної особи права обіймати керівні посади у виконавчому органі управління юридичної особи, входити в раду директорів, здійснювати підприємницьку діяльність по управлінню юридичною особою (дискваліфікація встановлюється на термін від шести місяців до трьох років

7. *Кримінальна відповідальність* набуває чинності у випадках вчинення злочинів, які характеризуються як суспільно небезпечні діяння у вигляді активних протиправних дій. Кримінальна відповідальність застосовується до фізичних осіб, встановлюється тільки судом і тільки на законних підставах. В практиці служб, персоналом найчастіше зустрічаються факти з числа кримінальних злочинів пов'язані з посяганнями на особу і на власність. Серед найбільш розповсюджених правопорушень, пов'язаних з керівними посадами є: перевищення влади і повноважень (дрібні розкрадання майна, наклеп, образа, переслідування за критику); самоправство (зловживання службовим станом, халатність, отримання або дача хабарю, посадовий підлог); порушення законів про працю (звільнення вагітної жінки або матері, що годує викрадення або підробка документів)

Соціально-психологічні методи – це способи здійснення управлінських дій на персонал, засновані на використанні закономірностей соціології і психології. Ці методи спрямовані як на групу співробітників, так і на окремих осіб. За масштабами і

способами впливу їх порозділяють на соціологічні – спрямовані на групи співробітників в процесі їх виробничої взаємодії та психологічні – що цілеспрямовано впливають на внутрішній світ конкретної особи.

До числа соціальних методів управління відносять: методи підвищення соціально-виробничої активності (копіювання лідерів, встановлення стандартів зразкової поведінки в усіх сферах діяльності); методи підтримки соціальної спадкоємності (конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних відмінностей, свята з приводу ювілеїв і успішного завершення великих ділових операцій та ін.); методи соціального нормування (встановлення норм відносин між працівниками фірми, правил внутрішнього розпорядку, виробничого етикету, виробітку і неухильне дотримання єдиних цінностей для всього персоналу фірми та ін.); моральне стимулювання (індивідуальне і колективне).

Психологічні методи використовуються з метою гармонізації взаємовідносин працівників фірм і встановлення найбільш сприятливого психологічного клімату. Головною особливістю цих методів є те, що вони спрямовані на внутрішній світ людини, його особу, інтелект, почуття, образи, поведінку і дозволяють зосередити внутрішній потенціал співробітника на рішенні конкретних виробничих завдань. До них належать:

гуманізація праці (ліквідація монотонності, колірне забарвлення приміщень і устаткування, використання спеціально підібраної музики);

психологічне спонування (заохочення творчості, ініціативи і самостійності); задоволення професійних інтересів, підвищення творчого змісту праці;

розробка цілей і завдань за психологічними характеристиками і розвиток необхідних психологічних рис;

комплектування малих груп за критерієм психологічної сумісності працівників; установа нормальних взаємовідносин між керівниками і підлеглими.

Широке розповсюдження в практиці ефективних менеджерів знайшли такі форми психологічного впливу на підлеглих:

Навіювання є цілеспрямованою психологічною дією на особу підлеглого з боку керівника за допомогою звернення до групових очікувань і мотивів спонування до праці.

Переконання засноване на аргументованій і логічній дії на психіку співробітника для досягнення поставлених цілей, зняття психологічних бар'єрів, усунення конфліктів в колективі.

Наслідкування є способом впливу на окремого співробітника або соціальну групу шляхом особистого прикладу керівника або іншого лідера, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Задучення є психологічним прийомом, за допомогою якого співробітники стають співучасниками трудового або громадського процесу (ухвалення погоджених рішень, змагання і тому подібне).

Спонування є позитивною формою моральної дії на співробітника, що підвищує соціальну значущість співробітника в колективі, коли підкреслюються позитивні якості співробітника, його досвід і кваліфікація, мотивація до успішного виконання дорученої роботи

Примус – це крайня форма психологічної дії за відсутності результатів інших форм дії, коли співробітника примушують виконувати певну роботу проти його волі і бажання.

Засудження є прийомом психологічної дії на співробітника, який допускає великі відхилення від моральних норм колективу або результати праці якого украй незадовільні. Такий прийом не може застосовуватися відносно співробітників із слабкою психікою і практично даремний для дії на відсталу частину колективу. Вимога має силу розпорядження і може бути ефективною тільки у тому випадку, коли керівник має велику повноту влади або має незаперечний авторитет. У багатьох відношеннях категорична вимога аналогічно забороні, що виступає у вигляді легкої форми примусу.

Заборона забезпечує гальмівну дію на особу і по суті є варіантом навіювання, а також обмеження недозволеної поведінки (бездіяльність, спроби розкрадання і тому подібне).

Осуд має переконливу силу тільки в тих умовах, коли співробітник вважає себе послідовником і психологічно нерозривно пов'язаний з керівником, інакше осуд сприймається як менторське повчання.

Командування застосовується тоді, коли потрібно точне і швидке виконання доручень без обговорень і критичних зауважень.

Натяк – це прийом непрямого переконання за допомогою жаргу, іронічного зауваження і аналогії. По суті натяк звертається

не до свідомості і логічного міркування, а до емоцій. Оскільки натяк є потенційною можливістю образи особи, застосовувати його слід з урахуванням конкретного емоційного стану співробітника.

Комплімент не слід змішувати з лестощами, він повинен не кривдити, а прославляти співробітника, наштовхувати на роздуми. Предметом компліменту мають бути речі, справи, ідеї і тому подібне, що побічно відносяться до конкретного співробітника

Похвала є позитивним психологічним прийомом дії на особу і чинить сильнішу дію, ніж засудження.

Прохання є дуже поширеною формою неформального спілкування і є ефективним методом керівництва, оскільки сприймається підлеглим як доброзичливе розпорядження і демонструє шанобливе ставлення до його особи.

Порада – це психологічний метод, заснований на поєднанні прохання і переконання. У оперативній роботі, що вимагає ухвалення швидких рішень, використання рад слід обмежувати.

Загальна характеристика національних моделей менеджменту

Модель менеджменту – це система концепцій, підходів, методів і інструментів, які визначають, як виконуються функції управління в організації. Модель менеджменту надає рамки для прийняття рішень, розподілу ресурсів, організації робочих процесів та взаємодії між учасниками організації.

Національна модель менеджменту визначає підходи та особливості управлінської діяльності, які є характерними для конкретної країни або нації. Ця модель враховує культурні, історичні, соціальні та економічні особливості країни, що впливають на спосіб, яким ведеться управління в організаціях.

У табл. 1.3 наведено порівняльну характеристику національних моделей менеджменту за основними елементами. Виділення американської, європейської, японської та інших національних моделей менеджменту обумовлене різноманітністю культур, історій, соціальних структур, традицій та економічних умов у кожній з цих регіонів.

Кожна модель виникає з унікального контексту та вражається національними особливостями. Ці моделі є ідеалізованими концепціями та можуть варіюватися в межах країн і організацій.

Таблиця 1.3

Сучасні національні моделі менеджменту

Елементи порівняння	Американська модель	Японська модель	Європейська (німецька, маркетингова) модель
Система найму персоналу	1. Наймання робітників на відносно короткий час	1. «Пожиттєво» наймання робітників	1. Довгострокове наймання
Система прийняття рішень	2. Індивідуальне прийняття рішення	2. Колективне прийняття рішення	2. Колективне прийняття рішення
Система відповідальності	3. Індивідуальна відповідальність	3. Колективна відповідальність	3. Індивідуальна відповідальність
Система розвитку ділової кар'єри	4. Розвиток спеціалізованої ділової кар'єри (вертикальної)	4. Розвиток неспеціалізованої (диверсифікованої) ділової кар'єри (горизонтальної)	4. Помірно спеціалізована кар'єра (з елементами центроспрямованої)
Механізми контролю	5. Механізми явного, точного контролю	5. Механізми опосередкованого, неявного контролю	5. Неформальний контроль з формалізованими критеріями
Відношення до персоналу	6. Вибіркове відношення до людини як робітника	6. Відношення до робітника як до особистості	6. Цілісний підхід до людини (увага до родини)

Важливо враховувати, що в сучасному світі багатонаціональні компанії можуть використовувати комбінації різних підходів до управління, адаптуючись до місцевого середовища та вимог ринку.

Інформація і діловодство в менеджменті

Процес прийняття і реалізації управлінського рішення потребує налагодженої системи взаємозв'язку між суб'єктом управління і об'єктом управління. Такий зв'язок здійснюється через інформаційну систему.

Інформація – це відомості і знання про дійсність, які відчужуються від їх носія у вигляді повідомлень і завдяки яким зменшується невизначеність. Здатність інформації знімати невизначеність – одна з найбільш важливих її властивостей, від яких залежить цінність інформації.

Інформація є результатом перетворення в певному контексті даних, що є змістовними та корисними для конкретних користувачів. Тобто дані є джерелом інформації. Вони є

характеристикою фактів і подій. Для того, щоб дані перетворилися в інформацію, необхідно розуміння що вони означають. До інформації, що функціонує в системі управління та використовується в процесі прийняття управлінських рішень пред'являється ряд вимог:

Повнота. Інформація вважається повною, якщо її досить для того, щоб ухвалити рішення

Достовірність. Інформація достовірна, якщо вона не викривляє реального положення справ.

Своєчасність. Інформація має відповідати поточним завданням і запитам.

Актуальність. Інформація актуальна, якщо вона відповідає потребам, які є в даній ситуації.

Доступність. Реалізується шляхом наявності прямого доступу до носіїв, на яких закріплена інформація (баз даних, документів тощо).

Ясність мови. Інформація повинна надаватися чітко, ясно, на мові зрозумілій для її одержувача. Для вироблення та прийняття конкретного управлінського рішення той чи інший менеджер має бути забезпечений *релевантною інформацією* – об'єктивною, повною, наданою в потрібний час, для конкретної особи і під конкретну ціль. Поширеним носієм інформації, за допомогою якого реалізуються управлінські функції є документ.

За державним стандартом України (ДСТУ 2732-94), *документ* – це матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлений у заведеному порядку і має згідно з чинним законодавством юридичну силу. Документи одного виду мають загальне призначення і єдиний формуляр.

Формуляр – це сукупність розміщених у певному порядку реквізитів, властивих даним видам документів.

Реквізит – складова частина (елемент) документа. У реквізиті зазначають сукупність обов'язкових в документі даних, без яких він не може бути підставою для обліку та не має юридичної сили. На практиці оперативність управління безпосередньо залежить від швидкості обробки і доставки документів, вірогідності інформації, включеної у документ, стійкості системи приймання і передачі документованої інформації, організації пошуку, зберігання і використання документів, тобто чіткості роботи інформаційної

системи організації. Ефективна робота з інформацією потребує формування відповідної інформаційної системи.

Інформаційна система (ІС) – це сукупність різноманітних взаємозв'язаних або взаємозалежних усебічних відомостей про стан об'єкта та процеси, що відбуваються на ньому і які виражені в показниках й інших інформаційних сукупностях, зібраних та оброблених за допомогою технічних (інформаційних і обчислювальних) засобів за визначеною методикою та заданих алгоритмах, і які відповідають вимогам керівної системи при її впливі на об'єкт управління. ІС складається з компонентів обробки інформації, внутрішніх і зовнішніх каналів передачі інформації, інформації.

Види інформаційних систем організації. Системи реалізації угод і операцій – базова обробка даних угод і операцій (бухгалтерські документи, касовий апарат, платіжні відомості тощо).

Управлінська інформаційна система (УІС) – інтегрована звітна система, яка спеціально призначена для планування і контролю за діяльністю організації. Вона готує звіти на основі даних, отриманих в процесі реалізації операцій і угод. УІС використовується для обробки інформації стосовно структурованих проблем. Для цього заздалегідь визначається відповідна потрібна інформація, спроектовані звіти і написані програми (наприклад, надання щомісячних звітів про доходи і витрати).

Система підтримки рішень (СПР). Використовується для слабко структурованих проблем, для розв'язання яких не підходить суто управлінська інформація. Це комп'ютерні системи, які допомагають прийняти рішення, шляхом взаємодії з базами даних і аналітичними моделями.

Експертні системи – це системи, які дозволяють отримати різноманітні дані про певні об'єкти (наприклад, клієнтів банка, породах землі, сировину і матеріали).

Комунікації в менеджменті

Комунікації – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами, який забезпечує їх взаєморозуміння.

Для здійснення процесу комунікації необхідні 4 елементи:

1) щонайменше дві особи: відправник – особа, яка генерує інформацію, що призначена для передавання; одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається;

2) повідомлення – закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передавання;

3) канал комунікації – засіб за допомогою якого передається інформація;

4) засоби зворотного зв'язку – процесу передавання повідомлення у зворотному напрямку: від одержувача до відправника. Таке повідомлення містить інформацію про ступінь сприйняття і зрозумілості отриманого ним повідомлення.

У процесі комунікації виділяють декілька етапів:

1. Процес комунікації починається з *формулювання концепції обміну інформацією*. На цьому етапі відправник вирішує яку саме інформацію він бажає зробити предметом комунікації. При цьому відправник має:

а) чітко уявляти собі мету такої комунікації (навіщо вона здійснюється і чого він намагається у кінцевому результаті досягти);

б) чітко усвідомлювати відповідність концепції комунікації конкретній ситуації (чи доречний за теперішньої ситуації обмін даною інформацією з іншою конкретною особою).

2. *Кодування* – це процес трансформації (перетворення) концепції комунікації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо. Повідомлення є реальним фізичним продуктом процесу кодування інформації. Результативність кодування залежить від: здібностей відправника відповідним чином кодувати інформацію, що призначена для обміну; ставлення відправника до інформації, яка кодується; ступеня обізнаності (глибини знань) відправника про інформацію, що кодується; соціокультурного середовища, в якому знаходиться відправник.

3. *Канал комунікації* – це засіб, за допомогою якого передається інформація. На вибір каналу комунікації впливають такі фактори: тип символів, що використовуються для кодування інформації; характер повідомлення, що передається; вагомість і привабливість даного каналу для одержувача повідомлення; конкретні переваги або недоліки того чи іншого типу каналу. Для підвищення результативності комунікації рекомендується

використовувати два або більше каналів для передавання повідомлення. Передавання повідомлення по каналу являє собою фізичну доставку повідомлення від відправника до одержувача.

4. *Декодування* означає перекладання отриманого повідомлення у форму, зрозумілу для отримувача. Коли символи, обрані відправником, мають одне і те саме значення для отримувача повідомлення, останній зрозуміє, що мав на увазі відправник. Але одержувач може тлумачити сутність та зміст повідомлення інакше ніж його розумів відправник. До того ж слід враховувати вплив на процес передавання повідомлення різних перешкод (шумів).

5. *Зворотній зв'язок* – процес, в якому відправник і одержувач міняються місцями. У процесі зворотного зв'язку отримувач повідомляє відправнику про те, як він зрозумів зміст повідомлення. При цьому одержувач кодує інформацію про те, як він сприйняв і зрозумів повідомлення; обирає відповідний канал комунікації; передає це повідомлення відправнику. Відправник, в свою чергу декодує це повідомлення; порівнює інформацію відправника з оригінальною концепцією комунікації і визначає ступінь їх взаєморозуміння. На кожному етапі суттєвим є вплив різних перешкод («шумів»).

Комунікаційні шуми – це все те, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення. Вони практично завжди супроводжують комунікації. Діяльність менеджера по управлінню комунікаціями багато у чому пов'язана із з'ясуванням причин шумів і послабленням їх впливу на комунікацію. Комунікації класифікують наступним чином:

1. *В залежності від статусу комунікації* (санкціоновані, чи несанкціоновані вищим керівництвом):

формальні комунікації є наслідком ієрархії влади в організації, відповідають прямому ланцюгу команд і є частиною комунікацій, необхідних для виконання певної роботи в організації.

неформальні комунікації виникають спонтанно, несанкціоновані менеджментом. Вони підтримують формальні комунікації, заповнюють розриви, що існують у формальних комунікаціях і переслідують такі цілі: надають можливість робітникам організації задовольнити потреби в соціальній взаємодії; здатні спростити комунікації, створюючи альтернативні,

часто більш швидкі та ефективні проти формальних, канали обміну інформацією.

2. За характером спрямованості (міжрівневі комунікації):

Низхідні комунікації – це передавання інформації з вищих рівнів управління на нижчі. Вони використовуються для спрямування, координації і оцінки діяльності підлеглих. За допомогою низхідних комунікацій підлеглим передається інформація про поточні завдання, рекомендовані процедури, прийняті рішення тощо.

Висхідні комунікації – це передавання інформації з нижчих рівнів управління на вищі. За допомогою таких комунікацій керівники отримують інформацію про стан справ на нижчих рівнях управління, а саме: про поточні проблеми робітників, про хід виконання поставлених задач, про те, що може сприяти вдосконаленню діяльності організації тощо. Обмін інформацією по висхідній здійснюється у формі звітів, пропозицій, пояснювальних записок тощо. Висхідні комунікації мають тенденцію до більшого викривлення інформації проти низхідних.

Горизонтальні або бокові комунікації – відбуваються між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу. Вони необхідні для того, щоб прискорити і полегшити обмін інформацією в організації, координувати і інтегрувати різні функції в організації. Горизонтальні комунікації можуть бути як формальними, так і неформальними.

Діагональні комунікації – це комунікації, які перехрещують функції і рівні управління організації, проходять крізь них. Вони важливі в ситуаціях, коли члени організації не можуть здійснювати ефективний обмін інформацією по іншим каналам.

Виділяють три основні методи міжособистісних комунікацій: усні комунікації, письмові комунікації, невербальні комунікації.

Усні комунікації – найбільш поширений метод обміну інформацією між людьми. До популярних форм усної комунікації відносяться: промови; групові дискусії; розмови по телефону; розповсюдження чуток тощо.

Перевагами усної комунікації є: швидкість обміну інформацією; гарний зворотній зв'язок завдяки безпосередньому контакту (можливість поставити запитання, уточнити повідомлення, виявити згоду чи незгоду тощо); простота здійснення комунікації.

До недоліків усної комунікації слід віднести: використання для повідомлення недостатньо точних, неадекватних, не підходящих слів; можливість пропустити у повідомленні суттєві деталі; велика ймовірність забування почутої слухачем інформації; викривлення повідомлення при його передаванні другій, третій особі.

Письмові комунікації також широко використовуються на практиці. Формами письмової комунікації виступають: накази; розпорядження, листи, звіти і багато інших засобів комунікації, які використовують письмові символи.

Переваги письмової комунікації: є незмінною впродовж тривалого часу, може зберігатися; є відчутною (на дотик), помітною; піддається перевірці; як правило, ретельно сформульована, глибоко обміркована, є логічною і точною. Письмові комунікації використовують перш за все у випадках, коли потрібно що найточніше передати зміст складної та об'ємної інформації.

Невербальні комунікації – це такий обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи). Функціями невербальної комунікації є: доповнення і заміна мови; відображення емоційного стану партнерів по комунікаційному процесу.

У табл.1.4 представлені основні засоби невербальних комунікацій.

Таблиця 1.4

Невербальні засоби комунікації

Основні засоби невербальних засобів комунікації	Елементи невербальних комунікацій
1. Рухи частин тіла	Жести, міміка, вираз обличчя, посмішки, доторкання, пози
2. Мова	Інтонації голосу, його діапазон, прискорення або сповільнення мовлення
3. Простір	Просторові форми організації спілкування: наближеність до співробітника, розстановка меблів, розміри і місцезнаходження офісу фірми тощо
4. Час	Завчасний прихід, точний початок комунікації, запізнення
5. Рух очей	Погляди, частота поглядів, їх тривалість, зміна статичності та динаміки, уникнення погляду

Комунікаційна мережа – це певним чином з'єднання учасників комунікаційного процесу за допомогою інформаційних потоків. В теорії управління виділені п'ять базових (первинних) типів комунікаційних мереж:

- 1) ланцюгова мережа;
- 2) Y- мережа (кластерна);
- 3) розкладена мережа;
- 4) кільцева мережа;
- 5) мережа повного взаємозв'язку (багатоканальна).

Вибір типу комунікаційної мережі залежить від цілей, які ставить перед собою менеджер. В таблиці 1.5 надано характеристику типів комунікаційних мереж залежно від необхідної швидкості передавання повідомлення, необхідної точності повідомлення, ймовірності наявності лідера, морального стану підлеглих.

Таблиця 1.5

Характеристика комунікаційних мереж

Критерії оцінки	Базові типи мереж				
	Ланцюгова	Y- мережа	Розкладена	Кільцева	Повного взаємозв'язку
1. Швидкість передавання повідомлення	середня	середня	велика	мала	велика
2. Точність повідомлення	висока	висока	висока	низька	середня
3. Ймовірність наявності лідера	середня	середня	висока	відсутня	відсутня
4. Моральний стан підлеглих	середній	середній	низький	високий	високий

Управління комунікаційними процесами в організації реалізується через:

- 1) пошук та визначення перешкод (шумів) на шляху до ефективної комунікації;
- 2) розробку і реалізацію способів усунення таких перешкод і підвищення ефективності комунікаційних процесів.

Серед багатьох *факторів (шумів)*, що перешкоджають здійсненню ефективної комунікації, насамперед виділяють:

1. *Фільтрація*. Коли робітник говорить те, що бажає почути його керівник. Фільтрація є функцією:

а) конфлікту між сферами компетенції;

б) конфлікту інтересів і потреб відправника і одержувача повідомлення;

в) висоти структури організації (чим вище рівень управління, тим більше умов для фільтрації);

г) отриманого досвіду попередніх негативних комунікацій.

2. *Вибіркове сприйняття*. Одержувач краще сприймає ту інформацію, яка відповідає його потребам, мотивації, досвіду та іншим особистим характеристикам.

3. *Семантичні бар'єри*. Однакові слова мають різне значення для різних людей. Вік, освіта, культурне середовище – три найбільш важливих фактори, які впливають на значення слів, що використовуються в процесі комунікації й.

4. *Поганий зворотній зв'язок*.

5. *Культурні відмінності (розбіжності) між відправником і одержувачем інформації*.

6. *Інформаційні перевантаження*. Вони виникають внаслідок неефективного розподілу повноважень між керівниками і виконання ними функцій, які не властиві їх рівню управління.

Основними методами, що допомагають вирішувати такі проблеми є регулювання інформаційних потоків (поділ проблем на такі, що вирішуються менеджером, і такі, що можуть бути делеговані підлеглим); удосконалення зворотного зв'язку; використання емпатії.

Емпатія – це спроможність поставити себе на місце співбесідника, врахувати його почуття, особливості характеру тощо; заохочення взаємної довіри; спрощення мови повідомлення; розвиток здібностей ефективно слухати.

Концептуальні основи реалізації функцій менеджменту

Планування як функція менеджменту

Планування, за своєю суттю, є процесом постановки цілей та визначення шляхів та способів їх досягнення. Ще 2300 років тому грецький філософ Аристотель писав про чотири ключових фактори змін, одним з яких, було те, що він назвав «кінцевою причиною». Аристотель визначив кінцеву причину як зміну, що відбувається в

результаті постановки певної мети. Ідея полягала в тому, що мета або кінцевий результат, був, по суті своїй, каталізатором змін. Таким чином, ще 2 тисячі років тому люди вже спостерігали силу цілей направляти дії до необхідного результату. Британський філософ *Сесіл Алекс Мейс* (1935 р.) провів перші дослідження важливості процесу цілепокладання та способів підвищення ефективності цього процесу. Він дискредитував широко поширену ідею про те, що працівники в першу чергу стимулюються тільки грошима, і виявив, що люди також мотивовані досягненням цілей. Доктор *Едвін Локк* (1968 р.) багато років, тісно співпрацював з доктором *Гері Летем*, досліджуючи теорію постановки цілей. Саме їх спільні дослідження визначили наступні п'ять принципів ефективного цілепокладання:

- 1) ясність;
- 2) виклик;
- 3) залучення;
- 4) зворотній зв'язок;
- 5) дроблення завдання (структурованість).

Цілі можна згрупувати за трьома рівнями:

Оперативний. У цій групі знаходяться повсякденні завдання, які швидко виконуються, що підкоряються тактичним цілям.

Тактичний. Цілі групи спираються на стратегічні напрями, конкретизуючи їх ціннісні компоненти. Фактично є покрокові дії для виконання загальної стратегії.

Стратегічний рівень. Тут знаходяться віхи, що визначають життєвий шлях людини або прогрес групи людей. Стратегічні цілі найзначніші. Визначають діяльність великих компаній.

Відповідним чином класифікуються і основні види планів. На практиці існує багато критеріїв класифікації планів організації:

1. За критерієм широти охопленої сфери:

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, напрями використання ресурсів для досягнення цих цілей;

Поточні плани – плани, у яких стратегія деталізується у розрахованих на короткий термін рішеннях щодо: конкретних завдань; виконавців; способів виконання робіт.

2. За критерієм часового горизонту:

Короткострокові плани – плани, які складаються на період до 1 року.

Довгострокові плани – плани розраховані на перспективу 3-5 років. Ці плани мають враховувати зміни у зовнішньому середовищі організації та вчасно реагувати на них.

3. За ступенем конкретизації виділяють:

Завдання – плани, що мають чіткі, однозначні, конкретно визначені цілі (директивне планування). Їх не можна тлумачити двозначно, наприклад, збільшити виробництво на 3 % за рік.

Орієнтири – плани, що носять характер напрямку дій (індикативне планування). Їх використання доцільне за умов невизначеності середовища, великої ймовірності непередбачуваних змін, які вимагають гнучкості управління. Вони визначають курс дій, але не прив'язують управління до жорстких конкретних цілей, тобто вони надають у певних межах свободу для маневру, наприклад, збільшити обсяги виробництва на 3-4 % за рік.

4. За формою організації системи планування:

Централізоване планування. При вищому керівництві формується центральна служба, яка підпорядковується безпосередньо президенту (голові правління тощо) і займається розробкою як перспективних так і поточних планів для підприємства в цілому і для окремих підрозділів. Окремі підрозділи не займаються плануванням. Така система використовується в організаціях з невеликою кількістю підрозділів, або з підрозділами з однаковим, або близьким профілем.

Децентралізоване планування. Вищий менеджмент визначає лише загальну стратегію: напрями розвитку; напрями розміщення і структуру капіталовкладень; загальний обсяг виробництва і прибутку. Центральна служба розробляє форму планів, терміни їх виконання і доводить до підрозділів ті обмеження, які визначаються загальними цілями організаціями.

Принципи планування.

Принцип єдності – планування повинно носити системний характер, тобто пов'язане з єдиним напрямом розвитку всіх підрозділів, як цілісної системи господарювання.

Принцип участі – кожний робітник повинен бути учасником планової діяльності незалежно від посади та функцій, які вони виконують.

Принцип безперервності – процес планування відбувається постійно, для того щоб враховувати невизначеність внутрішнього і зовнішнього середовища.

Принцип гнучкості – забезпечення можливості змінювати напрям розвитку у зв'язку з виникненням непоборних обставин.

Принцип точності – плани повинні бути конкретними і деталізованими.

Принцип «планування від майбутнього до сьогодення» заплановані заходи визначаються майбутніми цілями і станом, якого бажає досягти організація.

Організаційна діяльність як функція менеджменту

Організаційна діяльність (організація як процес) – це процес визначення найбільш суттєвих зв'язків між підрозділами, видами діяльності та повноваженнями посадових осіб з метою інтеграції і координації організаційних ресурсів для ефективного виконання поставлених завдань. Результатом цього процесу є створення організаційної структури.

Структура підприємства – це його внутрішній устрій, який характеризує склад підрозділів та систему зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними. При цьому розрізняють поняття виробничої, загальної та організаційної структур управління. Вона відображається у вигляді органіграми – графічної схеми, елементами якої є ієрархічно впорядковані організаційні одиниці (підрозділи, посадові позиції).

Виробнича структура – це просторова форма організації виробничого процесу, яка включає склад і розміри виробничих підрозділів підприємства, форми їх взаємозв'язків між собою, співвідношення підрозділів за потужністю (пропускною спроможністю устаткування) та чисельністю працівників, а також розташування підрозділів на території підприємства.

Загальна структура – це сукупність не тільки виробничих підрозділів. До її складу входять відділи апарату управління, заклади культурно-побутового призначення, інші невиробничі підрозділи. Тому поряд з виробничою існує і поняття загальної структури підприємства. Загальну структуру утворює сукупність всіх виробничих, невиробничих та управлінських підрозділів підприємства.

Під *організаційною структурою управління (ОСУ)* розуміється склад, підпорядкованість, взаємодію і розподіл робіт за підрозділами і органам управління, між якими встановлюються певні відносини з приводу реалізації владних повноважень, потоків команд та інформації. ОСУ формується виходячи з обсягу і змісту завдань, що вирішуються підприємством, спрямованості та інтенсивності, що склалися на підприємстві, інформаційних і документаційних потоків, і з урахуванням його організаційних і матеріальних можливостей. Елементами ОСУ виступають: підрозділи апарату управління; окремі управлінці, які виконують функції управління; зв'язки між підрозділами і посадовими особами.

Основними складовими організаційного процесу є:

– *розподіл праці* – розподіл загальної роботи в організації на окремі складові, достатні для виконання окремими робітниками відповідно до їх кваліфікації та здібностей;

– *департаменталізація* – групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо);

– *делегування повноважень* – підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження;

– *встановлення діапазону контролю (норми керованості)* – визначення кількості робітників, безпосередньо підпорядкованих даному керівникові;

– *формування механізмів координації* – забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.

Принципи організаційної діяльності.

Принцип пропорційності узгодженість діяльності всіх структурних підрозділів організації.

Принцип спеціалізації і розподілу праці– відповідність організаційної структури змісту діяльності об'єкта управління.

Принцип єдиноначальності – кожний працівник повинен виконувати розпорядження тільки одного лінійного керівника, якому він безпосередньо підкорюється.

Принцип дотримання діапазону контролю (норми керованості) – необхідність обмеження кількості підлеглих у одного керівника. Залежить від складності робіт, подільності функцій, які виконуються, кваліфікації персоналу, розташування

робочих місць, наявності засобів зв'язку тощо. Рекомендовані норми керованості для лінійних керівників:

4-7 осіб, якщо вони виконують різні функції;

8-20 осіб, якщо вони виконують схожі функції;

21-40 осіб, якщо вони виконують однакові функції.

Принцип виключення робіт – жодний керівник не повинен виконувати ту роботу, яку може успішно виконати підлеглий.

Принцип вертикальної ієрархії – всі розпорядження і доповіді про їх виконання повинні послідовно проходити по всіх рівнях системи управління.

Принцип узгодженості цілей, повноважень і відповідальності, відповідальності і стимулів – збалансованість прав, обов'язків і повноважень.

Побудова організаційних структур відбувається поетапно. На першому етапі – ініціювання – відбувається постановка завдань організації, визначаються способи їх вирішення та проектується система комунікацій. На другому етапі – координації – визначаються необхідні види діяльності, визначається склад виконавців, створюються системи мотивації. На третьому етапі – управління – здійснюється делегування повноважень та забезпечується їх виконання. Розробляючи організаційну структуру, необхідно дотримуватись таких основних вимог:

1. Адаптивність, тобто здатність організаційної структури пристосовуватись до змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі;

2. Перспективність, а саме вирішення стратегічних задач, пов'язаних з майбутнім розвитком виробництва та управління, а не лише оперативних;

3. Спеціалізація, тобто функціональна замкнутість структурних підрозділів, конкретизація сфери діяльності кожної ланки управління;

4. Узгодженість інтересів між усіма ланками управління;

5. Ефективність. Через організаційну структуру повинні підвищуватись процеси управління, продуктивність праці адмінперсоналу, витрати на утримання органів управління повинні відповідати можливостям організації;

6. Простота, а саме легкість для розуміння персоналом та пристосування до даної форми управління;

7. Еластичність, тобто здатність до розвитку, яка обумовлена вдосконаленням виробництва, зміною зовнішніх умов, появою інновацій тощо.

Основою формування ОСУ є делегування повноважень.

Делегування повноважень – це процес передачі частини функцій керівника іншим керівникам або співробітникам для досягнення конкретних цілей організації.

Повноваження – обмежене право використовувати ресурси системи задля виконання делегованих завдань. Межі повноважень визначаються правилами, процедурами, що існують у системі, або посадовими інструкціями.

Розрізняють два типи повноважень:

лінійні повноваження – це повноваження, що передаються безпосередньо від начальника до підлеглого і далі до іншого підлеглого, відносно права розпоряджатися ресурсами і працівниками. Таким чином, лінійні повноваження створюють ієрархію управління в організації, так званий ланцюг команд. Лінійний керівник має право приймати рішення і діяти в межах власних повноважень без узгодження своїх дій з іншими керівниками;

штабні повноваження – це право радити або допомагати керівникам, наділеним лінійними повноваженнями. У свою чергу, вони поділяються на чотири групи;

рекомендаційні – самі незначні, зводяться до консультування лінійних менеджерів зі спеціальних питань і розробки рекомендацій для них; в цьому випадку лінійні менеджери не зобов'язані виконувати рекомендації функціональних фахівців;

з обов'язковим погодженням – в цьому випадку лінійні менеджери повинні обговорити відповідні ситуації зі штабним апаратом і лише потім робити які-небудь дії. Слідувати рекомендаціям функціональних спеціалістів і в цьому випадку лінійним менеджерам не обов'язково;

паралельні – в цьому випадку керівництво фірми надає штабному апарату право відхиляти рішення лінійних менеджерів; це робиться з метою урівноваження влади і запобігання грубих помилок;

функціональні – найбільш значні; в цьому випадку спеціалісти апарату можуть як запропонувати, так і заборонити лінійному менеджеру будь-які дії в області своєї компетенції;

лінійні всередині апарату – керівники функціональних служб і відділів мають лінійні повноваження відносно підлеглих незалежно від характеру повноважень апарату щодо фірми в цілому.

Для реалізації штабних функцій і повноважень в організаціях формують спеціальний штабний (*адміністративний*) апарат. Лінійні повноваження формують субординаційний зв'язок, а штабні – координаційний зв'язок.

Департаменталізація – це процес розподілу видів діяльності і ресурсів в логічні виробничі одиниці для виконання певних організаційних завдань. Відомі наступні способи розподілу видів діяльності за окремими підрозділами:

– *за принципом розподілу на рівні за розміром групи*, у яких виконуються типові завдання. Цей метод застосовується, коли професійно робітники однакові, а для досягнення певної мети необхідна певна кількість людей;

– *за функціональною ознакою*. Це найбільш розповсюджений спосіб створення відділів з виробництва, маркетингу, кадрів, фінансовим питанням тощо. Їх кількість залежить від потреб самої організації;

– *за територіальною ознакою*. Цей спосіб найбільш розповсюджений у випадках, коли підприємство здійснює свою діяльність на різних територіях. Всі види операцій компанії на даній території можуть бути доручені регіональним керівникам.

– *на основі продукції, яка випускається*. Цей спосіб в теперішній час отримує все більше розповсюдження на великих підприємствах, які розширюють свій асортимент.

– *на основі інтересів споживачів*. Застосовується в тих галузях, де споживач є ключовим фактором; його інтереси найбільшим чином впливають на структуру організації; особливо характерне для сфери сервісу

Для проектування організаційних структур застосовують такі методи:

Аналогії полягає в застосуванні організаційних форм і механізмів управління, які виправдали себе в організаціях з подібними організаційними характеристиками (цілями, типом технології, специфікою організаційного оточення, розміром), по відношенню до спроектованої організації.

Експертно-аналітичний полягає в обстеженні і аналітичному вивченні організації, провідними кваліфікованими фахівцями із залученням її керівників та інших працівників, з тим щоб виявити специфічні особливості, проблеми, «вузькі місця» в роботі апарату управління, а також виробити раціональні рекомендації по його формуванню або перебудові, виходячи з кількісних оцінок ефективності організаційної структури, раціональних принципів управління, висновків експертів, а також узагальнення та аналізу найбільш передових тенденцій в області організації управління.

Структуризації цілей передбачає вироблення системи цілей організації (включаючи їх кількісне та якісне формулювання) і подальший аналіз організаційних структур з точки зору їх відповідності системі цілей. При його використанні найчастіше виконуються наступні етапи: розробка системи («дерева») цілей; експертний аналіз пропонованих варіантів організаційної структури з точки зору організаційної забезпеченості досягнення кожної з цілей; складання карт прав і відповідальності за досягнення цілей як для окремих підрозділів, так і для окремих посад, де регламентується сфера відповідальності (продукція, ресурси, робоча сила, виробничі та управлінські процеси, інформація), конкретні результати, за досягнення яких встановлюється відповідальність, права, якими наділяється підрозділ для досягнення результатів (затвердження та подання на затвердження, узгодження, підтвердження, контроль).

Організаційного моделювання являє собою розробку формалізованих математичних, графічних, машинних та інших відображень розподілу повноважень і відповідальності в організації, які є базою для побудови, аналізу та оцінки різних варіантів організаційних структур по взаємозв'язку їх змінних. Можна назвати декілька основних типів організаційних моделей:

Математико-кібернетичні моделі ієрархічних управлінських структур, що описують організаційні зв'язки і відносини у вигляді систем математичних рівнянь і нерівностей, або ж за допомогою машинних імітаційних;

Графоаналітичні моделі організаційних систем, що представляють собою мережеві, матричні та інші табличні і графічні відображення розподілу функцій, повноважень, відповідальності, організаційних зв'язків; органіграми процесів.

Натурні моделі організаційних структур і процесів, які полягають в оцінці їх функціонування в реальних організаційних умовах. До них відносяться організаційні експерименти - заздалегідь сплановані і контрольовані перебудови структур і процесів в реальних організаціях; лабораторні експерименти – штучно створені ситуації прийняття рішень та організаційної поведінки, подібні з реальними організаційними умовами; управлінські ігри-дії практичних працівників (учасників гри);

Математико-статистичні моделі залежності між вихідними факторами організаційних систем і характеристиками організаційних структур. Вони побудовані на основі збору, аналізу й обробки емпіричних даних про організації, що функціонують у співставних умовах. Процес проектування організаційної структури управління повинен бути заснований на спільному використанні охарактеризованих вище методів. Відповідно обраному методу департаменталізації, а також виду організації за принципом адаптивності до зміни зовнішнього середовища виділяють «механістичні» (жорсткі) і адаптивні організаційні структури.

Механістичні структури характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим прийняттям рішень, добором кадрів відповідно до технічних кваліфікаційних вимог, об'єктивною системою винагороди, захищеністю службовців від свавільних звільнень. В свою чергу «жорсткі» організаційні структури діляться на бюрократичні та дивізійні.

Характеристика бюрократичних організаційних структур: чіткий розподіл праці; контроль управління зверху до низу; наявність системи правил і стандартів, на основі яких відбувається управління; формалізація посадових обов'язків; найм робітників відповідно кваліфікаційним вимогам. До бюрократичних структур відносять лінійну, лінійно-штабну, функціональну та змішану (інтегральну) організаційні структури управління.

Лінійна організаційна структура являє собою систему управління, в якій кожний підлеглий має тільки одного керівника і в кожному підрозділі виконується весь комплекс робіт, пов'язаних з його управлінням (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Лінійна ОСУ

Переваги лінійної ОСУ: чіткість і простота взаємодії (неможливість отримання підлеглим суперечливих розпоряджень та вказівок); відповідальність кожного за виконання свого завдання (надійний контроль та дисципліна); оперативність підготовки і здійснення управлінських рішень; економічність (за умови невеликих розмірів організації).

Недоліки лінійної ОСУ: необхідність високої кваліфікації керівників; зростання числа рівнів управління при збільшенні розмірів організації; обмеження ініціативи у робітників на нижчих рівнях.

Лінійно-штабна ОСУ. Вона є різновидом лінійної оргструктури. За такої структури для розвантаження вищого керівництва створюється штаб, до складу якого включають фахівців з різних видів діяльності. Всі виконавці підпорядковуються безпосередньо лінійним керівникам. Повноваження штабних спеціалістів стосуються підготовки порад та рекомендацій лінійним керівникам або видачі вказівок виконавцям за дорученням лінійного керівника. Завдяки цьому підвищується ступінь оперативного та організаційного реагування.

Функціональна ОСУ. Особливість цього типу оргструктури полягає в тому, що для виконання певних функцій управління утворюються окремі управлінські підрозділи, які передають виконавцям обов'язкові для них рішення, тобто функціональний керівник в межах своєї сфери діяльності здійснює керівництво виконавцями (рис. 1.4).

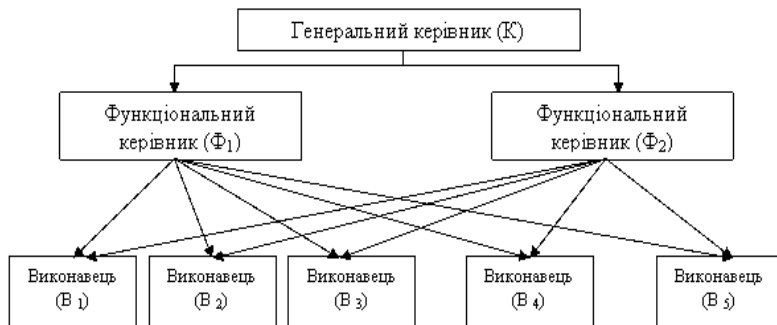


Рис. 1.4. Функціональна ОСУ

Завдяки спеціалізації функціональних керівників виникає можливість управління великою кількістю виконавців, а отже і зменшується кількість рівнів управління. До обов'язків вищого керівника входить: регулювання відносин поміж функціональними керівниками.

Переваги функціональної оргструктури: спеціалізація діяльності функціональних керівників; скорочення часу проходження інформації; розвантаження вищого керівництва.

Недоліки функціональної оргструктури: можливість отримання суперечливих вказівок; порушення принципу єдиноначальності (розмивання єдності розпорядництва і відповідальності); складність контролю; недостатня гнучкість.

Лінійно-функціональна ОСУ являє собою комбінацію лінійної та функціональної структур. В основу такої структури покладено принцип розподілення повноважень і відповідальності за функціями та прийнятті рішень по вертикалі. Лінійно-функціональна структура дозволяє організувати управління за лінійною схемою, а функціональні підрозділи допомагають лінійним керівникам у вирішенні відповідних управлінських функцій. При цьому аби усунути можливість отримання виконавцями суперечливих вказівок:

- 1) або вводиться пріоритет вказівок лінійного керівника;
- 2) або функціональному керівнику передається лише певна частина повноважень;
- 3) або функціональному керівнику передається тільки право рекомендацій (рис. 1.5).

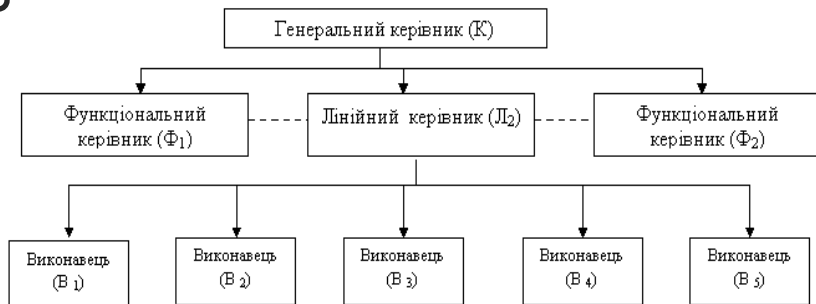


Рис. 1.5. Лінійно-функціональна ОСУ

Переваги лінійно-функціональної структури: поєднує переваги лінійних та функціональних структур; забезпечує відносно швидке здійснення управлінських рішень завдяки своїй ієрархичності; спеціалізація функціональних керівників.

Недоліки лінійно-функціональної структури: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Дивізійна ОСУ – це структура управління, яка будується не за функціональними ознаками, а за принципами групування виробничих підрозділів за продуктами, групами споживачів, за місцем розташування.

Продуктова структура передбачає вирішення проблем управління шляхом розподілу організації на елементи і блоки за видам продукції (рис. 1.6). Це означає, що навколо певного виробництва формується організаційний підрозділ з автономією у здійсненні своєї повсякденної операційної діяльності. Структури, сформовані за групами покупців і географічним регіонам функціонують на таких же засадах. Основні *переваги дивізійних ОСУ*: прозорість структур і легке пристосування до особливостей ринку, продукту, регіону; розвантаження вищого керівництва і структур зв'язку між підрозділами; рішення, орієнтовані на конкретні проблеми; ліпші можливості професійного росту, так як менше виражена функціональна спеціалізація.

Основні *недоліки дивізійних ОСУ*: більша потреба в кваліфікованих керівниках; потреба в складних механізмах

координації і використання для них додаткових ресурсів; небезпека втрати єдиної політики всієї організаційної системи; небезпека бажання підсистем до покращення лише своїх результатів; збільшення витрат на утримання апарату управління.



Рис. 1.6. Продуктова структура

Адаптивні структури управління розробляються та впроваджуються з метою забезпечення можливостей реагувати на зміни зовнішнього середовища та впроваджувати наукомістку технологію. До них відносять матричну та проектну організаційні структури.

Матрична організаційна структура. Однією з самих розповсюджених форм адаптивної структури є *матрична структура*. В цій структурі всі члени групи підпорядковуються як керівникові проекту, так і керівникам тих функціональних підрозділів, в яких вони працюють постійно. Керівники проектів відповідають в цілому за ефективне використання всіх ресурсів, що відносяться до даного проекту. Керівники функціональних підрозділів делегують керівникові проекту частину своїх повноважень і контролюють хід виконання задач й ефективність використання ресурсів. Робітники проектних груп залишаються членами своїх функціональних підрозділів і повертаються в підпорядкування своїх функціональних керівників після розформування своєї проектної групи (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Матрична ОСУ

Переваги матричної структури: високий ступінь адаптації до змін у середовищі; наявність ефективних механізмів координації між багатьма складними і взаємозв'язаними проектами.

Недоліки матричної структури: обмежена сфера застосування; виникнення конфліктів на підставі «боротьби за владу» між функціональними керівниками і керівниками проектів.

Проектна організаційна структура – також формується на тимчасовій основі та створюється для вирішення конкретної задачі (проекту) (рис. 1.8).

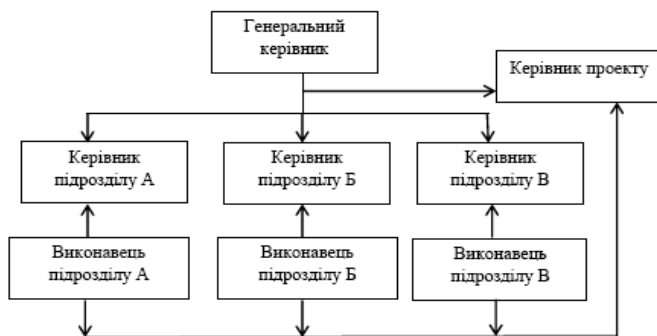


Рис. 1.8. Проектна ОСУ

Головна мета її формування – зібрати в одну організаційну одиницю самих кваліфікованих спеціалістів для реалізації

складного проекту. Після закінчення проекту структурна одиниця ліквідується, її члени або переходять в інший проект, або йдуть з організації.

Загальна характеристика мотивації та мотиваційного процесу

Поняття мотивація використовується у двох напрямках: як процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації; як сукупність внутрішніх та зовнішніх сил, які спонукають людину до діяльності, задають межі та форми цієї діяльності, надають їй орієнтацію на досягнення певної мети.

Сутність мотивації, як функції в управлінській діяльності зводиться до створення умов, що дозволяють робітникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації. Реалізація цієї функції пов'язана з розумінням таких понять, як «потреба», «мотив», «мотиваційна структура», «стимул».

Потреба – це особливий стан психіки індивіда, усвідомлена ним незадоволеність, відчуття нестачі (браку) чогось.

Мотив – те, що викликає певні дії людини і визначає способи виконання певних дій (різні потреби можуть бути задоволені шляхом проведення різних дій).

Мотиваційна структура – сукупність мотивів, які визначають поведінку людини.

Стимул – інструменти спонукання людей до ефективної діяльності, винагорода – широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини. При цьому розрізняють два типи винагородження:

- 1) внутрішнє – його дає сама робота, її результативність, змістовність, значущість тощо;
- 2) зовнішнє – його робітник отримує від організації (зарплата, просування за службою, пільги, привілеї тощо).

В структурі мотиваційного процесу виділяють декілька етапів:

1. виникнення потреби (людина починає відчувати незадоволеність);
2. пошук шляхів усунення проблеми;
3. визначення напряму і змісту дій та засобів (винагороди), за допомогою яких можна задовольнити потребу;

4. виконання дій – застосування певних зусиль, які призведуть до визначеного результату;
5. отримання винагороди за здійснену роботу;
6. визначення ступеня усунення (задоволення) потреби і, відповідно, посилення, або послаблення мотивації до подальшої діяльності.

Змістовні теорії мотивації. Питання ідентифікації не тільки структури потреб кожного працівника, а й умов та тенденцій щодо їх зміни, розглядаються низькою *змістовних теорій мотивації*. Знаючи потреби підлеглих, менеджер може створювати умови для їх задоволення таким чином, щоб забезпечити досягнення цілей організації. Найвідомішими змістовними теоріями мотивації є такі: теорія ієрархій потреб Абрахама Маслоу; теорія ERG Клейтона Альдерфера; теорія потреб Девіда МакКлеланда; теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга.

В основу *теорії потреб Абрахама Маслоу* покладено такі тези:

кожна людина одночасно відчуває численні потреби; потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто вони можуть бути впорядковані за критерієм зростання їх важливості для людини (рис.1.9);

поведінка людини спрямовується намаганням задовольнити її найсильнішу на даний момент потребу;

найсильніша потреба визначає поведінку людини доки вона не буде задоволена.

Якщо одночасно існують дві або більше однаково сильних потреби, то домінуючою є потреба нижчого рівня. Це означає, що потреби задовольняються і мають мотивуючий вплив на поведінку працівника в певному порядку: потреби нижчого рівня мають бути в прийнятному ступені задоволені, перш ніж для даної людини стануть істотно важливими потреби більш високого рівня.



Рис.1.9. Ієрархія потреб А.Маслоу

За теорією ERG Клейтона Альдерфера (рис.1.10), так само як і за теорією А. Маслоу, стверджується, що потреби людини мають ієрархічну структуру, тобто їх мотивуючий ефект залежить від ступеня задоволення потреб базового рівня, психологічних потреб та потреб самореалізації і проявляється послідовно.



Рис. 1.10. Структура потреб за теорією ERG Клейтона Альдерфера

Проте, в теорії ERG, у порівнянні з теорією А. Маслоу спостерігаються наступні відмінності:

1. Виділені лише три групи потреб: *потреби в існуванні* – потреби в їжі, нормальних умовах праці тощо; *потреби в спілкуванні* – потреби в дружніх соціальних і міжособових

відносинах; *потреби в зростанні* – потреби в самореалізації, самовдосконаленні.

2. Стверджується, що на додаток до послідовно-прогресивного процесу задоволення потреб за Маслоу, має місце ще й так званий порушуючи-регресійний процес (фрустрація). Останній означає, що якщо людина впродовж тривалого часу відчуває неможливість задоволення потреби в зростанні, то потреби в спілкуванні (приналежності) знову стають основною мотивуючою силою, яка примушує людину спрямувати зусилля в напрямку задоволення потреби нижчого рівня.

Іншими словами, якщо потреба вищого рівня (наприклад, в зростанні) виявляється з будь-якої причини заблокованою, тоді менеджер повинен спрямувати свої зусилля на переорієнтацію прагнень підлеглого у напрямку задоволення потреб у спілкуванні (або існуванні). Але задовольнятися такі потреби повинні на більш високому рівні (більша заробітна плата, розширення кола спілкування тощо).

В *теорії набутих потреб Девіда МакКлелланда* запропоновано три інші види потреб, зокрема:

1) потреби в *успіху*, тобто потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Під *потребами в успіху* розуміються потреби в усвідомленні особистих досягнень, а не у винагородженні таких досягнень. Люди з такою потребою намагаються виконати свою роботу краще, якісніше, ефективніше, ніж це було зроблено до них, тобто прагнуть до особистої відповідальності за роботу з помірним ступенем ризику;

2) потреби у *владі*, тобто потреби впливати на поведінку інших людей, бути і впливовим, «мати вагу»; такі люди отримують задоволення в ситуаціях, коли несуть відповідальність за дії та поведінку інших людей. Вони віддають перевагу посадам, для яких типові ситуації конкуренції або орієнтації на статус. Вони сконцентровані на зростанні свого впливу, підвищенні власного престижу шляхом підвищення ефективності своєї діяльності;

3) потреби в *приналежності*, тобто потреби в дружніх, товариських міжособових стосунках з колегами по роботі; такі люди віддають перевагу ситуаціям кооперації, а не конкуренції, і потребують взаємовідносин з високим ступенем взаємного

порозуміння. Маніпулюючи цією потребою менеджери створюють почуття сильного командного духу колективу.

За результатами своїх досліджень Д. МакКлелланд зробив такі висновки:

1) структура потреб людини не має ієрархічної залежності. Мотиваційна структура людини залежить від виховання, рівня освіти, обізнаності у справах, соціокультурного оточення і не має ієрархічної залежності між певними потребами;

2) люди з високою потребою в успіху досягають гарних результатів в підприємницькій діяльності, в управлінні власним бізнесом, в управлінні самостійними одиницями в рамках великих (крупних) компаній;

3) потреби в приналежності і у владі тісно пов'язані з успіхом в управлінні. У ефективних менеджерів спостерігаються високі потреби у владі і значно менші – в приналежності;

4) у підлеглих необхідно стимулювати потреби в успіху.

Теорія мотиваційної гігієни Фредеріка Герцберга. Була розроблена на основі даних інтерв'ю, взятих на різних робочих місцях, в різних професійних групах і в різних країнах.

Мета такого опитування полягала в описуванні ситуацій, за яких робітники відчували задоволеність чи незадоволеність роботою. Обробка даних опитування дозволила виділити фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи. Такі фактори отримали назву «дійсних (істинних) мотиваторів».

Задоволення таких потреб дійсно призводить до стану задоволеності, але їх відсутність не призводить до стану незадоволеності; фактори, відсутність яких викликає незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив, але їх наявність не призводить до стану задоволення, тобто не мотивують робітника. Такі фактори називаються «гігієнічними» (факторами «здоров'я») (табл.1.6). Почуття задоволеності роботою спричиняють тільки мотиваційні фактори, використання яких підвищує задоволеність від нейтрального стану.

Процесуальні теорії мотивації. Згідно з процесним підходом поведінку робітника в організації разом з потребами обумовлюють: сприйняття робітником даної конкретної ситуації; очікування робітника, пов'язані з даною конкретною ситуацією; оцінка робітником можливих наслідків обраного типу поведінки.

Таблиця 1.6

Мотиваційні та «гігієнічні» фактори в теорії Фредеріка Герцберга

«Дійсні мотиватори»	«Гігієнічні фактори»
Визнання результатів праці (заслуг робітника). Змістовність праці (інтерес до роботи, можливість розвитку особистості). Досягнення в роботі (успішність роботи). Високий ступінь відповідальності. Просування за службою. Визнання результатів праці. Можливості творчого та ділового зростання.	Заробітна платня. Умови праці. Соціально-трудова політика фірми. Міжособистісні стосунки в колективі. Ступінь безпосереднього контролю за працею з боку керівника. Ставлення безпосереднього керівника.

Серед багатьох процесних теорій мотивації найбільш відомими та застосованими в традиційних системах управління персоналом є: теорія очікувань В. Врума; теорія справедливості С. Адамса; модель Портера-Лоулера; теорія постановки цілей; теорія партисипативного управління.

В основу *мотиваційної теорії очікувань В. Врума* покладено наступну тезу: працівник буде мотивований докладати більших зусиль, спрямованих на досягнення необхідних результатів, якщо він: має високий ступінь очікування, що його зусилля призведуть до отримання необхідного результату. Якщо зв'язок між зусиллями і результатом ($Z - P$) відсутній, то мотивація слабшає; має високий ступінь очікування можливості (реальності) отримання винагороди, тобто очікування, що результати будуть винагородженими ($P - B$); має високий ступінь оцінки важливості (валентності) отриманого винагородження ($B - C$). Зв'язок між зазначеними факторами і визначає ступінь вмотивованості робітника (рис. 1.13).

Відповідно, зміст мотиваційної діяльності керівника повинен бути спрямований створення відповідних умов, які будуть сприяти підвищенню рівня зусиль працівника у виконання делегуванні йому робіт та завдань. Теорія очікувань передбачає можливість кількісно оцінювати зазначені фактори. Ступінь відповідних очікувань оцінюється в межах від 0 до 1: якщо людина вважає, що результат і виконання не залежать від її зусиль, і відповідно отриманий результат не гарантує отримання певної винагороди, то очікування дорівнюють 0; якщо людина вважає, що результат

залежить від зусиль, і відповідно отриманий результат призведе до отримання певної винагороди, то очікування дорівнюють 1.

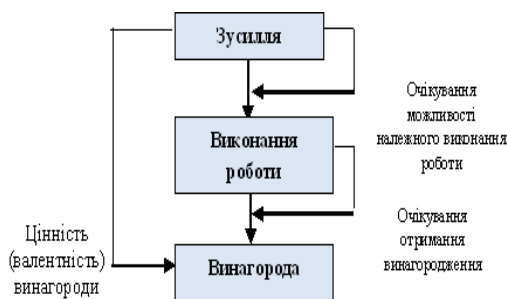


Рис. 1.11. Структура факторів мотивації за теорією очікувань В. Врума

Цінність (валентність) винагороди також оцінюється кількісно: у межах від -1 до +1, або за бальною шкалою (як правило 5-ти бальною). Загальний рівень ступеня мотивованості працівника (М) розраховується за формулою:

$$M = \text{Рівень очікування } (Z - P) \times \text{Рівень очікування } (P - B) \times \text{Оцінка } (B - Ц)$$

Мотиваційною теорією справедливості Стейсі Адамса передбачається, що ступінь вмотивованості працівника до прикладання певного рівня зусиль до виконання роботи залежить від відчуття ним справедливості у відношенні керівництва до його діяльності. Люди суб'єктивно оцінюють рівень справедливості відношення до неї шляхом порівняння своєї «норми» з «нормою» інших працівників. Показник «норми» розраховується як співвідношення отриманої винагороди за виконання певної роботи («вихід») до зусиль пов'язаних з її виконанням («вхід»). За результатами порівняння виникає відчуття: або справедливості, або несправедливості.

Таким чином, базою порівняння стає співвідношення «вихід/вхід»:

«входи» – індивідуальні витрати та властивості робітника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація здібності, зусилля, що прикладаються для виконання роботи, стаж

роботи загальний, або безпосередньо в організації, соціальний статус, різні види вкладень в організацію тощо);

«виходи» – все те що робітник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість робітник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у робітника виникає відчуття несправедливості. Коли робітник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, котрі і примушують його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості. Способами досягання справедливості при цьому можуть бути зміна: входів даного робітника (витрат часу, старанності тощо); виходів (прохання про підвищення винагороди); зміна ставлення до роботи; об'єкту для порівняння; коефіцієнту вихід/вхід об'єкту для порівняння; ситуації (покинути роботу).

Мотиваційна модель Портера-Лоулера являє собою комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією потреб, очікувань і сприйняття робітниками справедливої винагороди (рис. 1.12).

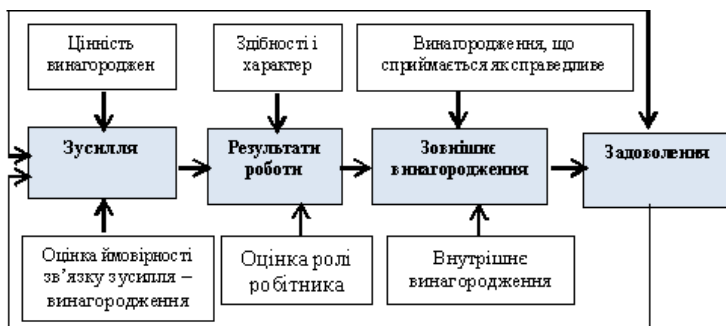


Рис. 1.12. Модель Портера-Лоулера

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

рівень зусиль, що витрачаються залежить від цінності винагороди і від впевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;

на результати, досягнуті робітником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці; досягнення необхідного рівня результативності може призвести до внутрішньої винагороди, тобто відчуття задоволеності роботою, компетентності, самоповаги, і зовнішньої винагороди – похвала керівника, премія, просування за службою тощо;

задоволення є результатом зовнішнього і внутрішнього винагородження з урахуванням їх справедливості та того, наскільки цінною є винагорода. Ця оцінка буде впливати на сприйняття людиною майбутніх ситуацій. Для забезпечення її ефективності необхідно об'єднати в єдину систему: зусилля, здібності робітників, результати їх праці, винагороду і задоволення.

Теорія постановки цілей Едвіна Локка виходить з того, що поведінка людини залежить від характеру цілей, які перед нею ставить менеджер. Так серед основних характеристик цілей, які безпосередньо впливають на ступінь мотивованості працівників виділяють:

Складність: чим складніше ціль, тим кращих результатів добуває людина;

Специфічність: кількісна ясність цілей, їх точність і визначеність;

Прийнятність: сприйняття загальної мети організації як власної, яка відповідає власним цілям і потребам;

Прихильність: готовність докладати певні зусилля для виконання завдань і досягнення поставленої мети.

Теорія партисипативного управління виходить з бажання більшості людей брати участь в різних формах внутрішньої організаційної діяльності, в першу чергу, в процесі прийняття рішень, які вони ж будуть виконувати. Відповідно, ступінь мотивованості працівників посилюється завдяки їх залученню до різних заходів, що, в свою чергу, формує сприятливий психологічний клімат. Підвищує рівень ініціативності співробітників, сприяє їх професійному зростанню та розвитку.

Керівництво і лідерство в менеджменті

Ефективна реалізація прийнятих рішень потребує інструментів відповідного впливу підлеглих.

Вплив – це така поведінка однієї особи, яка вносить зміни в поведінку іншої. Процес впливу на підлеглих, який є засобом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети, називається *процесом керівництва*.

Існують різні способи реалізації такого права: як на формальних засадах, так і на неформальних; від жорсткого авторитарного до найменшого (ліберального) втручання в діяльність підлеглих.

Суб'єктом формального впливу на співробітників є *керівник*; суб'єктом неформального впливу – *лідер*.

Керівник – посадова особа, яка має право розпоряджатися підлеглими в їх сумісній діяльності для досягнення цілей організації. Тобто такий вплив здійснюється на формальних засадах і керівник має авторитет посадової особи

Лідер – це особа, яка на підставі властивих їй особистих якостей і характеристик, має змогу впливати на інших людей шляхом формування у них певного настрою та відповідних бажань. Тобто такий вплив є неформальним.

Особистий авторитет як правило пов'язаний з наявністю у лідера таких рис як: енергійність, професійні здобутки, незалежність характеру, ризикованість, ораторські та риторичні здібності, комунікабельність, емпатія тощо.

Інструментом впливу на інших людей є *влада*.

Влада – це можливість реально вплинути на поведінку інших людей, право наказувати, вимагати виконання прийнятих рішень, розподіляти ресурси, діяти як організатор, керівник і контролер одночасно.

За ознакою інструментів та засобів впливу розрізняють сім основних форм влади (табл. 1.7).

Сукупність форм влади, які використовуються для впливу на поведінку співробітників залежить від об'єктивних можливостей щодо їх застосування та обраного стилю керівництва.

Таблиця 1.7

Характеристика форм влади за інструментами впливу

Форма влади	Зміст	Недоліки
Влада, заснована на примусі, загрози покарання	Підлеглий вірить, що керівник має можливість покарати таким чином, що це перешкодить йому задовольнити свої потреби	Короткотривалість
Влада, заснована на винагородах	Підлеглий вірить, що керівник має можливість задовольнити потреби робітника	Обмеженість ресурсів
Експертна влада	Підлеглий вірить, що керівник має специфічні знання, використання яких дозволить задовольнити потреби робітників	Для визначення рівня знань керівника необхідний час
Референтна (еталонна) влада	Ґрунтується на власних харизматичних (магнетичних) якостях лідера, які прагнуть копіювати його підлегли. (авторитарні нахили, енергійність, незалежність, впевнена манера триматися, сприйняття похвали в свою адресу, ораторські здібності)	Ймовірність нелогічної поведінки підлеглих, ідеалізування лідера та його дій
Легітимна (законна) влада	Впливає зі статусу керівника. Підлеглий вважає природним підкорятися його наказам і вказівкам	Ймовірна протидія, опір з боку підлеглих, якщо їх інтереси порушуються
Влада, заснована на участі	Ґрунтується на залученні підлеглих до участі у прийнятті рішень, делегуванні їм частини повноважень	Необхідність узгоджувати рішення і дії підлеглих, для чого необхідний час
Інформаційна влада	Ґрунтується на обмежені доступу підлеглих до різноманітної інформації	Інформаційна перевантаженість керівника

Стиль керівництва – це сукупність принципів і методів управління, що найчастіше застосовуються керівником, його манера поведінки стосовно підлеглих, які виявляються у способах виконання керівником своїх функцій.

Стиль керівництва формується під впливом як об'єктивних, так і суб'єктивних факторів і умов управління, індивідуально-психологічних особливостей керівника.

Усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника узагальнено можна звести до трьох основних типів стилів керівництва (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Характеристика стилів керівництва

Формальні ознаки	Змістовна характеристика
<i>Авторитарний стиль</i>	
Ділові, короткі розпорядження; використання заборон та погроз; чітка мова; догматичність; несприйняття емоцій; невизнання критики власних помилок; свідоме обмеження контактів з підлеглими.	Одноосібне прийняття рішень; надмірна централізація влади; керівник втручається в роботу підлеглих; жорстко контролюються дії підлеглих; до підлеглих доводяться тільки короткострокові завдання.
<i>Демократичний стиль</i>	
Інструкції у формі пропозицій та рекомендацій; товариський тон спілкування; висловлювання поваги до підлеглих; формальні й неформальні контакти з підлеглими; використання різних форм заохочення підлеглих.	Рішення приймаються колективно; за реалізацію цілей організації відповідає весь колектив; керівник створює умови для виконання роботи; справедлива оцінка зусиль підлеглих; постійне інформування підлеглих стосовно справ і перспектив розвитку організації.
<i>Ліберальний стиль</i>	
Безініціативність керівника; конвенціональний тон спілкування; ввічливість і добродушність у спілкуванні; намагання допомогти у розв'язанні проблем; готовність вислуховувати критику і міркування; свідоме обмеження контактів з підлеглими.	Очікування вказівок і розпоряджень від вищого керівництва; нездатність реалізувати більшість думок і міркувань підлеглих; керівник тільки іноді втручається в дії підлеглих; керівник не дає вказівок і розпоряджень; керівник в основному є посередником у взаємовідносинах з іншими колективами.

Питання формування особистого ефективного стилю керівництва розглядається фахівцями з менеджменту в багатьох теоріях, які поділяють можна згрупувати у три концептуальні напрями: концепція лідерських якостей, концепція лідерської поведінки, концепція ситуаційного лідерства.

Концепція лідерських якостей. В основу теорії лідерських якостей К. Левіна покладено ідею, що кращі з керівників мають певну сукупність загальних для них особистих якостей. Отже, основними завданнями підходу з позиції особистих якостей є визначення сукупності особистих якостей, які забезпечують успіх в управлінні та визначення способів виховання таких особистих якостей. В межах цього підходу були проведені чисельні

дослідження різних якостей, що демонстрували успішні керівники: рівень інтелекту, рівень спеціальних знань, здоровий глузд, відповідальність, ініціативність, впевненість у собі тощо. Проте найвагоміші результати досліджень засвідчили, що: по-перше, не існує певної сукупності особистих якостей, які б були притаманні всім успішним керівникам, чи однозначно б визначали його ефективність; по-друге, один і той самий керівник іноді демонстрував у різних ситуаціях різні (протилежні) особисті якості. На закладі цього дійшли висновку, що людина не стає успішним керівником лише завдяки тому, що має певну сукупність особистих якостей. Фахівці з лідерства зосередили свою увагу на визначенні якостей, які б в найбільшій мірі сприяли ефективності керівництва. Е. Гізеллі з найбільш впливових якостей, які сприяють підвищенню ефективності управління, виділив серед великої кількості успішних менеджерів, сформував «Шкалу найбільш суттєвих характеристик керівника» (табл. 1.9).

Таблиця 1.9

Шкала найбільш суттєвих характеристик керівника за Е. Гізеллі

№	Характеристика	Ступінь важливості
1	Авторитарні нахили	100
2	Професійні досягнення	78
3	Рівень освіти	64
4	Самореалізація	63
5	Самовпевненість	62
6	Рішучість	61
7	Відсутність потреб у захисті	54
8	Походження із робітничого середовища	47
9	Ініціативність	34
10	Відсутність фінансової залежності	20
11	Бажання мати владу	12
12	Зрілість	5
13	Фізичні дані	0

100 – дуже важлива характеристика

0 – немає ніякого впливу на успішність керівництва

У. Бенніс виділив такі обов'язкові навички та вміння для підвищення успішності менеджера:

1. *Управління увагою*, тобто здатність так передбачати сутність результату або результату, мети або напрямки дій, щоб це було привабливо для послідовників.

2. *Управління знанням*, тобто здатність так передати свої, знання, щоб вони були зрозумілі і прийняті послідовниками.

3. *Управління довірою*, тобто здатність побудувати свою діяльність таким чином, щоб отримати повну довіру підлеглих.

4. *Управління собою*, тобто здатність добре знати і вчасно визнавати свої сильні і слабкі сторони, щоб для посилення своїх слабких сторін вміло залучати інші ресурси, включаючи ресурси інших людей.

Концепція лідерської поведінки (поведінковий підхід. Згідно з поведінковим підходом до керівництва результативність управління визначається не стільки особистими якостями керівника, скільки тим, як він поводить себе зі своїми підлеглими. Отже, поведінковий підхід спирається на сформований стиль керівництва. При цьому слід зауважити, що манера поведінки керівника формується під впливом багатьох факторів, які до того ж постійно змінюються: особисті якості керівника; особисті якості підлеглих; завдання та дії, які вони виконують тощо. В основу такого підходу покладено теорії «Х», «Y» Дугласа Мак Грегора, який виділив дві системи уявлень щодо мотивів виробничої поведінки людей.

За теорією «Х» робітники за своєю природою є лінівими, безвідповідальними, такими що при першій ліпшій нагоді намагаються уникнути праці. Отже для досягнення цілей організації їх необхідно постійно примушувати, спрямовувати та контролювати. Справедлива заробітна плата здатна зробити роботу терпимою, а необхідний рівень її виконання буде наслідком постійного контролю. Якщо керівник поділяє такий погляд на поведінку підлеглих, то він буде використовувати *автократичне управління*.

За теорією «Y» менеджер бачить своїх підлеглих працьовитими, відповідальними, такими, що прагнуть до схвалення та підтримки. Цією теорією визнається, що зовнішній контроль та загроза покарання не є єдиним засобом, який спрямовує зусилля людей. Людина і сама здатна себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої вона

зацікавлена. Тому керівник, який поділяє такі погляди в своїй діяльності буде використовувати *демократичний стиль управління*.

Континуум стилів управління Р. Лайкерта. Р. Лайкерт дотримувався думки, що стиль управління може бути орієнтований або на роботу, або на робітника. Керівники, що зосереджені на роботі (орієнтовані на задачу) піклуються (дбають) перш за все про виконання завдання, про систему винагородження за виконання роботи, про підвищення продуктивності праці. Керівники, що зосереджені на людині (орієнтовані на робітника) прагнуть підвищити продуктивність праці перш за все шляхом удосконалення людських відносин (участь підлеглих у прийнятті рішень, допомога у вирішенні проблем тощо). При цьому результати його досліджень свідчили, що стиль, орієнтований на робітника майже у всіх випадках сприяв підвищенню продуктивної праці. Р. Лайкерт запропонував 4 базових системи стилів управління (табл.1.10):

Таблиця 1.10

Система керівників за Р. Лайкертом

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуатаційно-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Партисипативно-демократична
Керівники автократичні, не довіряють підлеглим, мотивують працівників загрозою покарання, застосовують заохочення, інформацію допускають тільки зверху вниз, обмежують прийняття рішень тільки вищою ланкою	Керівники поблажливо впевнені в собі і вірять у підлеглих, мотивують їх заохоченнями та в якійсь мірі страхом і покаранням, допускають деяку інформацію знизу, отримують ідеї від підлеглих, дозволяють приймати рішення з деяких питань, але під суворим контролем	Керівники довіряють підлеглим, але не повністю, прагнуть конструктивно використати їх ідеї і пропозиції, використовують для мотивації заохочення з рідким покаранням, організують потік інформації в обох напрямках, консультуються з підлеглими	Керівники виявляють повну довіру до підлеглих з усіх питань, завжди вислуховують їх думки та конструктивно їх використовують, заохочують підлеглих, залучають їх до постановки цілей і оцінки роботи по їх досягненню, організують широкий обмін інформацією, діють як рівні у складі груп

Розвиваючи цю концепцію Р. Блейк та Дж. Моутон побудували так звану «Решітку управління», яка містить 5 основних стилів управління. Вертикальна ось схеми ранжує турботу менеджера про людину за шкалою від одного до дев'яти, а горизонтальна – турботу менеджера про роботу за такою самою шкалою. Стиль управління визначається за обома наведеними критеріями одночасно. Блейк та Моутон визначають чотири граничних та одну середню позиції формування стилів керівництва (рис. 1.13).

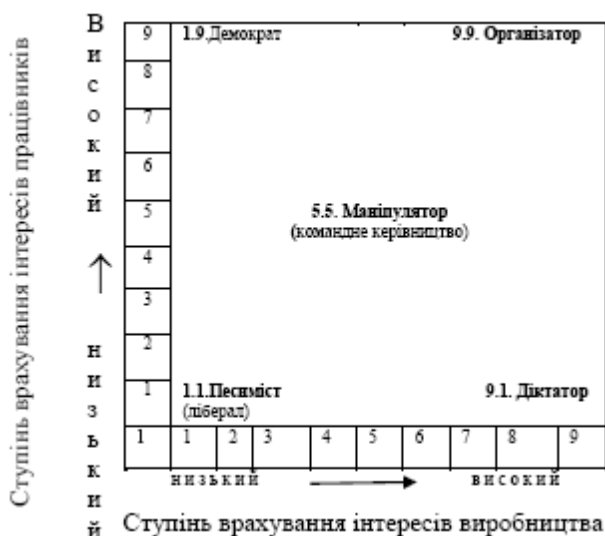


Рис.1.13. Решітка управління Р. Блейка та Дж. Моутон

Дев'ятибальна шкала у теорії Блейка та Моутон пов'язана з розумінням, що існує декілька проміжних варіантів стилів управління.

1.1. «Песиміст (ліберал)». З боку керівника потрібне лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості робіт, котре дозволить уникнути звільнення

1.9. «Демократ» (управлінські стилі позаміського клуб). Гранична увага до потреб підлеглих призводить до створення комфортної і дружелюбної атмосфери

9.1. «Диктатор» (режим підпорядкування керівнику). Створення таких робочих умов, де людські аспекти присутні у мінімальній мірі керівник добивається того, що підлеглі свідомо притягуються до мети організації

5.5. *Маніпулятор (командне керівництво)*. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаходячи баланс між виробничою ефективністю та позитивним моральним настроєм.

9.9. *Організатор (колективне управління)*. Завдяки посиленій увазі і до підлеглих і до ефективності.

Концепція ситуаційного керівництва (ситуаційний підхід). Метою ситуаційних теорій керівництва є визначення стилів керівництва, які щонайкраще відповідають певним ситуаціям. Стиль керівництва має змінюватися в залежності від конкретної ситуації, тобто керівник повинний вміти вести себе по-різному за різних обставин. Різні дослідники виділяли різні фактори, стан яких впливає на вибір найбільш ефективного стилю керівництва в кожній конкретній ситуації.

Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера. В моделі Ф. Фідлера виділені три фактори:

1) *характер відносин між керівником та підлеглими* (лояльність підлеглих, ступінь довіри до керівника, привабливість особистості керівника тощо);

2) *структурованість завдання підлеглому* (звичність завдання, чіткість його формулювання, можливість структуризації тощо);

3) *посадові повноваження керівника* (межі влади, що пов'язані з посадою керівника, ступінь підтримки менеджера вищим керівництвом організації тощо).

Ф. Фідлер вважав, що стиль кожного конкретного керівника все ж таки залишається в цілому постійним (стабільним) і він не здатний пристосувати його до умов конкретної ситуації. Тому ідея моделі полягає у тому, щоб призначати конкретного менеджера керувати таким підрозділом, ситуація у якому щонайбільше відповідає стилю управління даного менеджера.

Для визначення найбільш ефективного стилю керівництва ситуація оцінюється за наступними критеріями: відносини між керівниками і підлеглими можуть або хорошими, або поганими; завдання може бути структурованим, або неструктурованим; посадові повноваження керівника можуть або сильними, або

слабкими. Різні поєднання (комбінації) цих факторів дають 8 можливих ситуацій. Залежно від рейтингу ситуації змінюється і стиль ефективного керівництва (рис. 1.14).

Ситуаційні фактори	Ситуації							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаємовідносини між керівником і підлеглими	хороші	хороші	хороші	хороші	погані	погані	погані	погані
Структурованість завдань	висока	висока	низька	низька	висока	висока	низька	низька
Посадові повноваження керівника	сильні	слабкі	сильні	слабкі	сильні	слабкі	сильні	слабкі
Ефективний стиль	Орієнтація на роботу →			← Орієнтація на відносини			Орієнтація на роботу	

Рис. 1.14. Ситуаційна модель керівництва Ф. Фідлера

Теорія «життєвого циклу» П. Херсі і К. Бланишара. В основу теорії «життєвого циклу» покладено гіпотезу, що ефективність стилю керівництва залежить від ступеня «зрілості» виконавців (підлеглих). В рамках цієї теорії під «зрілістю» розуміється: здатність підлеглого нести відповідальність за свою поведінку; бажання досягти поставленої перед ним мети; освіта та досвід щодо конкретного завдання, яке необхідно виконати. При цьому «зрілість» не є постійною (незмінною) рисою (властивістю) конкретної особи або групи виконавців, це скоріше характеристика конкретної ситуації. Це означає, що в залежності від завдання, яке виконується, люди виявляють різний ступінь «зрілості». Відповідно і керівник має змінювати свою поведінку залежно від ступеня зрілості підлеглих.

Контролювання як функція менеджменту

Контроль – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Аналіз моделі процесу контролю свідчить, що власне процесу контролю передують встановлення критеріїв (стандартів).

Критерії (стандарту) являють собою специфічні цілі, на закладі яких оцінюється прогрес щодо їх досягнення. Вони мають бути визначеними ще в процесі виконання функції планування.

В процесі контролю можна виділити три основних етапи:

1 етап. Вимірювання реальних процесів, що здійснюються в організації. Як правило, використовують чотири основних методи вимірювання: особисті спостереження; статистичні звіти; усні звіти підлеглих; письмові звіти підлеглих. Кожний із зазначених методів має свої переваги та недоліки, тому їх спільне використання (комбінація) збільшує ймовірність отримання достовірної інформації.

Особисті спостереження дозволяють отримати уявлення про реальну діяльність підлеглих без фільтрації інформації. Такі спостереження дають можливість побачити те, що недоступно для інших методів (ступінь задоволення чи незадоволення від роботи, ентузіазм при виконанні тощо). Але коли потрібна об'єктивна інформація, такий метод не завжди підходить, оскільки на особисті спостереження значною мірою впливають особисті якості; особисті спостереження вимагають значних витрат часу; призводять до негативної реакції підлеглих, які розглядають особистий контроль менеджера як прояв недовіри і обмежують їх можливості самостійно приймати рішення.

До переваг статистичних звітів слід віднести згрупованість і упорядкованість наведеної в них інформації у вигляді розрахунків, таблиць, схем, рядів динаміки тощо. Проте, статистичні відомості завжди обмежені, вони, як правило, характеризують лише окремі, хоча і ключові сфери діяльності організації.

Отримання інформації на нарадах, в особистих бесідах, розмовах по телефону – це все приклади усних звітів підлеглих. Переваги та недоліки цього методу подібні до методу особистих спостережень. Для цього методу характерним є швидке отримання інформації; наявність гарного зворотного зв'язку; до останнього часу виникали труднощі з документуванням такої інформації для наступної звітності. При цьому виникає фільтрація інформації. Так само, як і статистична звітність, письмова звітність не така швидка і більш формальна. Письмова звітність легко каталогізується і на неї можна посилатися. Зазначені переваги та недоліки усіх методів вимірювання реального виконання вимагають їх комплексного використання у практичній діяльності менеджера. Деякі із сфер контролю є загальними для всіх менеджерів незалежно від рівня і сфери їх діяльності, наприклад: напрямки (види) діяльності підлеглих; задоволеність робітників власною діяльністю; виконання параметрів бюджетів, що встановлюються для кожного

менеджера тощо. Решта об'єктів контролю є специфічними для відповідних рівнів та сфер менеджменту. Так, менеджер з виробництва має контролювати: обсяги виробництва продукції за часовими інтервалами; рівень якості продукції, що виготовляється; рівень запасів сировини, матеріалів, готової продукції; виконання параметрів оперативно-календарного планування тощо. Іншими будуть об'єкти контролю для менеджерів маркетингової, фінансової, кадрової та інших служб.

2 етап. Порівняння результатів реального виконання з встановленими стандартами. На етапі порівняння встановлюється ступінь відхилення реального виконання від стандарту. На цьому етапі принципово важливим є визначення прийняттого (допустимого) рівня відхилень.

3 етап. Реакція на порівняння. Менеджер може обрати один з трьох варіантів дій: а) нічого не робити; б) коригувати діяльність підлеглих; в) коригувати стандарти діяльності.

Найбільш поширеним способом класифікації видів контролю є класифікація за критерієм часу здійснення контрольних операцій:

Випереджаючий контроль Його завдання – відслідковувати якість та/або кількість «вхідних» ресурсів в організацію (фізичних, людських, інформаційних, фінансових тощо), перш ніж вони стануть частиною системи організації.

Поточний контроль здійснюється безпосередньо в ході трансформаційного процесу. Він ґрунтується на вимірюванні фактичних результатів діяльності і оперативному реагуванні керівника на відхилення, що виникають. Поточний контроль дозволяє з'ясувати причини відхилень.

Заключний контроль проводиться вже після завершення трансформаційного процесу. Основний його недолік – це констатація відхилень від стандартів на завершальному етапі, коли збитки вже наявні. Ефективність заключного контролю нижча проти випереджаючого та поточного. Заключний контроль виконує дві важливі функції: забезпечує отримання інформації для удосконалення планування у майбутньому; дозволяє побудувати ефективну систему мотивації.

Параметри ефективної системи контролю. Ефективна система контролю має відповідати певному набору критеріїв, з-поміж яких можна виділити такі основні:

1. *Точність.* Означає, що система контролю повинна бути достовірною, такою, що продукує реальні дані.

2. *Своєчасність.* Система контролю повинна вчасно забезпечувати менеджера інформацією, скорочувати часовий інтервал між подією і її відображенням у контролюючих інформаційних потоках.

3. *Економічність.* Результати здійснення контролю повинні бути більшими за витрати, пов'язані з його впровадженням. З метою мінімізації витрат менеджерів слід порівнювати витрати на контроль з вигодами, що від нього очікуються.

4. *Гнучкість.* Система контролю повинна бути «спроможною» враховувати зміни та «вміти» пристосовуватися до них.

5. *Зрозумілість.* Система контролю, яку важко зрозуміти (усвідомити) може бути причиною помилок підлеглих і, навіть, ігнорування ними самого контролю.

6. *Обґрунтованість критеріїв.* Завищені стандарти знижують мотивацію. В той же час, стандарти повинні підтягувати виконавців до вищих показників діяльності, але не демотивувати робітників.

7. *Стратегічна спрямованість.* Менеджери мають вибирати для контролю фактори діяльності, які є стратегічними.

8. *Численність критеріїв.* Використання кількох критеріїв контролю забезпечує подвійний позитивний результат: кількома критеріями важче маніпулювати; наявність кількох критеріїв руйнує прагнення виглядати краще за одним з них.

Інструменти управлінського контролю. На практиці всю сукупність інструментів контролю поділяють на такі групи: інструменти фінансового контролю; інструменти операційного контролю; інструменти контролю поведінки робітників в організації.

Фінансовий контроль. Складовими фінансового контролю як цілісної системи виступають: фінансовий аналіз; бюджетування; аудит.

Операційний контроль. Регулярна перевірка роботи підлеглих, обговорення виникаючих проблем і пропозицій по удосконаленню роботи дозволить виключити відхилення від намічених планів та інструкцій. Поточний контроль не проводиться буквально одночасно з виконанням самої роботи. Він базується на

вимірюванні фактичних результатів, отриманих після проведення роботи, спрямованої на досягнення бажаних цілей. Для того щоб здійснювати поточний контроль необхідний зворотній зв'язок. Зворотній зв'язок – це дані про отримані результати. Найпростішим прикладом зворотного зв'язку є повідомлення начальника підлеглим про те, що їхня робота незадовільна, якщо він бачить, що вони роблять помилки. Системи зворотного зв'язку дозволяють керівництву виявити безліч непередбачених проблем і скоректувати свою лінію поведінки так, щоб уникнути відхилення організації від найефективнішого шляху до поставлених перед нею завдань.

Контроль поведінки робітників в організації включає:

1. *Визначення стандартів діяльності робітників.* Будь-яка робота, яку належить виконати в організації, описується за допомогою певних стандартів. Завдання стандартів, що використовуються в процесі контролю поведінки робітників, полягає в тому, аби пояснити, що саме очікується від робітника в процесі його діяльності.

2. *Вимірювання реального виконання.* В процесі вимірювання реального виконання принципово важливим є правильний вибір відповідного методу оцінки виконання:

Оцінка за абсолютними стандартами. Діяльність робітника оцінюється шляхом порівняння отриманих ним реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки даного робітника визначеному критерію.

Оцінка за відносними стандартами означає, що діяльність одного робітника оцінюється порівняно з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати робітників в організації.

3. *Прямий управлінський вплив поведінки робітників в організації.* Складовими прямого управлінського контролю поведінки робітників є: винагородження; підвищення кваліфікації підлеглих; підсилення мотивації; дисциплінарний вплив.

4. *Непрямий управлінський вплив на поведінку робітників в організації.* В практиці управлінської діяльності часто виникають ситуації, за яких прямий управлінський контроль доповнюється іншими засобами, так званими заміниками прямого

управлінського контролю поведінки робітників до яких, зокрема, належать: ефективна селекція (підбір кадрів); сприйняття та використання феномену організаційної культури; формалізація процедури прийому на роботу; навчання робітників (тренінг).

Ефективність менеджменту

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення між результатом (ефектом) та витратами. Під *ефектом* розуміють *результат* реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів. Але ефект сам по собі недостатньо характеризує діяльність людини. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отриманий цей ефект. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект, і навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Тому необхідно отриманий результат порівнювати з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто віднести ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину – ефект з іншою абсолютною величиною – витрати. Таке зіставлення дає відносну величину – ефективність. Серед основних результатів (ефектів), пов'язаних з удосконалення систем менеджменту на підприємстві слід виділити наступні (табл. 1.11)

Таблиця 1.11

Можливі ефекти (результати), пов'язана з удосконаленням
МЕНЕДЖМЕНТУ

Вид ефекту	Показники
Економічний	Характеризується збільшенням прибутку, отриманого шляхом економії від зниження собівартості чи збільшення виручки від зростання обсягу реалізації, або ціни продукції завдяки її новим якостям. Економічний ефект визначає здатність системи управління зберігати певну кількість трудових, матеріальних, фінансових ресурсів із розрахунку на одиницю створених продуктів, технічних систем, структур, механізмів тощо.
Науково-технічний	Відображає зміну техніко-експлуатаційних і споживчих характеристик виробництва. При визначенні цього виду ефекту визначають наскільки прийняті технічні рішення відповідають сучасним технологічним вимогам; який рівень і масштаб новизни інноваційних продуктів, чи ґрунтується він на інтелектуальному продукті чи на захищеній патентами інтелектуальній власності.

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

Ресурсний	Визначається за допомогою показників, які характеризують підвищення ефективності використання тих чи інших ресурсів: зростання продуктивності праці; зростання фондовіддачі; зниження матеріаломісткості тощо.
Соціальний	Соціальні оцінки відображають внесок системи управління в покращання соціального середовища, а саме – підвищення якості життя людей, що характеризується такими показниками: рівень життя – доходи населення; ціни і тарифи на товари й послуги, споживання населенням продуктів харчування, непродовольчих товарів і послуг, забезпечення житлом, комунальними послугами; спосіб життя – зайнятість населення, підготовка кадрів, забезпечення населення об'єктами освіти, культури, мистецтва, спорту, транспортним обслуговуванням, забезпечення соціальної безпеки; здоров'я і довголіття – покращання умов праці, розвиток сфери охорони здоров'я, рівень обслуговування тощо; підвищення кваліфікації управлінського персоналу, поліпшення умов праці.
Екологічний	Екологічне оцінювання враховує вплив системи управління на розв'язання проблем охорони довкілля, що особливо важливо при реалізації інноваційних проектів, які можуть змінювати рівень екологічної безпеки території. Екологічний ефект оцінюється за допомогою системи відносних показників, які характеризують: шкоду, що завдається навколишньому середовищу (вирубка лісів, забруднення води, ґрунту, повітря); комплексне використання природних ресурсів на основі безвідходного виробництва, зменшення їх дефіциту; зниження промислових викидів в атмосферу, воду, ґрунт; зниження кількості відходів виробництва і можливість вторинної їх переробки; покращання екологічності продуктів, що виробляються; покращання ергономічності товарів (рівень шуму, вібрації, електромагнітного випромінювання).
Етнічно-культурний ефект	Це побічний результат входження в новий спосіб життя постіндустріальної епохи, результат адаптації людей до стрімких змін, зумовлених нею. Саме нові технології, в тому числі управлінські, формують культуру майбутнього життя, його систему цінностей, нові смаки, норми поведінки, відносин, які змінюються дуже швидко. Виникають нові недовговічні субкультури, збільшується можливість свободи вибору методів самореалізації особистості, форм спілкування людей, відпочинку, розваг. Розвивається особлива індустрія, продукція якої не товари і не звичайне обслуговування, а запрограмовані «відчуття».

Чинники, які визначають ефективність системи управління.

1. *Економічні чинники* – виявляються в необхідності відповідності таких показників: матеріальних стимулів і

економічних інтересів кожного робітника із загальними інтересами колективу; управлінських рішень вимогам об'єктивних економічних законів.

2. *Функціональні чинники*– відповідність таких показників: завдань і функцій управління поставленим цілям; методів вирішення управлінських завдань критеріям ефективності роботи підприємства; управлінських рішень вимогам безперервності і ритмічності руху виробничих фондів.

3. *Організаційні чинники*– відповідність таких показників: змісту та якості роботи менеджерів їх посадовим інструкціям і законодавству; прав, відповідальності і обов'язків менеджерів поставленим перед ними цілям; інформованості робітників про головну мету підприємства і кінцевої мети своєї діяльності.

4. *Техніко-технологічні чинники*– відповідність таких показників: технічних засобів обробки інформації процедурам і завданням які виконують керівники; кваліфікації зі спеціальної підготовки управлінських робочих вимогам ефективної експлуатації технічних засобів.

5. *Соціальні фактори*– відповідність таких показників: соціально-психологічного клімату колективу вимогам підвищення трудової активності робітників; інтересів робітників щодо забезпечення їх участі в управлінні підприємством.

Управлінська праця відноситься до найбільш складних видів людської діяльності, тому оцінка її ефективності не завжди може бути зроблена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки результатів і витрат на виконання управлінської роботи. Саме тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи оцінки.

На практиці для оцінки *економічної ефективності системи управління* найчастіше використовують три групи показників:

1. *Загальні результативні показники виробничо-фінансової діяльності підприємства*: валова продукція в динаміці; вихід валової продукції на одного середньорічного працівника; приріст прибутку; збільшення обсягів реалізації продукції; зростання продуктивності праці; зниження фондомісткості; збільшення фондівіддачі; прискорення оборотності оборотних коштів; збільшення рентабельності виробництва; зменшення невиробничих витрат; зниження трудомісткості продукції; зменшення обсягів

незавершеного виробництва; зниження собівартості продукції; економія заробітної плати; зменшення втрат робочого часу.

2. *Показники продуктивності управлінської праці:* виробництво валової продукції на одного управлінського працівника або на 1 людину-день в управлінні; вихід валової продукції на 1 грн. витрат на управління; сума прибутку на 1 людину-день, витрачений в управлінні; зниження трудомісткості обробки управлінської інформації; механізації й автоматизації трудомістких операцій в сфері управління.

3. *Показники економічності апарату управління:* питома вага персоналу управління в загальній чисельності працюючих і загальному фонді оплати праці; питома вага витрат на управління в собівартості продукції; скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації; скорочення втрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці.

Дайте відповіді на запитання



1. Що представляє собою управління за своєю суттю? При яких історичних умовах відбувалося формування менеджменту як окремого специфічного виду діяльності?

2. Які основні умови формування організації як соціального інституту? Назвіть основні господарські процеси, які є об'єктом управління в організації.

3. Дайте визначення поняття «менеджмент» як виду діяльності, процесу, органу управління, науки і мистецтва, категорії людей.

4. Дайте характеристику видів управлінської праці: евристичної, адміністративної, оперативної. З яких операцій вони складаються?

5. Які основні принципи ефективного управління пропонуються класичною школою в менеджменті?

6. Які принципіальні підходи до управління запропоновані поведінковим підходом до управління?

7. Які особливості ефективного управління за кількісним підходом?

8. Дайте характеристику інтеграційним підходам в управлінні

9. Дайте характеристику основних законів і закономірностей менеджменту.
10. Які принципи ефективного управління пропонуються сучасною теорією менеджменту?
11. Дайте характеристику загальних функцій управління
12. Назвіть найбільш поширені інструменти прямої економічної дії керівництва на персонал.
13. Дайте характеристику основних способів адміністративно-правового впливу на працівників.
14. Назвіть основні форми соціологічних і психологічних методів управління персоналом.
15. Дайте характеристику особливостям американської, японської та європейської моделей менеджменту?
16. Що представляє собою управлінська інформація? Які вимоги висуваються до інформації?
17. Яке місце займають комунікації в управлінському процесі? Які основні елементи комунікацій? Дайте характеристику основних етапів комунікаційного процесу.
18. Визначить переваги і недоліки різних методів комунікації та комунікаційних мереж.
19. Визначить основні фактори (шуми), які перешкоджають ефективній комунікації. За допомогою яких управлінських засобів можна підвищити ефективність комунікацій?
20. В чому полягає сутність функції планування? Які основні принципи планування?
21. В чому полягає сутність організаційної діяльності? Що називають організаційною структурою?
22. Дайте характеристику основних складових організаційного процесу. За якими принципами повинна проводитися організаційна діяльність?
23. Якими видами повноважень можуть наділятися менеджери організації?
24. Які методи можуть використовуватися в процесі організаційного проектування?
25. Надайте загальну характеристику бюрократичних форм організаційних структур управління.
26. Які особливості, структура, переваги та недоліки дивізійних структур управління?

27. При яких умовах доцільно використовувати адаптивні структури управління? Які їх особливості, переваги та недоліки?

28. Дайте визначення поняттям «мотивація», «мотив», «мотиваційний процес». Охарактеризуйте зміст основних етапів мотиваційного процесу.

29. Які основні тези мотиваційної теорії А. Маслоу? Що спільного і чим відрізняються змістовні теорії мотивації за К. Альдерфером, Д. МакКлеландом, Ф. Герцбергом?

30. Які особливості реалізації процесу мотивації за різними процесуальними теоріями (теорія «очікувань» В. Врума, теорія «справедливості» С. Адамса, теорія постановки цілей, теорія партисипативного управління).

31. Які типи влади використовуються з метою впливу на підлеглих? Які переваги та недоліки вони мають?

32. Що таке стиль керівництва? Дайте характеристику класичних стилів керівництва.

33. Які особисті характеристики керівника визначають його здатність до ефективного управління за теорією лідерських якостей ?

34. Яким чином можна визначити майбутній стиль керівника та його ефективність за поведінковою концепцією лідерства?

35. За допомогою яких факторів описується управлінська ситуація для визначення стилю керівництва в моделях концепції ситуаційного лідерства?

36. Дайте характеристику основних видів та етапів управлінського контролю. Яким вимогам повинна відповідати ефективна система контролю?

37. Які показники використовуються для оцінки ефективності системи управління?

38. Які чинники впливають на ефективність управлінської діяльності?



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Яку організаційну структуру доцільно застосовувати в організації, що випускає відносно обмежену номенклатуру продукції, діє в стабільних зовнішніх умовах, для забезпечення свого функціонування вимагає рішення стандартних управлінських задач?

2. У яких випадках (ситуаціях) варто застосовувати ліберальний стиль керівництва?

3. Який стиль керівництва пропонується застосовувати якщо підлеглі мають незадовільний рівень професійної і психологічної підготовки?

4. Яку кількість заступників доцільно мати генеральному директору підприємства, яке виробляє широкий асортимент продукції та за кількістю працівників відноситься до середніх підприємств ?

Література:

1. Діденко В. М. Менеджмент: підручник. Київ : Кондор, 2008. 582 с.

2. Корсікова Н. М. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент»: для студентів СВО «бакалавр», ден. та заоч. форм навчання. Одеса: ОНАХТ. 2019. 122 с.

3. Копич І. М., Сороківський В. М., Стефаняк В. І. Математичні моделі в менеджменті та маркетингу : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000. 2021. 376 с.

4. Кузнецова Т. О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б., Семчук Ж. В. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія 2006. 2021. 293 с.

5. Шинкарук Л. В., Мостенська Т. Л., Власенко Т. О. Менеджмент : навч. посіб. Київ: Кондор, 2021. 220 с.

6. Гірняк О. М. Менеджмент: підручник. 5-ге вид., перероб. і допов. Львів: Магнолія 2006. 2019. 352 с.

7. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посіб. XXI ст. [авт.: Г. Є. Мошек, В. Л. Федоренко, О. В. Коваленко, М. В. Ковальчук, А. С. Соломко, В. Е. Зельдіч, Г. П. Сиваненко]. Київ: Ліра-К, 2019. 808 с.

8. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни : «Менеджмент»: для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спец. 073 «Менеджмент», ден. та заоч. форм навчання / Н. М. Корсікова, Ю. С. Левчук; каф. менеджменту і логістики. Одеса : ОНАХТ, 2019. 28 с.

9. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Менеджмент»: для студентів галузі знань 07 «Управління та адміністрування», спец. 073 «Менеджмент», ден. та заоч. форм

навчання / Н. М. Корсікова, Ю. С. Левчук ; Каф. менеджменту і логістики. Одеса : ОНАХТ, 2019. 14 с.

10. Мостенська Т. Л., Новак В. О., Луцький М. Г., Ільєнко О. В. Менеджмент: підручник. 2-ге вид. Київ: Кондор, 2021. 757 с

11. Мошек Г. Є., Ковальчук М. М., Поканевич Ю. В., Погодаєв І. В., Сиваненко Г. П., Соломко А. С., Юрківська Т. Р. Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. Г. Є. Мошека. 2-ге вид., допов., перероб. Київ: Ліра-К. 2020. 548 с.

12. Осовська Г. В., Осовський О. А. Менеджмент : підручник. 4-те вид., перероб. і допов. Київ: Кондор, 2018. 563 с.

13. Пушкар Р. М., Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика. Підручник.-2-ге вид., перероб. і доп. Тернопіль: Карт-бланш, 2003.490 с.

14. Рудінська О. В. Менеджмент. Теорія менеджменту. Організаційна поведінка. Корпоративний менеджмент : навч. посіб. Київ : Ельга. Ніка-Центр, 2002. 334 с.

15. Стадник В.В., Йохна М.А. Менеджмент. Київ: Академвидав, 2003, 464 с.

16. Страпчук С. І., Миколенко О. П., Попова І. А., Пустова В. В. Менеджмент: навч. посіб. Львів ; Харків : Новий Світ. 2021. 356 с.

17. Грузіна І. А. Теорія управління: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021.138 с.

18. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. 3-тє вид., стер. Київ: Каравела, 2018. 304 с.

19. Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. 4-є вид., випр. і допов. Київ : Каравела, 2018.304 с.

20. Хміль Ф. І. Практикум з менеджменту організацій : навч. посіб. 2-ге вид., стер. Львів: Магнолія 2006, 2019. 333 с.

21. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. Київ : Знання, 2002. 583 с.

1.2. Операційний менеджмент як різновид функціонального менеджменту

Операційний менеджмент (ОМ) є систему управління підприємством, що з орієнтацією попит і споживачів, широке використання нововведень, регулювання міжфірмових відносин. Операційний менеджмент пов'язаний з виробничою діяльністю чи

фізичною зміною стану продуктів. Тому найчастіше його визначають так:

Операційний менеджмент – це діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їх перетворення на готовий продукт та постачання цього продукту покупцю. *Операційний менеджмент* – це управління виробничими процесами, які перетворюють сировину на товари та послуги. Це частина організації, яка прямо пов'язана з виробництвом товарів та послуг.

Терміни «операції» та «виробництво» взаємопов'язані, проте між ними все ще існує різниця. Дії, внаслідок яких виробляються товари та надаються послуги, називаються *операційною функцією*. Процес операційного менеджменту пов'язаний з формуванням операційної системи, залученням засобів виробництва, використанням нових методів для досягнення ефективності операційної діяльності.

Метою операційного управління є забезпечення високої продуктивності. Таким чином, *процес управління виробництвом* – це сукупність послідовних дій управлінського персоналу щодо визначення цілей, прийняття рішень у галузі виробничих програм та оперативних завдань.

Функціональним полем, яке формує можливості та обмеження здійснення ОМ, є операційна система.

Суб'єкти управління – операційні менеджери.

Операційна стратегія – це підхід, що впливає із загальних стратегій, але має менший радіус дій і стосується власне операційного аспекту діяльності підприємства.

Об'єкт управління в ОМ – операційний процес, що складається з послідовних взаємопов'язаних заходів щодо перетворення вхідних ресурсів на результати діяльності організації.

Операція – елементарний спеціалізований вид роботи, спрямований виконання конкретної завдання технічного, організаційного чи соціального характеру.

Ефективність ОМ може бути визначена як досягнення поставленої мети перед системою; загалом ефективність – це задоволення потреб покупців. *Раціональність* – це досягнення цілей (задоволення потреб), з мінімальним використанням ресурсів. Головне при підвищенні ефективності – забезпечити таке проведення операцій, які б задовольняли запити покупців.

Підвищення ефективності збільшує дохід за рахунок більшої конкурентоспроможності організації. При цьому підвищення раціональності, безперечно, скорочує витрати, але це ніколи не повинно робитися на шкоду ефективності.

Операційна функція у організації. Операційна функція – це основа основ будь-якої організації, що з іншими її функціями. Мета операційної функції – у переробці ресурсів, що надходять у кінцеву продукцію, тобто. у товари та послуги для задоволення даних потреб споживачів. *Функція маркетингу* – забезпечує надійний прогноз попиту та реальні замовлення клієнтів на виході операційної системи. Ця ж функція інформує виробництво про будь-які претензії споживачів щодо якості чи термінів постачання продукції. *Функція кадри* – відповідає за вербування, відбір, котрий іноді навчання кадрів до роботи у операційній системі.

Операції як види діяльності. Виділяють чотири види діяльності, які можна описати як операції:

виробництво – фізичні матеріали перетворюються на продукти, які потім продаються покупцям;

постачання – діяльність, пов'язана із зміною права власності на фізичний товар;

транспортування – діяльність, пов'язана з переміщенням товарів або людей з одного місця на інше, при якому не відбувається фізичних перетворень об'єктів, що переміщуються;

сервіс – діяльність, пов'язана із зміною стану покупця. Мова може йти про фізичний стан, як у випадку зі стоматологією та перукарськими послугами, інтелектуальний, як у випадку з освітою та консалтингом, або, частіше, про складне поєднання цих та інших станів.

Обов'язки операційних менеджерів. Численні обов'язки операційних менеджерів можна розбити на три основні групи:

1) розробка та реалізації загальної стратегії та напрямів операційної діяльності організації;

2) розробка та впровадження операційної системи, включаючи розробку виробничого процесу, рішення про місце розташування виробничих потужностей, проектування продукту, запровадження стандартів та норм виконання робіт;

3) планування та контроль поточного функціонування системи.

Таким чином, керуючий операціями повинен мати і вміти користуватися широким асортиментом знань і навичок у галузі аналізу системотехніки, технології, а також поведінкових та соціальних наук.

Принципи, функції та методи ОМ. На підприємстві існують спеціальні та управлінські проблеми. Спеціальні проблеми пов'язані з технологічною стороною діяльності та не мають прямого відношення до управлінських функцій.

До управлінських функцій відносяться проблеми використання матеріальних, фінансових та людських ресурсів підприємства, організації праці людей, розпорядження, рішення, постановки цілей перед окремими працівниками та групами працівників.

Сучасною практикою вироблено чотири групи методів управління операційними системами: організаційні, адміністративні, економічні, соціально-психологічні.

Операційна стратегія

Операційна стратегія належить до одного з функціональних напрямів корпоративної стратегії. Загальна стратегія підприємства повинна враховувати сильні та слабкі сторони операційної системи через різні функціональні стратегії, посилюючи перші та, по можливості, усуваючи останні. За оцінками провідних фахівців успіх підприємства на ринку на 20 % залежить від правильно обраної стратегії, 80 % успіху визначає виконання обраної стратегії. У питанні реалізації загальної стратегії підприємства операційна стратегія грає головну роль, оскільки пов'язана і з товарами, і з обслуговуванням, і з процесами, а також з організацією їх виконання у всіх підсистемах операційної системи бізнесу, що охоплює всі підрозділи підприємства. Таким чином, операційна стратегія може значний вплив на конкурентоспроможність бізнесу.

В ідеальних умовах після розробки загальної стратегії підприємства має розпочатися проектування відповідних виробничих потужностей, бізнес-процесів та операційної системи бізнесу, що відповідає вимогам обраної стратегії. Операційна стратегія розглядається як загальна політика та плани використання ресурсів підприємств, націлені на максимально ефективну підтримку їхньої довгострокової конкурентної стратегії.

Операційна стратегія – це сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень (конкретних заходів) щодо розробки загальної політики та планів використання ресурсів підприємства (організації), які спрямовані на ефективну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії у галузі розвитку операційної системи. Операційна стратегія полягає у прийнятті рішень, пов'язаних із розробкою виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування. Розробка процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення цього процесу. Ці рішення пов'язані з інфраструктурою, що стосуються систем планування та управління, способів забезпечення якості та контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства.

Операційні пріоритети. Основними видами операційних пріоритетів вважаються: витрати виробництва, якість і надійність продукції, термін виконання замовлення, надійність поставок, здатність фірми реагувати зміну попиту, гнучкість і швидкість освоєння нових товарів, і навіть специфічні кожному за окремого товару критерії.

Розглянемо ці пріоритети докладніше. У будь-якій галузі промисловості, як правило, існує сегмент ринку, обсяг продажів на якому залежить виключно від того, наскільки низькими будуть витрати компанії, що випускає продукцію. Як правило, продукцією, обсяги продажу якої залежать тільки від рівня витрат на її виробництво (або собівартості), є товари повсякденного попиту. Такий сегмент ринку дуже великий, що часто асоціюється з великими обсягами виробництва цієї продукції. У результаті конкуренція на сегментах цього типу зазвичай дуже потужна і жорстка, а відсоток банкрутств, зазвичай, великий. У таких умовах здатний існувати лише один виробник із найнижчими витратами виробництва, який зазвичай визначає ринкові ціни.

Іншим важливим пріоритетом є якість та надійність продукції. Існує дві окремі категорії якості: якість продукції та якість процесу. Рівень якості кожного окремого виду продукції змінюється в залежності від того, для якого сегменту ринку вона призначається. Цілком очевидно, що дитячий двоколісний велосипед повинен мати іншу якість, ніж машина професійного

велогонщика. Ці два види однієї і тієї ж продукції створюються з урахуванням різних потреб покупців, і вищі вимоги до якості гоночного велосипеда внаслідок його специфічних характеристик зумовлюють його вищу ціну ринку збуту.

На деяких сегментах ринку основною умовою для досягнення конкурентної переваги є здатність підприємства випускати продукцію або надавати послуги швидше за інших, тобто термін виконання замовлення. Візьмемо, наприклад, підприємство пропонує послуги з ремонту комп'ютерного обладнання. Фірма, здатна пропонувати та виконувати такі ремонтні роботи на території клієнта протягом одного – двох годин, має значні переваги в порівнянні з компанією конкурентом, що гарантує провести такий ремонт лише за 14 годин. Операційний пріоритет «надійність постачання» пов'язаний із здатністю підприємства постачати товари чи послуги точно вчасно. Для будь-якого підприємства, наприклад виробника пива, надзвичайно важливо, щоб її постачальники скляної тари щодня постачали необхідну кількість цієї продукції певного типу. Якщо тари, яка потрібна для розливу пива, в певний момент не виявиться в наявності, весь конвеєр може зупинитися і стояти доти, доки не прибудуть ці комплектуючі. Крім того, у 80-х та 90-х роках минулого століття особливо велику увагу стали приділяти проблемі скорочення товарно-матеріальних запасів, що призвело до подальшого підвищення ролі надійності постачання як оцінного критерію при виборі підприємствами постачальників комплектуючих.

Найважливішим чинником, визначальним рівень конкурентоспроможності підприємства, його здатність реагувати зміну попиту. Здатність підприємства протягом тривалого швидко і адекватно реагувати на динаміку ринкового попиту стає істотним елементом його операційної стратегії. Загальновідомо, що підприємство, попит на продукцію якого незмінно зростає, навряд чи будуть проблеми. Якщо попит на будь-який товар великий і постійно підвищується, витрати на його випуск неухильно знижуються завдяки економії на масштабах виробництва, а капіталовкладення нові технології легко окупаються. Якщо ж попит починає падати, підприємство вимушене згорнути виробництво, і, як наслідок, воно стикається зі складними проблемами – необхідністю скорочення штату та активів.

Гнучкість і швидкість освоєння нової продукції також є одним із пріоритетів. Зі стратегічної точки зору під поняттям гнучкість розуміють здатність підприємства пропонувати своїм споживачам широкий вибір товарів.

Більшість специфічних пріоритетів мають переважно сервісний характер. Це може бути післяпродажна підтримка. Найважливішим пріоритетом може стати здатність підприємства забезпечувати технічну підтримку своєї продукції після продажу.

Робочі рамки операційної стратегії у виробництві.

Виробнича стратегія не може реалізовуватися ізольовано, вона має бути пов'язана із споживачами (по вертикалі) та з іншими елементами структури підприємства (по горизонталі). На рис.1.15 наочно відображено структуру взаємозв'язків між запитами споживачів, їх пріоритетами до технічних характеристик та вимогами до виробничих процесів, а також операційними та іншими ресурсними можливостями підприємства, призначеними для задоволення цих вимог.

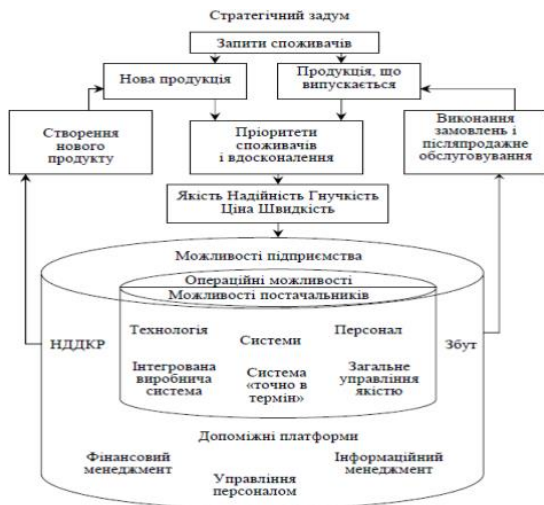


Рис.1.15. Структура операційної стратегії від потреб клієнтів до виконання замовлення

Процес реалізації стратегії протікає наступним чином: запити споживачів щодо нової продукції призводять до формування

пріоритетів, які потім стають обов'язковими для операцій. Отже, *послідовність розробки* операційної стратегії наступна: вертикальна інтеграція, рішення щодо виробничих потужностей, місцезнаходження, процесу виробництва, технологій, запасів, організація робочої сили. На рис. 1.15 наочно відбито, що це пріоритети утворюють своєрідний «циліндр» можливостей підприємства, оскільки виробництво неспроможна задовольнити купівельні потреби без проведення науково-дослідних і конструкторських робіт та зв'язку зі збутом.

Визначивши вимоги до робочих характеристик, виробничий підрозділ підприємства використовує всі свої потенційні можливості, і навіть можливості своїх постачальників у тому, щоб ці вимоги виконати. Можливості підприємства включають технологію, системи та персонал. У кожній із цих трьох складових використовуються такі фундаментальні концепції та інструменти, як інтегрована виробнича система, загальний менеджмент якості (TQM) та принцип «точно вчасно» (JIT).

Формування стратегії виробництва товарів. Специфіка стратегії виробництва та умови жорсткої міжнародної конкуренції виявили три дуже важливі організаційні принципи. Це, по-перше, виробництво за принципом «точно вчасно», згідно з яким підприємство прагне отримати всі матеріали та комплектуючі точно в той час, коли вони необхідні для виробництва кінцевого виробу. За такої схеми постачальник повинен доставляти комплектуючі вироби кілька разів на день, а не раз на тиждень, як це зазвичай прийнято. По-другу, ідея полягає у комплексному контролі якості (так звана концепція «робити правильно з першого разу»). У цьому випадку якість забезпечується шляхом включення відповідальності за якість у кожну посадову інструкцію або опис робіт виробничого об'єкта на всіх етапах виготовлення виробу. По-третє, стратегічний принцип, що тісно пов'язаний з двома попередніми, полягає в комплексному профілактичному обслуговуванні. На виробничих робітників покладається обов'язок ретельно проводити профілактику та обслуговування обладнання, щоб унеможливити його поломки та відмови.

При цьому виробнича стратегія вимагає ухвалення цілого ряду рішень щодо потужностей, вертикальної інтеграції, технологічних процесів, якості, обладнання, персоналу, нового покоління продукції тощо.

1. *Рішення щодо виробничих потужностей.* Найважливішими питаннями щодо даного елементу стратегічних рішень є: розмір підприємства та організація виробництва на ньому. Причому ключовий момент таких рішень – це *спеціалізація чи фокусування потужностей*. Спеціалізація та оптимізація виробничих потужностей залежить від багатьох факторів. Наприклад, потужності можуть бути сконцентровані за географічною ознакою, групами продуктів або фактором технології, за обсягом виробництва, залежно від стадії життєвого циклу продукту тощо.

2. *Вертикальна інтеграція.* При вирішенні цього питання розглядаються позиції: купувати чи випускати найвигідніші матеріали, напівфабрикати, якщо так, то які? Виробничі менеджери завжди прагнуть вертикальної інтеграції оскільки вона розширює сферу їх безпосереднього, тобто внутрішнього, контролю над замкнутим виробничим ланцюжком. Але прийняття правильних рішень щодо вертикальної інтеграцією можливе лише з урахуванням багатьох чинників та критеріїв.

Слід зазначити два наступні моменти: організація, яка приймає стратегічне рішення щодо вертикальної інтеграції, має бути впевнена, що вона зможе створити такий внутрішній механізм, який буде ефективнішим, ніж відповідний механізм ринку. Завжди слід пам'ятати, що реально ефективність будь-якого виробничого ланцюжка визначається не власністю, а ефективністю координації та якістю відповідного менеджменту.

3. *Технологічні процеси.* Під час вирішення цієї проблеми домінуючим мотивом є питання вибору процесу виробництва. Наприклад, складальний конвеєр чи окремі виробничі процеси з необхідним рівнем спеціалізації праці? Лідерство, покупка ліцензій чи використання досвіду інших? Основа у виборі процесу – необхідність ув'язування вимог виробу з виробничими можливостями. Різниця між успіхом та невдачею у виробництві іноді простежується з моменту вибору процесу. Продукція має широкий діапазон – від унікальної до високо стандартизованої. Зазвичай вимоги щодо обсягу збільшуються у процесі зростання стандартизації: унікальні товари мають малий обсяг, а стандартні – великий. Ці чинники слід враховувати під час виборів процесу.

4. *Масштаб виробництва традиційних товарів.* При прийнятті стратегічних рішень щодо масштабів виробництва традиційних продуктів до ключових позицій належать: оцінки

майбутнього попиту; інформація про стадію життєвого циклу відповідних ринків; дані про головних конкурентів.

5. *Масштаб виробництва нових товарів.* Рішення про нові продукти обов'язково вимагає спеціального стратегічного аналізу. Крім того, кожен новий продукт потрібно спочатку в невеликих обсягах випробувати на ринку.

6. *Використання виробничого персоналу передбачає* систему стратегічних заходів, що визначають склад персоналу та характер відносин у виробництві. Для будь-якого сучасного виробництва, що функціонує у нормальних ринкових умовах, людський фактор є вирішальним. У стратегічній перспективі значення цього чинника лише зростатиме. Тому стратегічні рішення щодо виробничого персоналу в обов'язковому порядку потребують цільового стратегічного аналізу та спеціальних обґрунтувань.

7. *Управління якістю виробництва.* Якість продукту істотно залежить від системної якості виробництва. Якість – це важливіша характеристика споживчих властивостей товару, але найчастіше є і головним критерієм сприйнятливості продукту тим чи іншим конкретним ринком. Критерії якості застосовуються не тільки до кінцевого продукту чи послуги, що надається споживачеві, але й до всіх відповідних процесів – розробки, проектування, виробництва, післяпродажного обслуговування.

8. *Виробнича інфраструктура.* Стратегічні рішення щодо розвитку виробничої інфраструктури завжди розглядають як реально значущий фактор забезпечення кінцевої ефективності виробництва.

9. *Взаємини із постачальниками* та іншими партнерами по кооперації. Значення цих відносин є досить очевидним. Особливість даної позиції полягає у можливості вибору та розвитку одного з двох альтернативних підходів: конкурентного чи кооперативного.

10. *Розподіл готової продукції.* Визначення обсягів виробництва продукції на склад або за конкретними замовленнями.

11. *Управління виробництвом.* Стратегічні рішення щодо цієї позиції стосуються розвитку операційного менеджменту як особливої підсистеми загальної системи управління підприємством.

Розробка стратегії процесу

Стратегія процесу – це підхід, який використовує підприємство перетворення ресурсів на товари та. Об'єктом стратегії процесу є знаходження шляху виробництва товарів, що задовольняє потреби покупця та специфіку виробництва за ціною та іншими управлінськими критеріями. Виділяють три типи стратегій:

Сфокусовані на процесі. Більше 75 % виробництва в західних країнах виконується в дуже малих обсягах або партіях різноманітних товарів так звані, «замовлення на виготовлення».

Сфокусовано на товарі. Значний обсяг виробництва та невелика різноманітність процесів характеризують стратегії, які сфокусовані на продукті.

Стратегії процесів, які повторюються. Виробництво, які займають проміжне положення між тривалими і змінними процесами, що повторюються. Лінії з процесами, що повторюються, класичні складальні конвеєри, які широко використовуються на підприємствах.

Системний підхід в управлінні операційною системою

Системний підхід розглядає кожен об'єкт як систему і спрямований на виявлення в ньому різних типів зв'язків та об'єднання їх у єдину систему. Під системою розуміється сукупність чи комбінація взаємозалежних елементів чи частин, утворюють комплексне єдине ціле, які взаємодіють певним чином задля досягнення заданої мети. Основні засади системного підходу представлено на рис. 1.16.

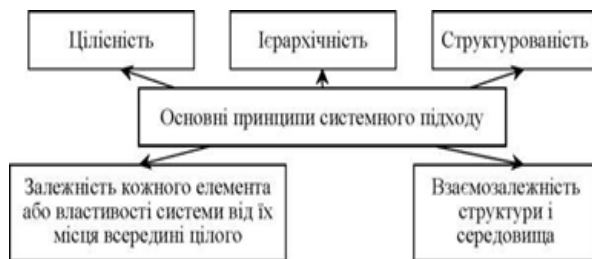


Рис. 1.16. Основні засади системного підходу

При системному підході організація вивчається як цілісна система, для якої властива єдність її структурних та

функціональних елементів. Між елементами у системі встановлюються певні відносини, що зумовлюють ті чи інші її властивості. Ці відносини та властивості є проявом головного принципу системного підходу – цілісності системи. Одним із елементів організаційної системи є *операційна система*. Операційні системи є особливий клас систем, які з працюючих, засобів і предметів праці, і навіть інших елементів, необхідні функціонування системи, у процесі діяльності якого створюються продукція.

Виробниче підприємство – це складна динамічна система, елементи якої взаємодіють між собою в єдиному процесі, створюючи корисний продукт і завдяки цьому беруть участь у функціонуванні інших систем. *Елементи системи* – це відносно відокремлені частини системи, за безпосередньої взаємодії яких створюються системи певного функціонального призначення. До елементів операційної системи належать робоча сила, предмети та засоби праці. Розрізняють два основні типи систем: *закриті та відкриті*. *Закрита система* має жорсткі фіксовані межі, її дії залежить від зовнішнього середовища. *Відкрита система* характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Такі системи не є самостійними, вони залежить від енергії, інформації та матеріалів, що надходять ззовні. Усі підприємства, фірми, організації є *відкритими системами*. Для всіх виробничих динамічних систем характерна реалізація функцій обробки, передачі, зберігання та управління інформаційними, енергетичними та технологічними процесами. Функція системи полягає в послідовності дій, завдяки яким входи операційної системи (зокрема ресурси) перетворюються на певні кінцеві результати, які можуть набувати вигляду матеріальної продукції або послуги.

Структура виробничої системи – це сукупність елементів та його постійних зв'язків, які забезпечують цілісність системи та тотожність її себе, тобто збереження основних властивостей при різних зовнішніх і внутрішніх змінах. *Операційна система як об'єкт управління*. Ефективність організації залежить від правильного вибору операційної стратегії. Залежно від стратегії організації будується операційна система. *Операційна система* – одна із складових будь-якої організації, у рамках якої реалізується операційна функція, тобто здійснюється процес виробництва

продукції або надання послуг зовнішнім споживачам. Операційна система розглядається як сукупність взаємозалежних підсистем, зображених на рис. 1.17.



Рис. 1.17. Операційна система підприємства

Переробна підсистема здійснює продуктивну діяльність, пов'язану із перетворенням вхідних величин на вихідні результати. Усі перетворення ресурсів у переробній підсистемі здійснюються точно відповідно до прийнятої технології, під якою розуміють поєднання кваліфікаційних навичок, обладнання, інфраструктури, інструментів та технічних знань.

Підсистема забезпечення пов'язана безпосередньо з виробництвом продукції, але виконує необхідні функції забезпечення безперебійної ритмічної роботи переробної системи. До підсистеми забезпечення належать допоміжні та обслуговуючі господарства. Підсистема забезпечення складається із трьох функціональних підсистем нижчого порядку: *технічної підготовки виробництва* – науково-експериментальних досліджень, конструкторських розробок та організаційно-технологічного проектування та освоєння нових виробів; *технічного обслуговування виробництва* – виготовлення інструменту та запчастин, виконання планово-попереджувальних робіт та модернізація обладнання, виконання транспортних та складських операцій; *ресурсного забезпечення*, яке підтримує виробничий процес необхідним рівнем запасів матеріалів, енергії, інформації, людських ресурсів.

Підсистема планування та контролю отримує від переробної системи інформацію про стан системи. Інформація надходить із внутрішнього середовища та зовнішнього середовища. Ця підсистема повинна опрацювати всю інформацію та видати рішення, як має працювати переробна підсистема.

Підсистема планування та контролю планує діяльність організації на наступний період, здійснює контроль за виконанням рішень, визначає стратегічні напрями розвитку організації.

Особливості операційних (виробничих) систем.

Операційні системи відносяться до категорії складних і мають такі характерні риси:

1. Складаються з великої кількості підсистем та елементів..
2. Залежно від типу та структури побудови мають складну мережу передачі інформації.
3. Вирішують комплекс різних функціональних завдань, зокрема: управління підготовкою виробництва; техніко-економічне забезпечення; оперативне управління виробництвом; управління кадрами; управління фінансами; управління інноваціями тощо.
4. Схема підпорядкованості ланок операційних систем, ієрархічна.
5. Сильна мета: створення «продукції» з одночасним наданням послуг над ринком споживачів.
6. Існування «зони обслуговування», чи сегмента ринку, кожної операційної системи.
7. Залежність показників функціональної ефективності від структури операційної системи та технології її функціонування. Виробничі (операційні) системи мають низку особливих характеристик, серед яких виділяють: *відкритість* – наявність матеріального, енергетичного, інформаційного обміну із зовнішнім середовищем; *складність*, яка обумовлена її основними елементами; *гомеостатичність* – здатність підтримувати стан внутрішньої рівноваги при зміні параметрів зовнішнього середовища; *поліструктурність* – одночасне існування в них підсистем, кожен елемент яких одночасно входить до кількох підсистем та функціонує відповідно до їх вимог; *цілеспрямованість* означає здатність виробляти необхідну продукцію та послуги; *динамічність* окремих параметрів системи та стохастичність її поведінки; *паралельність* виконання операцій технологічного процесу; *пропорційність* окремих частин системи

та підсистем; *безперервність* виробничого процесу; *ритмічність*, *прямоточність* виробничого процесу.

Вимоги, яким мають відповідати сучасні операційні системи (ОС):

1. ОС має бути стабільною, тобто при перетвореннях вона повинна зберігати відносно постійний склад та структуру своїх основних елементів;

2. ОС повинна бути адаптивною, тобто мати властивість пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі;

3. ОС має бути ефективною, тобто мати високий рівень продуктивності за відносно низького рівня витрат.

Характерні особливості одиничних підсистем: кожна одиниця продукції унікальна; на випуск одиниці продукції витрачається тривалий проміжок часу; велику номенклатуру виробництва; висока собівартість продукції.

Основним документом, що регламентує технологічні процеси, є *маршрутна карта*, в якій перераховані лише назви операцій, групи обладнання та укрупнені норми часу. Деталізація технологічних операцій здійснюється безпосередньо в цехах майстрами та цеховими технологами.

Укрупнений технологічний процес та застосування для його виконання універсального обладнання потребує використання в одиничному виробництві праці висококваліфікованих робітників.

Серійний тип виробництва: велика номенклатура виробів; вироби випускаються, як правило, серіями; повторення випуску певної номенклатури. Для підприємств серійного типу характерна відносно менша, ніж для підприємств одиничного типу, матеріаломісткість, трудомісткість та собівартість однотипних виробів. Вирішальним чинником зниження собівартості продукції є висока продуктивність праці переважно за рахунок значно вищого рівня механізації виробництва.

Масовий тип виробництва: однотипна продукція у великому обсязі при обмеженій номенклатурі. Великі обсяги випуску продукції та досить висока стабільність номенклатури роблять економічно вигідним ретельні розробки технологічних процесів. Операції технологічних процесів диференціюються до трудових прийомів та виконуються на спеціальному високопродуктивному обладнанні за допомогою спеціального обладнання.

Безперервне виробництво – це переробка чи подальша обробка неподільних матеріалів чи сировини (нафта, хімічні матеріали, молоко, пиво тощо). Виробничий процес протікає у певній послідовності. Такі технологічні характеризуються високим рівнем автоматизації.

Склад основних ресурсів як вхідні фактори операційної діяльності

Як бачимо на рис. 1.18 операційні ресурси включають п'ять основних елементів, які отримали назву 5Ps операційного менеджменту (5Ps of operational management) від наступних англійських слів: персонал (People), заводи (Plants), матеріали та комплектуючі вироби (Parts), процеси (Processes), системи планування та управління (Planning and Control Systems).

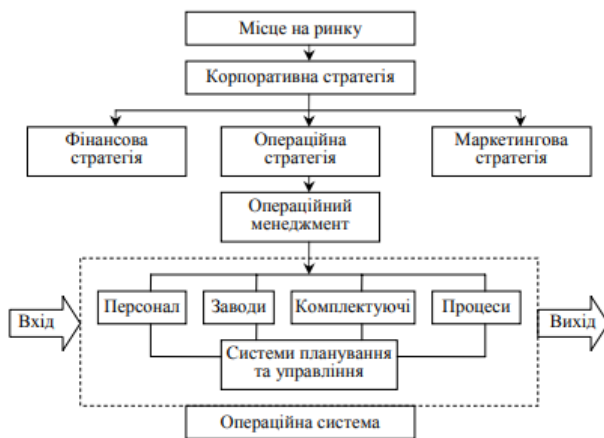


Рис. 1.18. Модель операційної системи в загальній структурі промислового підприємства

Персонал – це робоча сила, безпосередньо чи опосередковано зайнята у виробництві продукції чи послуг.

Заводи – це підприємства, виробничі та сервісні підрозділи компанії, у яких виробляється продукція чи надаються послуги.

Матеріали та комплектуючі проходять перетворення у виробничій системі.

Процеси охоплюють обладнання та етапи виробництва продукції та послуг.

Системи планування та управління – це процедури та інформація, що використовуються менеджерами в процесі експлуатації операційної системи.

Операційний процес здійснюється однією чи групою працівників і складається з сукупності технологічно пов'язаних між собою операцій, об'єднаних єдністю кінцевої продукції. Виробниче перетворення може мати такий характер: фізичне перетворення як результат виробничого процесу; зміна розташування як результат транспортування; обмін як результат роздрібної торгової операції; складське зберігання як результат складського обслуговування; фізіологічне перетворення як результат медичного обслуговування; інформаційне перетворення як послуга зв'язку. Таким чином, можна зробити таке визначення: *ресурси* – це керовані фактори виробництва, що мають цінні властивості та перетворюючі можливості, необхідні для забезпечення функціонування та розвитку виробничих процесів з метою досягнення запланованих результатів.

«*Вузьке місце*» або «*недостатній ресурс*» – будь-який ресурс, потужність (пропускна здатність) якого менша, ніж потреба в ньому.

«*Надлишковий ресурс*» – будь-який ресурс, потужність якого перевищує потребу в ньому, тобто такий ресурс не може працювати безперервно, оскільки в цьому випадку буде вироблено більший обсяг продукції (надано послуг), ніж потрібно.

«*Ресурс обмеженої потужності*» – ресурс, завантаження якого практично відповідає його потужності. Він може стати недостатнім ресурсом за умови нечіткого планування його роботи.

Операційний (виробничий) процес є сукупність діяльності покупців, безліч засобів праці, необхідні цьому підприємстві виготовлення продукції, тобто це сукупність взаємозалежних процесів праці, котрий іноді природних процесів, у яких вихідні матеріали і напівфабрикати перетворюються на готову продукцію чи послуги.

Технологічний процес є частиною виробничого процесу, містить цілеспрямовані дії щодо зміни та встановлення стану предмета праці. Закінчена частина технологічного процесу, виконувана одному робочому місці, називається технологічної операцією.

Залежно від призначення виділяють *основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси*. Основні виробничі процеси призначені безпосередньої зміни форми чи стану матеріалу товарної продукції. Допоміжними виробничими процесами називаються процеси, у яких виготовляється продукція, використовувана у виробництві, щоб забезпечити нормальне функціонування основних процесів. За рівнем автоматизації виділяють ручні, механізовані, автоматизовані та автоматичні виробничі процеси. За характером об'єкта виробництва розрізняють прості та складні виробничі процеси. Простий виробничий процес – це послідовність операцій, результатом яких є виріб.

Організація виробничого процесу у часі та просторі базується на наступних принципах: спеціалізації, пропорційності, паралельності, прямоточності, безперервності, ритмічності, автоматизації, гнучкості, електронізації. Правильне використання цих засад забезпечує підвищення ефективності роботи підприємства, раціональне використання ресурсів.

Спеціалізація – поділ виробничого процесу на складові та закріплення за кожним підрозділом виготовлення певного виробу або певної операції.

Пропорційність – однакова відносна продуктивність усіх виробничих підрозділів. Цей принцип передбачає відносно рівну пропускну спроможність всіх виробничих підрозділів, які виконують основні, допоміжні та обслуговуючі процеси.

Паралельність – одночасне виконання частин виробничого процесу (стадій, операцій), тобто здійснення процесів із «перекриттям». Реалізація цього принципу дозволяє суттєво скоротити час виготовлення виробів та як наслідок зменшити потребу в оборотних засобах.

Прямоточність означає забезпечення найкоротшого шляху проходження виробами всіх стадій та операцій виробничого процесу – від запуску матеріалів до виходу готової продукції.

Ритмічність виробничого процесу полягає у випуску підприємством або окремим робочим місцем рівних або рівномірно зростаючих відповідно до плану обсягів продукції.

Принцип автоматизації процесів призводить до збільшення обсягу випуску виробів; підвищення якості робіт; скорочення

витрат праці; виключення ручної праці на роботах зі шкідливими умовами; заміни робочих роботами.

Принцип гнучкості дає можливість мобільно перейти на випуск іншої продукції, що входить у виробничу програму підприємства або випуск нової продукції при освоєнні її виробництва.

Електронізація виробничих процесів передбачає використання швидкодіючої комп'ютерної техніки різних класів та вдосконалення взаємодії людини з нею.

Ефективність виробничого процесу залежить від часу здійснення та ступеня його безперервності. Формування виробничих підрозділів підприємства у просторі відбувається переважно за двома напрямками спеціалізації: технологічна спеціалізація – за однорідністю виконуваних ними технологічних процесів - виробничі ділянки формуються у вигляді певної групи технологічно однорідних робочих місць; предметна спеціалізація – на основі технологічної послідовності операцій виготовлення виробів – виробничі ділянки формуються з певної кількості технологічно різнорідних робочих місць, які встановлюються відповідно до послідовності операцій виробничого процесу.

Розглянемо організацію виробничого процесу у часі. Побудова виробничого процесу у часі характеризується структурою та тривалістю виробничого циклу.

Виробничий цикл – це календарний період часу, протягом якого оброблений виріб або партія виробів проходять усі операції виробничого процесу або певної його частини та перетворюються на завершений продукт. *Тривалість* виробничого циклу визначається одиницях календарного часу (годинах, днях, місяцях). Виробничий цикл ($T_{ц}$) складається з тривалості виробничих операцій (технологічних, контрольних, вантажно-розвантажувальних, транспортних, складських, природних та ін.) ($T_{об}$), а також перерв, зумовлених створенням запасів, нерівномірністю виробництва, міжзмінними та іншими перервами тощо. – назвемо їх час простою ($T_{пр}$).

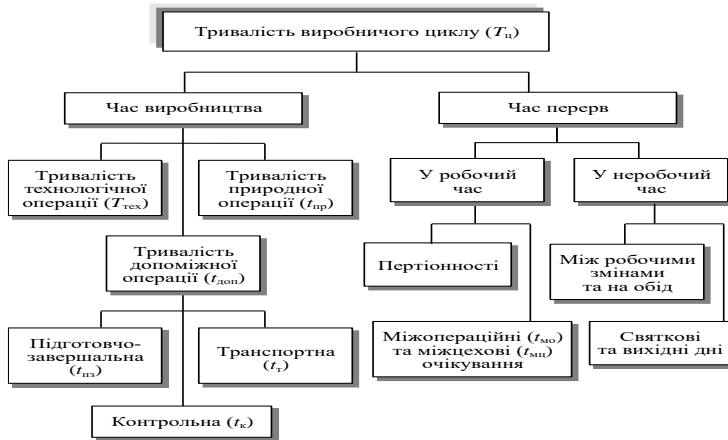


Рис. 1.19. Тривалість циклу виготовлення виробу

Отже, тривалість циклу виготовлення виробу має вигляд:

$$T_{ц} = T_{об} + T_{пр}$$

Тривалість виробничого циклу має велике економічне значення, оскільки впливає швидкість обігу оборотних засобів, темпи випуску продукції, використання виробничої площі, устаткування та інших основних фондів.

Виробничий цикл є сумою технологічного циклу, часу простоїв у виробництві у зв'язку з регламентом роботи та міжопераційними очікуваннями. Технологічний цикл ($T_{ц}$) складається із операційних циклів ($T_{оп}$).

Операційний цикл – це тривалість закінченої частини технологічного процесу, виконувана цьому робочому місці.

Технологічний цикл багатоопераційного процесу не є арифметичною сумою операційних циклів. Його тривалість залежить від способу передачі деталей з операції на операцію (виду руху): послідовного; паралельно-послідовного; паралельного.

При послідовному вигляді руху вся партія деталей передається наступну операцію лише після закінчення обробки всіх деталей попередньої операції.

При паралельно-послідовному вигляді руху деталі з операції на операцію передаються транспортними партіями (Пт) або поштучно $Пт=1$. При цьому відбувається часткове суміщення часу виконання

суміжних операцій без перерв. Паралельно-послідовний рух характеризується тим, що виготовлення предметів праці наступної операції починається до закінчення обробки всієї партії попередньої операції, тобто деяка паралельність виконання операцій.

При паралельному вигляді руху транспортні партії передаються наступну операцію відразу після закінчення її обробки попередньої. У цьому випадку забезпечується найкоротший цикл скорочення тривалості виробничого циклу дозволяє отримати великий економічний ефект за рахунок прискорення оборотності оборотних коштів і, як наслідок, зменшення потреби в них; підвищення продуктивності праці; зменшення трудомісткості виробу та, отже, зниження собівартості.

Скорочення часу обробки (Тоб) досягається переважно за рахунок технічних (для основних операцій) та частково організаційних (для допоміжних операцій) заходів. До технічних заходів належать різні пристрої, які дозволяють зменшити витрати часу на обробку, до організаційних – заходи, які сприяють зміні організації виробничого процесу та робочого місця. Скорочення часу простою (Тпр) досягається зміною виду руху предметів праці у виробництві.

Впровадження потокового методу організації виробництва сприяє скороченню всіх елементів виробничого циклу, проте найбільше у своїй зменшується час перерв. Важливим резервом скорочення тривалості виробничого циклу є раціональний вибір виду руху предметів праці. Скорочення перерв у процесі виробництва сприяє встановленню відповідності між пропускнуою спроможністю окремих цехів, груп обладнання або робочих місць усередині цехів. Велике значення для скорочення тривалості циклу виробництва має робота підприємства за заздалегідь складеним графіком. Таким чином, скорочення тривалості виробничого циклу є важливим резервом всебічного поліпшення техніко-економічних показників роботи підприємства та має бути об'єктом серйозної уваги всіх працівників підприємства.

Організаційно-технічний рівень виробництва. Критерієм організаційно-технічного рівня виробництва є сумарні витрати виробництва продукції. Залежно від типу виробництва на організаційно-технічний рівень впливають такі фактори: рівень уніфікації та стандартизації, використання прогресивних

матеріалів, частота оновлення продукції, форми спеціалізації та кооперування, рівень електронізації. Організаційно-технічний рівень виробництва оцінюється для того, щоб встановити ступінь удосконалення всіх його елементів, провести порівняльний аналіз організаційно-технічного рівня аналогічних виробництв, виявити резерви підвищення ефективності виробництва, скласти плани технічного переозброєння та реконструкції підприємства.

У виробничому процесі розрізняють п'ять видів перерв:

1) *міжзмінні перерви*, зумовлені режимом роботи підприємства та залежні від числа робочих змін, тривалості перерв між ними, а також кількістю вихідних та неробочих (святкових та ін.) днів;

2) *перерви очікування*, викликані зайнятістю робочого місця (устаткування), унаслідок чого деталі пролежують чекаючи його звільнення від виконання інших робіт. Величина цих перерв багато в чому залежить від якості оперативного-виробничого планування;

3) *перерви партійності*, що виникають при обробці деталей партіями через їхнє пролежування в очікуванні обробки всієї партії перед її транспортуванням на наступну операцію;

4) *перерви, що викликаються незадовільною організацією виробництва* цьому підприємстві. Погана організація робочих місць, несвоєчасна подача матеріалів або інструменту, погана якість технічної документації або затримка її підготовки, недоліки ремонту тощо;

5) *перерви, що викликаються випадковими обставинами*, наприклад, затримка надходження матеріалу від постачальника, відключення електроенергії, аварії обладнання, бракованих деталей тощо.

На підприємствах з безперервним процесом виробництва (хімічної, металургійної, вугільної промисловості) тривалість виробничого циклу майже збігається за часом з технологічним циклом. На підприємствах ж із перервним процесом виробництва тривалість виробничого циклу набагато перевищує тривалість технологічного. На тривалість виробничого циклу істотно впливають величина партій деталей і вид руху предметів праці процесі їх обробки.

Партією називається кількість деталей, які безперервно обробляються на кожній операції виробничого циклу з одноразовою витратою підготовчо-заклучного часу. Робота

партіями організується в серійному та великосерійному виробництві. Її величина впливає багато сторін виробничої діяльності підприємства: що більше партія, то рідше здійснюється переналагодження устаткування, забезпечується краще його використання, підвищується продуктивність праці, знижується собівартість продукції; проте великі партії збільшують незавершене виробництво, скорочують оборотність обігових коштів, подовжують цикл виробництва.

Управління процесом проектування операційної системи

Проектування підприємства як виробничої системи можна розділити на дві основні частини: проектування виробів і процесів та проектування процесу виробництва виробничої системи. Управління операційною діяльністю підприємства повинно базуватись на визначених основних категоріях, основними з яких є ефективності кінцевих результатів діяльності організації, завдання та критерії операційної діяльності. Проектування операційної системи відбувається на основі системного та процесного підходів. Процес проектування операційної системи включає такі основні етапи: збір аналітико-інформаційних даних; проектування виробів і процесів виробництва; проектування потужності операційної системи; проектування та розробка виробничих операцій; проектування системи управління операційною системою; проектування забезпечення функціонування операційної системи.

Збір аналітико-інформаційних даних передбачає збір оперативно-технологічної, обліково-економічної та іншої інформації, що відображає перебіг виробничого процесу, стан систем забезпечення, якості, виробничої логістики.

Маршрутні карти містять перелік цехів, а усередині цехів – перелік технологічних операцій із зазначенням устаткування, технологічного оснащення, розряду робіт і норм часу за кожною операцією.

Обліково-економічна документація, надається планово-економічним відділом і бухгалтерією. Оцінка цієї документації дає можливість проаналізувати стан підприємства та його готовність (наявність необхідних ресурсів) до змін.

Після збору необхідної інформації варто перейти до проектування виробів і виробничих процесів. *Проектування виробів* спрямоване на задоволення потреб споживачів.

Проектування виробів повинно передбачати логічну послідовність дій операційного менеджера (прийняття управлінських рішень): обирається продукт, що буде вироблятися; проводиться оцінка попиту; розраховуються витрати на створення даного продукту; складається список усіх складових (деталей) виробу; розробляється перелік усіх функцій виробу з урахуванням запитів споживача; визначаються основні та можливі альтернативні функції виробу; визначаються затрати альтернативних функцій виробу, з яких обирається декілька з найменшими затратами; проводиться аналіз можливого впровадження та витрат; обирається найкращий варіант; розробляється детальний проект; робиться висновок про доцільність, економічність та ефективність даного продукту.

Виділяють такі критерії проектування виробничого процесу: виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, продуктивність, тривалість, надійність, ремонтпридатність, стандартизація та сталість результатів, безпека, промислова санітарія, гігієна, задоволення життєвих потреб працівників.

Основні етапи процесу проектування продукту. Точкою відліку при створенні виробничої системи підприємства є вибір або проектування продукції або послуги, які будуть нею випускатись або надаватись. Проектування виробів повинно бути націлене на задоволення потреб покупця. Для аналізу конкретних вимог споживача до даного виробу необхідно розглянути відносну значимість наступних *критеріїв* *проектowanego виробу*: вартість; економічність експлуатації; якість; елементи розкішу; розмір, габарити, потужність чи міцність; термін служби (довговічність); надійність в експлуатації; вимоги до обслуговування, його технологічність і простота; універсальність використання; дизайн; безпека експлуатації.

Управління якістю при проектуванні виробу. Інформація про рівень якості продукції та послуг, надана клієнтам, починає реально втілюватися у виробі і послугах з етапів проектування виробу, забезпечується на етапах виготовлення і виявляється в процесі експлуатації продукції або споживання послуг. Для забезпечення високої якості продукції необхідно, щоб проектувальники, виробники разом із замовниками та представниками відділів технічного контролю, матеріально-технічного постачання, збуту, маркетингу і фінансового відділу розробляли концепцію проектування. Це дозволить забезпечувати

достатню технологічність виробу (виробничу та експлуатаційну), що надалі може привести до забезпечення мінімальних відхилень від розрахункових характеристик за найважливішими параметрами конструкції.

Один з методів включення в процес проектування конкретних вимог майбутнього споживача називають розгортанням функції якості (*Quality Function Deployment – QFD*). Цей метод полягає в тому, що над розробкою нового продукту працюють міжфункціональні групи, що включають маркетологів, інженерів-проектувальників і виробничників. Підвищення якості продукції та скорочення тривалості проектування забезпечується також використанням прогресивних інформаційних систем і технологій, методами динамічного та імітаційного моделювання, комп'ютерного і модульного проектування тощо.

Вартісний аналіз та його етапи. При проектуванні нових видів продукції одним з найбільш поширених методів оцінки проектних рішень є функціонально-вартісний аналіз. Він зарекомендував себе як ефективний метод інженерної діяльності, за допомогою якого вдається швидко і з невеликими витратами знаходити економічно оптимальні технічні рішення.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА) – це метод комплексного техніко-економічного дослідження функцій об'єкту, спрямований на оптимізацію співвідношення між якістю виконання заданих функцій і витратами на їх здійснення. Іншими словами, під *функціонально-вартісним аналізом* розуміється метод інженерної діяльності, що системно об'єднує набір прийомів і процедур, за допомогою яких знаходять оптимальні технічні рішення, що реалізують корисні функції з мінімальними витратами при збереженні або покращанні якості.

При *функціональному* підході фахівець повністю абстрагується від існуючої конструкції і концентрує свою увагу на виконуваних функціях. Чи необхідні вони? Чи потрібні передбачені кількісні характеристики необхідних функцій? Як найефективніше реалізувати ці функції?

Проектування процесу виробництва продукції чи надання послуг. Коли виріб спроектований, необхідно визначити етапи процесу виробництва цього виробу, загальну тривалість його виготовлення. Різні варіанти технологічного процесу впливають на середній час виробництва, трудомісткість виготовлення виробів,

вантажопотоки на підприємстві, використання виробничих потужностей. Найбільший ефект буде досягнутий, якщо будуть розроблені комплексні технологічні процеси, що охоплюють, крім основних виробничих операцій, транспортні, контрольні та інші допоміжні процеси. У такому випадку, уже до початку виробничого процесу за технологічною документацією можна визначити довжину і напрямок транспортних шляхів між технологічними операціями, тривалість транспортних операцій, спосіб їхнього виконання, частку ручних і механізованих робіт, їхню трудомісткість. Актуальність такого підходу диктується тим, що на підприємствах і в будівництві, як правило, обсяг допоміжних операцій найчастіше перевищує обсяг основних. Щоб забезпечити потрібні характеристики процесу, проектувальник повинен зробити вибір з декількох варіантів у наступних галузях: тип переробної системи (проектна система, дрібносерійне виробництво, безупинний процес, комбінація перерахованих варіантів); власне виробництво чи придбання деяких комплектуючих виробів; виконання деяких завдань власними засобами або передача їх субпідрядникам; способи переробки (наприклад, фарбування виробів можна вести розпиленням, кистю, валиком, зануренням); ступінь механізації та автоматизації; рівень допоміжних робіт; ступінь спеціалізації праці робітників.

Спеціалізація (поділ) праці є найважливішим чинником підвищення продуктивності праці виробничих працівників і робітників. Переваги спеціалізації полягають у тому, що вона дозволяє скоротити обсяг підготовки працівників, підвищити рівень професійного уміння на кожному спеціалізованому робочому місці, відокремити від виробничих завдань ті, котрі не вимагають кваліфікованої праці, а можуть бути виконані некваліфікованими робітниками, що одержують меншу зарплату. У той же час спеціалізація має ряд недоліків. Головні з цих *недоліків* наступні: зменшення гнучкості при зміні виробничих завдань; зниження почуття задоволеності робітників своєю працею; наростання стомлюваності при монотонній праці; зростання кількості прогулів.

При *проектуванні виробничого процесу* основна увага зосереджується на окремих процесах, через які проходять комплектуючі матеріали і складальні вузли під час виготовлення. Найбільш широко при плануванні процесів застосовуються

наступні інструменти: *операційні маршрутні карти, схеми технологічного процесу, складальні схеми і креслення. Складальне креслення* – це докладне зображення всіх окремих компонентів продукції. У складальній схемі використовується інформація, представлена в складальному кресленні, і крім того вказується, яким способом і в якому порядку окремі компоненти продукції повинні з'єднуватися в процесі складання.

В *операційних маршрутних картах*, як впливає з їхньої назви, вказуються маршрути руху заготовок за операціями технологічного процесу. У схемах технологічного процесу за кордоном, як правило, використовуються стандартні символи, за допомогою яких наочно відображається усе, що відбувається з продукцією в міру послідовного виготовлення на відповідному виробничому обладнанні. Після розробки технологічного процесу в цілому починається *проекування окремих його етапів*. При більш докладному розгляді процес поділяють на три складові: набір завдань; потоки матеріалів та інформації, що поєднують ці завдання; зберігання матеріалів та інформації.

1) Завдання. У результаті виконання кожного виробничого завдання відбувається, у більшій чи меншій мірі, перетворення «входу» у бажаний «вихід».

2) Потік. Будь-який технологічний процес містить у собі потік матеріалів та інформації. Потік матеріалів являє собою переміщення виробу, що виготовляється, від завдання до завдання. Потік інформації дозволяє визначити, яка частина перетворення виконана в ході попереднього завдання і що конкретно залишилося зробити в процесі виконання поточного завдання.

3) Зберігання. Якщо деталь не знаходиться в процесі виконання якої-небудь операції, переміщення до наступної операції, значить вона знаходиться в стані зберігання (пролежування). Предмети праці, що перебувають на етапі зберігання, називають також заділами, що знаходяться в очікуванні, тобто у стані спокою.

В процесі вдосконалення продукту його конструкція все більше буде стандартизуватись, а обсяги збуту зростати. Основним фактором конкурентоспроможності стане ціна. Процес виробництва стане високо механізованим і набуде ознак масового виробництва.

Критерії та методи розташування виробничих об'єктів. Рішення стосовно розміщення підприємства приймається на основі врахування цілого ряду факторів на макро- і мікрорівнях. Основним питанням створення підприємства є попит, тобто об'єктивна потреба в цьому продукті. Розташування поблизу ринку збуту товару чи послуги сприяє швидкому і своєчасному обслуговуванню.

Найважливішими передпроектними документами слугують «техніко-економічні обґрунтування» (ТЕО) доцільності та господарської необхідності проектування та будівництва підприємств, що розробляються на основі відомих принципів розміщення виробництва: енергоємних, сировинних, трудомістких, споживчих й інших факторів. Більш детально на макрорівні розглядаються *наступні фактори*: демографічні й економічні фактори, що впливають на розмір і розвиток основних ринків збуту продукції; джерела і витрати з доставки сировини і матеріалів; кількість та якість трудових ресурсів; наявність достатньої кількості енергії і води; політична стабільність (країни, регіону); податкова політика та заохочення економічного розвитку; питання захисту навколишнього середовища; вартість земельної ділянки і будівництва; умови проживання (клімат, система освіти, медичного обслуговування, культура, відпочинок, злочинність).

До основних факторів на мікрорівні відносяться: обмежувальні норми на розвиток, сумісність із сусідніми об'єктами; розмір, конфігурація, рельєф та інші технічні аспекти ділянки; наявність кращого транспорту; обсяг транспортних перевезень у клієнтів, під'їзди до майбутнього підприємства; наявність і вартість енергопостачання й інших послуг, у тому числі пожежної охорони і видалення відходів; зовнішній вигляд майданчика (відповідає чи не відповідає характеру підприємства); близькість до житлових масивів та інших об'єктів, необхідних для працівників; місце розташування конкурентів, особливо для підприємств роздрібно́ї торгівлі чи з надання послуг.

Розглянемо більш докладно деякі найважливіші з перерахованих факторів. Для багатьох підприємств при вирішенні питання про місце розташування домінуючим часто виявляється який-небудь один фактор, що і вирішить питання дислокації підприємства. При наявності декількох рівнозначних за важливістю факторів застосовують різні існуючі методи вибору,

наприклад, матрицю рішень (платіжна матриця) чи методи бальних оцінок, експертний аналіз.

Сировина та матеріали. Якщо у виробництві використовується велика кількість громіздких чи об'ємних матеріалів, має сенс подумати про розміщення заводу поблизу їхнього джерела.

Трудові ресурси. Джерело робочої сили, яка володіє необхідними навичками чи, як мінімум, готова до навчання, безсумнівно, є істотною передумовою для успіху бізнесу. Витрати на оплату праці часто є визначальним чинником при ухваленні рішення про розташування підприємства.

Транспорт. У виробництві та оптовій торгівлі велике значення має транспортування матеріалів і товарів. Насамперед, необхідно вибрати метод перевезення. Якщо це залізничний, водний чи повітряний транспорт, то цим і буде визначатися місце розташування. Використання автомобільного транспорту дає велику гнучкість, і все-таки необхідно, щоб завод чи склад знаходився поблизу перетинання великих автодоріг. У роздрібній торгівлі та сфері послуг важлива доступність закладу для покупців, що, знову ж, зазвичай означає доступність для автотранспорту..

Інфраструктура. Доступність доріг, послуг та інших складових інфраструктури залежать від масштабів підприємства. Маленькій фірмі досить буде фабрики, складу чи магазину у вже існуючому промисловому районі чи торговому центрі. Великому підприємству, наприклад, новому автозаводу, досить буде рівного пустиря, а допоміжні послуги компанія сформує і за власний рахунок.

Технічна підтримка. Комерційні заклади прагнуть бути ближче до людей і один до одного. Цей підхід застосовується ще з епохи середньовічних ринків. Централізація несе менше проблем і витрат у зв'язку з транспортуванням і в принципі більш надійна. Спрощуються і знову ж стають надійнішими комунікації і координація діяльності, хоча, можливо, це вже другорядні фактори.

Основним індикатором потреби в розподіленій структурі є масштаб виробництва. Разові, замовлені роботи і потокове виробництво, як правило, виявляються несумісні, оскільки використовують різну технологію, мають потребу в різній робочій силі та різних принципах управління.

Наступним кроком при створенні виробничої системи буде *проектування самого підприємства*.

Державна чи приватна фірма-замовник робить замовлення на проектування підприємства спеціалізованою проектною організацією, що на основі (ТЕО), галузевих схем прогнозів і завдання на проектування розробляє проект обговореного підприємства. У завданні на проектування підприємства, складеному замовником, вказується: район чи пункт будівництва (адреса); характеристика продукції і потужність виробництва з основних видів виробництва; основні джерела постачання виробництва сировиною, водою, паливом, електроенергією, газом; спеціалізація підприємства, виробниче і господарське кооперування; прогнозне розширення підприємства; райони споживання (збуту) готової продукції; варіанти проекту, що підлягають розробці; терміни будівництва, пропонований порядок його здійснення (черговість будівництва комплексу об'єктів); орієнтовані вимоги до конфігурації будинків основного виробництва і тип переробної системи; техніко-економічні показники (орієнтовні) майбутнього підприємства; орієнтовний розподіл капітальних вкладень за періодами будівництва; рішення муніципальних (місцевих) органів влади про дозвіл будівництва з вказівкою ділянки забудови; найменування і реквізити організації, що буде здійснювати будівництво.

У завданні на проектування в загальному вигляді вказується тип переробної системи і додаються принципові схеми функціонування виробничого процесу, що у процесі проектування конкретизуються, деталізуються та розраховуються.

До методів розміщення підприємств належить:

1) Фактор-рейтингові системи – забезпечують механізм, що дозволяє об'єднати різні фактори у легкодоступну форму.

2) Лінійне програмування

3) Метод «центра тяжіння» – використовується для розміщення нових об'єктів. Він враховує розташування вже існуючих об'єктів, відстань між ними та обсяги транспортних витрат.

4) Аналітична модель Дельфі – вирішує комплекс питань по розміщенню підприємства. Ця модель об'єднує реальні та недосяжні фактори в ході прийняття рішень на основі думок експертів.

Управління поточним функціонуванням операційної системи

Планування – це перш за все процес напрацювання та прийняття рішень, які дозволяють ефективніше функціонувати та розвиватись підприємству в майбутньому.

Об'єктами планових рішень є: постановка цілей і розробка стратегії підприємства, розподіл та перерозподіл ресурсів в залежності від змін внутрішнього та зовнішнього середовища, визначення необхідних стандартів тощо. Основними видами планів, які розроблюються підприємством є: стратегічний план; довгостроковий план (складова частина стратегічного); поточні плани; оперативні плани; інвестиційні плани; бізнес-план.

Всі перераховані плани можна об'єднати в наступні *основні типи планів:* плани-цілі – набір якісних та кількісних характеристик бажаного стану об'єкту управління та його окремих елементів в майбутньому; плани для дій, що повторюються, які описують їх строки і порядок здійснення в стандартних ситуаціях; плани для дій, що не повторюються, складаються для вирішення специфічних, заново виникаючих проблем. Вони характеризують діяльність підприємства в його розвитку і змінах, а не в механічних повторях, їх форми – бюджети, програми, сітьові графіки.

Тактичне планування виробництва охоплює часовий горизонт в один рік та більш короткі періоди. Воно відбувається в формі поточних планів, які містять тактику вирішення проблем, що стоять перед підприємством на даний плановий період.

Поточне планування є етапом реалізації стратегічного плану підприємства. За відправну точку поточних планів в ринковій економіці приймають прогноз продажів на поточний рік.

Короткострокові плани, як складова поточних планів, розробляються підприємством в цілому і по окремим підрозділам на період до одного року в формі календарних планів.

Оперативні плани відносяться до періодів від одного до десяти робочих днів, частіше за все вони є добовими. Такі плани складаються з трьох основних елементів: виробничих програм цехів, дільниць, ліній, що відображають реальне завантаження виробничих потужностей; оперативних завдань цим підрозділам; планів-графіків руху виробів та їх окремих частин по технологічному ланцюжку.

Таким чином, оперативні плани визначають завантаження обладнання; послідовність виконання окремих операцій технологічного циклу; час, що відводиться для цього; розстановку людей з врахуванням наявних виробничих потужностей, матеріальних ресурсів, персоналу.

Сукупне планування (агрегативне – Aggregate Planning) передбачає перетворення річних та квартальних бізнес-планів в детальні виробничі плани, що визначають обсяг продукції та використання трудових ресурсів для середньострокового періоду (від 6 до 18 місяців). *Завдання сукупного планування* полягає в мінімізації витрат на необхідні ресурси для задоволення попиту на продукцію в плановому періоді.

Агрегативне планування містить інформацію про обсяг сукупного попиту на продукцію за визначений період та дані щодо розподілу попиту по місяцях в рамках періоду. *Агрегативне планування* є ефективним коли попит на продукцію циклічно коливається протягом року або обраного періоду.

Існує два варіанта планування рівня виробництва на підприємстві:

1) Постійний рівень виробництва кожного місяця, незважаючи на зміни попиту. Він встановлюється на різних рівнях, наприклад: на рівні середньорічного попиту (перевага – операційна система функціонує стабільно); на рівні мінімального попиту (перевага – гарантія реалізації всієї продукції, недолік – втрати продажу); на рівні максимального попиту (недолік – не реалізація всієї продукції);

2) Виробництво точно відповідає обсягам попиту в кожному місяці – присутня нестабільність функціонування: від завантаження виробничих потужностей та понаднормових годин, до простоїв.

Основна ідея агрегативного (сукупного) планування полягає в виборі оптимальної за критерієм мінімуму сукупних додаткових витрат, чистої або комбінованої операційної стратегії, та формуванні на її базі плану виробництва на визначений період.

У виробництві процес планування можна описати наступним чином: група, що управляє виробництвом, вносить існуючі або прогнозні замовлення до *основного плану виробництва*. Цей план встановлює обсяг і дату поставки всього асортименту виробів, необхідного для виконання кожного замовлення. Потім переходять

до вирівнювання завантаження виробничої потужності (*попереднього планування потужності*), щоб переконатись, що в наявності достатньо виробничих та складських потужностей, обладнання, робочої сили і що всі основні постачальники мають необхідні потужності для поставок комплектуючих, якщо в цьому виникне потреба.

В основі наступного етапу планування – *планування матеріальних потреб* (Material Requirements Planning – MRP) закладено основний план виробництва. Більшість MRP-систем визначають також необхідні виробничі потужності, що називається *плануванням потреби у виробничій потужності*.

Оперативне управління виробництвом має на меті забезпечення чіткого виконання заданого плану випуску продукції за кількістю кожної номенклатури і в заданий час на основі раціонального використання виробничих ресурсів, а також за допомогою виявлення та мобілізації внутрішніх виробничих резервів.

Завершальною стадією оперативного планування є *змінно-добове планування*, найоперативніша форма планового керівництва. Змінно-добові плани конкретизують завдання на добу. Централізований оперативний контроль і оперативне регулювання ходу виробництва має назву *диспетчерування*.

Диспетчерування передбачає неперервність нагляду і контролю за ходом виробництва на основі точної інформації про фактичне виконання планів-графіків змінно-добових завдань і про всі відхилення від плану.

Диспетчеризація – особлива форма управління, що передбачає відокремлення в окрему централізовану службу функцій оперативного управління виробництвом і відповідну цій формі сукупність методів і технічних засобів управління. До диспетчерського персоналу, особливо до головного диспетчера, пред'являються високі вимоги щодо професійних особистих якостей.

Перша необхідна умова – це компетентність. Головним диспетчером повинен бути досвідчений керівник-виробничник, який до цього виконував роботи на рівні керівника тих підрозділів, контролювати і регулювати діяльність яких він покликаний. Основним завданням диспетчеризації є забезпечення щоденного планомірного і ритмічного виконання запланованого обсягу робіт.

Базою диспетчеризації є такі функції менеджменту, як облік, контроль і регулювання. Кожну систему оперативного управління виробництвом оцінюють передусім тим, наскільки її застосування сприяє встановленню та підтриманню чіткого ритму в роботі підприємства.

Ритмічність має узгоджуватись з максимально можливою неперервністю виробничих процесів. Окрім того, вибір тієї чи іншої системи оперативного управління виробництвом повинен забезпечити рівномірне завантаження технологічного обладнання та виробничих площ. Отже, виникає завдання визначення меж доцільності застосування кожної системи оперативного управління, оскільки ефективність варіанта планування, досягнення на його основі успіхів значною мірою залежать від того, наскільки дана система оперативного управління відповідає наявності її основних елементів (рис. 1.20).



Рис. 1.20. Модель загального процесу оперативного управління виробництвом

Управління трудовими процесами та нормування праці

Під *нормуванням праці* слід розуміти вид управлінської діяльності, спрямованої на оцінку та встановлення раціональних співвідношень затрат і результатів сукупної праці. На основі таких співвідношень приймаються всі управлінські рішення, здійснюються планування, організація, проектування і виробництво. *Об'єктом нормування праці* є виробнича діяльність людей. *Затрати праці* (живої та уречевленої) – це всі види виробничих ресурсів.

Під *сукупними затратами* слід розуміти затрати живої та уречевленої праці, що охоплюють різні етапи проходження продукту протягом його життєвого циклу: постановка ідеї, проектування, конструювання, виробництво, збут, експлуатація, утилізація, а також затрати майбутньої праці, тобто затрати, пов'язані з нераціональним використанням природних багатств, забрудненням навколишнього середовища, втрати від нереалізованих можливостей НТП та браку.

Жива праця – затрати розумової та фізичної енергії людини, які постійно переходять в форму уречевлення в новому продукті.

Минула праця (уречевлена) – праця, що втілена в засобах виробництва і предметах споживання. В будь-якому виробничому процесі приймають участь предмети праці і засоби праці, що є результатом минулої праці. Сукупні витрати виробника визначаються у вартісному виразі, в тому числі: живої праці – як основна та додаткова заробітна плата; минулої праці – за оптовими цінами на матеріали, енергію, паливо, інструмент, помноженими на норми їх витрат, і за нормами амортизаційних відрахувань.

Організація праці – це спосіб поєднання безпосередніх виробників із засобами виробництва з метою створення сприятливих умов для одержання високих кінцевих соціально-економічних результатів.

Норма часу – це необхідні затрати часу одного працівника або бригади на виконання одиниці роботи (продукції).

Норма виробітку – це кількість одиниць продукції визначеного виду, яка повинна бути виготовлена одним працівником або бригадою за даний проміжок часу.

Норма обслуговування визначає необхідну кількість робочих місць, одиниць виробничої площі та інших виробничих об'єктів, що закріплені для обслуговування за одним робітником або бригадою.

Норма чисельності – визначає кількість працівників, необхідну для виконання визначеного обсягу роботи або для обслуговування одного або декількох агрегатів.

Нормоване завдання – визначає необхідний асортимент і обсяг робіт, які повинні бути виконані одним робітником або бригадою за певний проміжок часу.

При нормуванні праці найбільше значення має вирішення двох завдань, пов'язаних з дослідженням трудових процесів.

Перше – це визначення фактичних затрат часу на виконання елементів операцій (трудових рухів, дій, прийомів тощо), друге – встановлення структури затрат часу протягом робочої зміни або її частини.

Методи дослідження трудових процесів можуть класифікуватися за рядом ознак: за метою дослідження: хронометраж, фотографія робочого часу (ФРЧ), фотохронометраж; за кількістю об'єктів за якими ведуться спостереження: індивідуальні, групові, маршрутні спостереження; за способом проведення спостереження, формою фіксації даних тощо.

Хронометраж слугує для аналізу прийомів праці і визначення тривалості елементів операцій, що повторюються.

Фотографія робочого часу застосовується для встановлення структури його затрат протягом робочої зміни або її частини.

Фотохронометраж застосовується для одночасного визначення структури затрат часу і тривалості окремих елементів виробничої операції.

Індивідуальним вважається спостереження за одним об'єктом (робітником); *груповим* – за декількома об'єктами.

Маршрутним є спостереження за об'єктом, який переміщується за визначеним маршрутом, або за декількома об'єктами, якщо вони розташовані порівняно далеко один від одного і спостерігач повинен переміщуватись між ними за відповідним маршрутом.

Управління результативністю операційної діяльності

Продуктивність підприємства означає баланс між усіма чинниками виробництва (матеріальними, фінансовими, людськими, інформаційними тощо), який забезпечує найбільші обсяги виробництва при найменших витратах. Постійне підвищення продуктивності є одним з найскладніших завдань менеджменту, оскільки продуктивність розглядається як баланс між багатьма чинниками, і лише деякі з них піддаються чіткому визначенню та вимірюванню. *Управління продуктивністю підприємства* ставить за мету оптимізацію співвідношення виробленої продукції та затрачених на це ресурсів і передбачає реалізацію комплексу стратегічних та оперативних заходів, практичних дій, спрямованих на її досягнення. *Продуктивність* у широкому розумінні – це відносна ефективність та економічність

організацій. Одним із головних складників ефективності є якість. Регулювання продуктивності виробничої системи складається з таких елементів: забезпечення основи для регулювання, тобто концентрація уваги на продуктивності та опрацювання загального підходу до цієї проблеми; розробка стратегічних планів обґрунтування програми продуктивності; розробка підходів до стратегій і методів вимірювання та оцінки продуктивності; розроблення підходів до методів контролю та регулювання (підвищення) продуктивності; забезпечення організації планування та ефективного впровадження усіх елементів. Підвищення продуктивності буде відбуватись за наступних умов: обсяг продукції зростає, витрати зменшуються; обсяг продукції зростає, витрати залишаються незмінними; обсяг продукції зростає, витрати теж зростають, але повільніше; обсяг продукції залишається незмінним, витрати скорочуються; обсяг продукції скорочується, витрати теж скорочуються, але скорішими темпами.

Показники результативності функціонування операційних систем. Результати діяльності операційної системи проявляються у зовнішньому середовищі на виході системи й можуть бути бажані (планові, прогнозні, нормативні) та фактичні. Результативність виробництва є наслідком того, що виробляються необхідні, потрібні речі, які забезпечують стабільний довготерміновий успіх системи в досягненні своїх цілей. Вимірювання результативності за своєю суттю – різновид управлінського контролю. На практиці результативність функціонування операційної (виробничої) системи оцінюють за допомогою семи показників: *дієвості, економічності, якості, прибутковості (рентабельності), продуктивності, якості трудового життя і впровадження нововведень.*

Під *дієвістю* розуміють ступінь досягнення системою поставлених перед нею цілей, ступінь завершення «потрібної» роботи. Для оцінювання ступеня дієвості виділяють такі показники: якість, кількість, своєчасність.

1) Під *економічністю (E)* розуміють ступінь використання системою необхідних їй ресурсів:

$$E = \frac{\text{ресурси, які підлягають переробці (за нормою)}}{\text{ресурси, які фактично витрачені (за бухгалтерським обліком)}}$$

Якщо коефіцієнт буде більший за одиницю – ми можемо говорити про економічність.

2) Показник *якості* відображає ступінь відповідності системи вимогам, специфікаціям та її очікуванням. Вона характеризується якісними ознаками (властивостями), що їх закладають при конструюванні й створенні даного продукту та прагнуть проявити при його експлуатаційних випробуваннях.

3) *Прибутковість (Пр)* характеризується як співвідношення між валовими доходами та сукупними витратами:

$$Pr = \frac{\text{валові доходи}}{\text{сукупні витрати}}$$

4) Показник *продуктивності* визначається як співвідношення кількості виготовленої системою продукції та кількості витрачених ресурсів на випуск даної продукції:

$$П = \frac{Q_i^0}{Q_i^j}$$

5) *Якість трудового життя* показує, як особи, причетні до системи, реагують на соціально-технічні аспекти даної системи.

6) *Впровадження нововведень* можна трактувати як прикладну творчість. Це процес, за допомогою якого ми отримуємо нові, сучасніші конкурентоспроможні товари та послуги. у.

Результативність функціонування виробничих систем характеризують *ефективністю*.

Моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи. Управління операційною системою за критерієм продуктивності – це процес, який передбачає стратегічне, тактичне й оперативне планування і постійний контроль за реалізацією прийнятих оптимальних рішень відповідно до конкретної ситуації.

Сутність *процесу управління продуктивністю* полягає в тому, щоб спонукати до планування продуктивності й забезпечення заходів щодо управління нею за допомогою системи вимірювання продуктивності. Процес управління продуктивністю операційної системи складається з таких складових: вимірювання та оцінювання продуктивності; планування контролю і підвищення продуктивності на основі інформації, яку отримують в процесі вимірювання та оцінювання; здійснення заходів контролю та підвищення продуктивності; вимірювання та оцінювання впливу цих заходів. Процес управління продуктивністю полягає в розробці

моделі цього процесу для конкретної операційної системи.

В даній моделі передбачено такі етапи:

- 1) Вибір операційної системи та чітке визначення її меж.
- 2) Визначення зовнішнього середовища – постачальників і споживачів даної операційної системи.
- 3) З'ясування основної мети операційної системи, яка впливає з процесу стратегічного планування, якщо воно здійснюється.
- 4) Визначення по кожній групі ресурсів (капіталу, праці, матеріалів, енергії, інформації), їх основних підгруп, які буде використовувати операційна система.
- 5) Виявлення основних видів перетворень ресурсів на продукцію або послуги.
- 6) Визначення основних видів продукції (товарів або послуг) операційної системи.
- 7) Формулювання бажаних результатів, які мають бути отримані від реалізації продукції.
- 8) Визначення показників результативності системи, їх пріоритетів.
- 9) Встановлення видів і пріоритетів коефіцієнтів чи індексів продуктивності, які, будучи розробленими, обчисленими, проконтрольованими та оціненими, забезпечать менеджера додатковою корисною інформацією про те, наскільки раціонально функціонує чи функціонувала операційна система.
- 10) Надання характеристики процесам оцінювання, регулювання, зворотного зв'язку і планування поліпшення функціонування операційної системи для підвищення її продуктивності та результативності.

За допомогою моделювання процесу управління продуктивністю операційної системи можна реалізувати оптимальні рішення щодо забезпечення високої результативності підприємницької діяльності відповідно до конкретних ситуацій.

Шляхи підвищення продуктивності операційної системи

Підприємство здатне досягти зростання продуктивності, реалізуючи різні стратегічні підходи. Так, можна збільшити обсяг виробництва без зростання кількості ресурсів. Крім того, продуктивність збільшується за умови випереджальних темпів зростання обсягів виробництва порівняно з темпами зростання

кількості використаних ресурсів, або навпаки, при скороченні обсягів виробництва більш повільними темпами, ніж скорочення кількості ресурсів. Кожний із шляхів зростання продуктивності залежить від чинників зовнішнього середовища (клієнти, конкуренти, постачальники тощо) та стану мікросередовища підприємства (мета, технологія, персонал тощо). Потенційний клієнт, який має свободу вибору, віддасть перевагу, товарам чи послугам більш продуктивного підприємства.

На підприємстві реалізація процесу управління продуктивністю повинна здійснюватися через створення відповідної системи, основою якої будуть індекси, коефіцієнти та вимірювачі продуктивності, розроблені як для окремих підрозділів, так і для всього підприємства в цілому. Розробкою таких систем повинні займатись працівники, які несуть відповідальність за стан продуктивності на підприємстві.



Дайте відповіді на запитання

1. Що таке принципи та функції операційного менеджменту?
2. Яка роль і місце виробничого менеджменту в системі управління?
3. Які основні історичні віхи еволюції операційного менеджменту?
4. Які стратегічні питання, вирішуються в операційному менеджменті?
5. У чому полягає сутність операційної стратегії та процедурні аспекти її використання?
6. Охарактеризуйте виробничу потужність як фактор розвитку операційної діяльності.
7. Надайте характеристику етапів розробки операційної стратегії.
8. Назвіть особливості та властивості операційної системи.
9. У чому полягає сутність, структура та принципи організації операційного процесу?
10. Що розуміють під поняттям «вузьке місце»?



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Яка операційна система забезпечують найкраще використання обладнання і матеріалів, найвищий рівень продуктивності праці, найнижчу собівартість продукції?
2. Чим визначається роль операційного менеджменту як різновиду функціонального менеджменту?
3. У чому полягає відмінність між поняттями «виробництво» та «операції»?
4. Які знання, вміння та навички притаманні операційному менеджеру?
5. У чому проявляється вплив життєвого циклу товару на операційну стратегію?
6. Що відображає перелік: виробнича потужність, економічна ефективність, гнучкість, надійність, стандартизація, безпечність та промислова санітарія й гігієна?
7. Які процеси являють собою технологічну зміну геометричних форм, розмірів і фізико-хімічних властивостей виробів, випуск яких передбачений профілем підприємства?
8. Що забезпечує раціональну експлуатацію та своєчасний ремонт обладнання на підприємстві?
9. Недоліком якого методу планування та координації великомасштабних проєктів є незручність відображення взаємозв'язків між роботами?

Література:

1. Василенко В.А. Виробничий (операційний) менеджмент: навчальний посібник. Київ: ЦУЛ, 2003. 532 с.
2. Васильков В.Г. Організація виробництва: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 2003. 524 с.
3. Гевко І.Б. Операційний менеджмент: навчальний посібник. К.: Кондор. 2005. 228 с.
4. Дорофійенко В.В. Операційний менеджмент: підручник. Донецьк: «ВІК», 2006. 418 с.
5. Іванов М. М. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2012. 368 с.
6. Омеляненко Т.В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2003. 236 с.
7. Старченко, Г. В. Операційний менеджмент: навч. посіб. Київ : Кондор, 2015. 232 с.

1.3. Теорія та практика прийняття управлінських рішень

Поняття «теорія прийняття рішень».

Теорія – філософська категорія, що означає розроблення сукупності знань, які точно й адекватно відображають сутність і закономірність явищ у тій чи іншій царині об'єктивної реальності та спрямовують практичну діяльність. За аналогією з цим визначенням теорію ухвалення рішень слід розуміти як сукупність знань, що відображають суть понять «закономірність» і «прийняття рішень». Рішення розробляються, приймаються і реалізуються на основі закономірностей. Основними характеристиками теорій ухвалення рішень є об'єктивна істинність, логічна несуперечливість, формальна узгодженість, розвиненість, відносна незалежність і позитивний вплив на практику.

Об'єктивна теорія – це перевірка змісту її законів і принципів практикою, а *суб'єктивна теорія* – це форма вираження відповідних теоретичних положень. Необхідною умовою формування теорії ухвалення рішень як складової частини теорії управління є точне визначення її предмета, меж, галузі дослідження, форм і методів дослідження. Багато теоретичних положень теорії менеджменту в даний час піддаються критичному перегляду. Теорія збагачується теоретичними і практичними досягненнями передових шкіл менеджменту, які знаходять оптимальне поєднання нових поглядів на розробку, прийняття та реалізацію управлінських рішень. Особливістю теорії прийняття рішень є її інтеграція з іншими незалежними теоріями, межі яких стають дедалі чіткішими. Теорія прийняття рішень інтенсивно розвивалася в рамках теорії управління. Найрозвиненішими її частинами є теорія оптимальних рішень і психологічна теорія прийняття рішень.

Сутність і функції теорії прийняття рішень

Під сутністю прийняття рішень як процесу розуміють внутрішню і відносно стабільну основу ухвалення управлінських рішень, що визначає їхній зміст, роль і місце у функціонуванні та розвитку організації. Сутність ухвалення рішень проявляється через різноманітні зовнішні відносини та поведінку, які характеризують одну зі сторін ухвалення управлінських рішень.

Сутність розроблення рішень – діяльність особи, яка ухвалює рішення, з виконання основної функції менеджера в процесі управління. Основною метою прийняття управлінських рішень є надання координуючого (узгоджувального) впливу на систему управління, що реалізує вирішення персоналом завдань управління для досягнення цілей організації. Досягнення цих цілей передбачає розв’язання питань і завдань, що становлять зміст і послідовність дій осіб, які приймають рішення, при безпосередньому виконанні ними своїх обов’язків.

Основними завданнями є створення інформаційної бази для своєчасного ухвалення рішень, визначення меж і критеріїв ухвалення рішень, організація діяльності менеджерів. Прийняття рішень – творче і відповідальне завдання менеджменту. Ухвалення рішень полягає у визначенні в контексті поточної ситуації наміру подальших дій підлеглих у конкретній сфері управління (виробництво товарів або надання послуг), завдань структурних підрозділів у системі діяльності, їхньої взаємодії, процедур підтримки та контролю. Рішення ухвалюються відповідальною особою (лінійним менеджером), який несе за них персональну відповідальність. Менеджери конкретної організації беруть участь у складанні даних для прийняття рішень. Ті, хто приймає рішення для групи, несуть відповідальність відповідно до своєї посади.

Для своєчасного прийняття рішень необхідна система управління, що гарантує виконання складних системних заходів особами, які ухвалюють рішення, і вимагає організації роботи управлінського персоналу на науковій основі, з використанням ефективних методів і автоматизованих систем управління. Управлінський персонал, який бере участь в ухваленні рішень, повинен володіти як професійними, так і особистісними якостями. Водночас якість ухвалення рішень багато в чому залежить від злагодженості команди, властивої їй організаційної культури, стосунків між менеджерами та керівниками, а також від використання систем підтримки прийняття рішень. Із цих питань теорії ухвалення рішень мають розробляти науково обґрунтовані практичні рекомендації, що ґрунтуються на об’єктивних законах та результатах відповідної науки і теорії, передусім соціальної, психологічної та юридичної. Головне – не просто знати закон, а грамотно використовувати механізми його прояву. Таким чином, об’єктом дослідження в теорії ухвалення рішень є закони

(закономірності) діяльності осіб, які ухвалюють рішення, форми їхньої організації, прийоми, методи, принципи управління й організації праці, характер і зміст ухвалення рішень.

Нині на розвиток теорії прийняття рішень великий вплив справляють методології, особливо методологія мислення, теорія управління, кібернетика, психологія, соціологія і політологія. Природничі науки, такі як біологія і психофізіологія, також важливі для подальшого розвитку теорії. Математика та її методи відіграють важливу роль у кількісній оцінці варіантів під час ухвалення рішень і прогнозуванні розвитку ситуації з метою вироблення найбільш раціональних рішень. Предмет теорії прийняття рішень вивчають із різних боків, що являють собою окремі, але взаємопов'язані аспекти. Основними з них є методологічний, організаційний, економічний, технічний, соціально-психологічний і правовий. Методологічні аспекти прийняття рішень відображають єдність і повноту наукового знання для теорії прийняття рішень.

Організаційні аспекти відображають ситуацію та перспективи розвитку на різних ієрархічних рівнях, включно з організаційною та функціональною структурою органу управління, а також становище та функції осіб, які ухвалюють рішення (як органів управління) у системі управління. Він також охоплює визначення шляхів поліпшення організації ухвалення рішень і вивчення проблем, що виникають.

Економічні аспекти вказують на вплив економічних чинників на ефективність наявних систем ухвалення рішень і тих, що розвиваються, вплив їхньої економічної ефективності на економічну підготовку менеджерів, удосконалення організаційних форм і методів ухвалення рішень на основі нових технологічних засад.

Технологічні аспекти визначають рівень технологій ухвалення рішень, що використовуються і розвиваються в менеджменті, перспективи розвитку автоматизованих систем ухвалення рішень і людино-машинних систем ухвалення рішень.

Соціально-психологічні аспекти вказують на різні сторони діяльності людини в процесі ухвалення рішень. Це і вдосконалення структури групових відносин, і вивчення індивідуальної поведінки в колективі, і взаємовідносини між його членами в процесі ухвалення рішень.

Основними питаннями психології ухвалення рішень є: визначення основних психологічних особливостей процесу прийняття управлінських рішень, система емпіричних і феноменологічних функціональних ознак, аналіз ухвалення управлінських рішень з погляду процедурної організації, функціонально-структурний аналіз управлінської діяльності в процесі ухвалення рішень, соціально-психологічний аналіз управлінських команд, психологія ухвалення рішень, психологія особистості, вивчення стосунків із вищим керівництвом.

Правові аспекти відображають взаємовідносини між різними ієрархічними рівнями системи управління та окремими співробітниками в процесі підготовки рішень. Правові норми мають лежати в основі організації управлінської діяльності. Таким чином, теорія ухвалення рішень – це сукупність знань про розроблення, ухвалення та реалізацію управлінських рішень, закономірності та принципи системи ухвалення рішень в організації, організаційні форми, методи та прийоми. Теорія ухвалення рішень, як і інші наукові теорії, виконує пізнавальну та прогностичну функції.

Пізнавальна функція виявляється в характері процесу ухвалення рішень, законах і принципах, яким він слідує, виникненні та розвитку теорій ухвалення рішень на різних історичних етапах, описі основних характеристик і взаємозв'язків об'єкта дослідження та обґрунтуванні технології й системи ухвалення рішень.

Прогностична функція полягає у визначенні тенденцій подальшого розвитку процесів і систем ухвалення рішень, форм організації та методів діяльності менеджерів у процесі ухвалення рішень.

Основними завданнями теорії прийняття рішень є вивчення й узагальнення досвіду ухвалення рішень у визначених умовах і в умовах невизначеності та ризику, виявлення та вивчення об'єктивних закономірностей процесу прийняття рішень, принципів організації діяльності осіб, які ухвалюють рішення, організаційних форм та методів, формування засад техніки розроблення, ухвалення та реалізації рішень у реальних ситуаціях, розроблення практичних рекомендацій для роботи лінійних керівників та їхнього управлінського апарату щодо прийняття рішень. Проблеми теорії прийняття рішень можна розв'язати

тільки за умови розроблення методологічних засад нової концепції управління соціальним життям.

Методи, структури та категорії теорії прийняття рішень

Вивчення різних аспектів управлінської діяльності осіб, які ухвалюють рішення, і менеджерів у процесі прийняття рішень, ухвалення та реалізації рішень. Це вимагає використання різних методів, включно зі спостереженням, порівнянням, аналізом, синтезом, фізичним і математичним моделюванням. На основі конкретного аналізу предмета і завдань теорії прийняття рішень, запропоновано таку структуру: теоретико-методологічні аспекти; система діяльності особи, яка ухвалює управлінські рішення (управлінець як суб'єкт та об'єкт прийняття рішень); процеси й методи; методи розроблення, прийняття, обґрунтування й реалізації управлінських рішень; аспекти ефективності прийняття управлінських рішень.

Під час розробки положень теорії прийняття рішень та її практичного вивчення необхідно враховувати, що у зв'язку з її інтенсивним розвитком як самостійного наукового напрямку з'явилося багато визначень і понять. Наприклад, низка праць, озаглавлених «теорія рішень», насправді присвячені теоріям обґрунтування рішень. Усе це ускладнює виклад основних засад теорії рішень і вказує на необхідність складання глосарію.

Категорії теорії рішень є її основною частиною. Вони відображають найсуттєвіші характеристики процесу ухвалення рішень і є невід'ємною частиною наукової мови теорії рішень, виражаючи сутність, закономірності діяльності з ухвалення рішень і механізми їхнього прояву в практиці тих, хто цим займається. Кожна категорія зазвичай характеризує один аспект або властивість об'єкта дослідження. Набір категорій являє собою певну систему понять, у якій одні категорії, що відображають узагальнені поняття і відносини, є вузловими, а інші категорії входять до складу більш загальних категорій.

Під принципами управління розуміють вимоги об'єктивних законів управління і правила їх урахування в управлінській діяльності. Під методами розуміють зручну організацію сукупності прийомів і способів діяльності управлінського персоналу, які дають змогу розв'язувати управлінські завдання і досягати мети управління.

Цілі– одне з основних понять у системному підході, що розкриває взаємозв'язки між категоріями теорії прийняття рішень.

Під цілями розуміють очікувані результати діяльності менеджерів та осіб, які ухвалюють рішення. Цілі, що означають результати роботи, тягнуть за собою вибір засобів їх досягнення. Засоби залежать від культури особи, яка приймає рішення, і конкретної ситуації. Цілі визначають методи управління та ухвалення рішень.

Закони управління, що впливають на ухвалення управлінських рішень Ефективність ухвалення рішень залежить насамперед від того, наскільки обрана альтернатива керованої дії враховує закони (закономірності) її управління та життєдіяльності. Механізм реалізації рішень має бути підпорядкований цим законам (закономірностям), що об'єктивно діють у сфері економічного, політичного та військового управління і визначають його функціонування та розвиток.

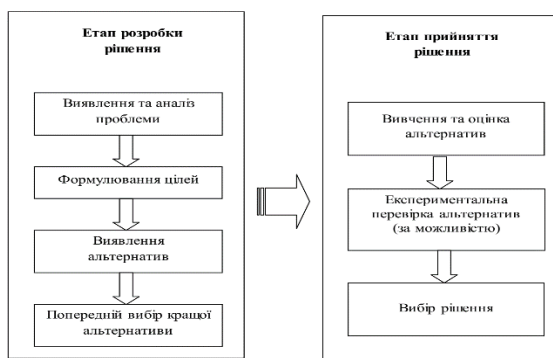


Рис. 1.21. Загальна схема розробки та прийняття управлінського рішення

Науково обґрунтоване ухвалення рішень передбачає знаходження механізмів дії та форм вираження законів і, головне, правильне використання законів у конкретних ситуаціях. Це дасть змогу свідомо створювати умови, за яких реалізуються об'єктивні закони, науково прогнозувати розвиток подій, висувати обґрунтування і реальні цілі управління та ухвалювати оптимальні рішення.

Природа управлінських рішень

У будь-якій науці, як відомо, обґрунтованість теоретичних висновків і цінність практичних рекомендацій щодо розв'язання конкретної проблеми безпосередньо залежать від правильного розуміння загальніших явищ і процесів, пов'язаних із цією проблемою, методології підходу до її розв'язання, світогляду і загальнонаукових принципів. З огляду на цю методологічну ситуацію, необхідно розібратися з поняттям «прийняття управлінських рішень», його роллю і місцем в управлінні організацією. Правильне і єдине тлумачення використовуваних термінів також важливе для теорії та практики менеджменту; Р. Декарт радив: «Проясніть значення слів, і ви усунете половину помилок людства». Враховуючи, що саме визначення менеджменту трактується по-різному, необхідно уточнити поняття «управлінське рішення».

У науковій літературі термін «управлінське рішення» використовується в кількох аспектах. А саме: обдуманий намір, який передбачає попереднє усвідомлення цілей і способів дій; процес формулювання та прийняття найкращих варіантів (альтернатив) розв'язання проблем і завдань, які виникають; фіксовані управлінські дії; добровільний акт керівника організації щодо вибору варіантів дій персоналу для досягнення поставлених цілей.

Поняття «прийняття управлінських рішень» слід відрізнити від загального поняття «прийняття рішень». Протягом життя люди приймають безліч рішень – у бізнесі, на виробництві, в особистих стосунках і повсякденному житті, але не всі з них є управлінськими. Найважливішою особливістю управлінських рішень є їхня безпосередня спрямованість на організацію колективної праці. Ба більше, управлінські рішення, що зачіпають колективну працю, ухвалюються не всіма співробітниками, а тільки суб'єктом управління – керівником організації (лінійним менеджером) або колегіальним органом (радою директорів).

Згідно з теорією і практикою менеджменту, ухвалення управлінських рішень пов'язане з опрацюванням інформації, що належить до поставленої задачі, та вибором найкращого курсу дій на основі її аналізу та інтеграції. Вибір курсу дій здійснюється на основі критеріїв, обмежень і певних правил. Система критеріїв і правил ухвалення управлінських рішень ґрунтується на знанні

законів управління, врахуванні особливостей суб'єкта ухвалення рішень і конкретної ситуації, у якій ухвалюється рішення. Процес ухвалення управлінських рішень містить у собі елементи наукового знання, творчості та управлінської технології. Конкретне прийняття управлінських рішень вирізняється за специфічним змістом, але має й важливі спільні риси.

Сутність ухвалення управлінських рішень виявляється в діяльності людини, а також у ролі та місці ухвалення рішень у процесі управління. Розроблення, ухвалення та реалізація управлінських рішень – це інтегрований процес людської діяльності, послідовна зміна станів у міру виконання особами, які ухвалюють рішення, та їхнім апаратом управління своїх функціональних завдань.

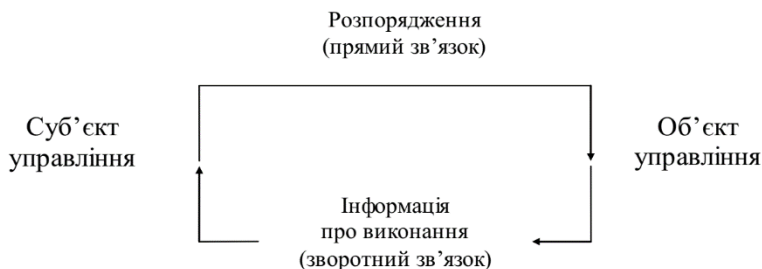


Рис. 1.22. Загальна структура процесу управління

Прийняття управлінських рішень є результатом систематизованої людської діяльності і являє собою продукт когнітивного (опосередкованого когнітивними факторами), емоційного, вольового та мотиваційного характеру. Це добровільний акт особи, яка приймає рішення, оформлений у вигляді документа.

Управлінське рішення як психологічний процес

У процесі розробки, прийняття та реалізації рішень діяльність осіб, які їх приймають, об'єктивно є цілісною системою, що має власні логіку та закономірності. В даному випадку йдеться про усвідомлені рішення. Саме їх розглядають як предмет дослідження більшість авторів. Однак, як свідчить практика, людина досить часто приймає рішення в стресовому стані та втілює їх у життя, не до кінця усвідомлюючи процес своєї діяльності. Природа цих

рішень недостатньо досліджена, а механізми їхньої реалізації часом приховують ті, хто намагається правити цим світом. Серед особливостей процесу прийняття рішення психологи відзначають такі характеристики:

1. Комплексність, синтетичність освіти видів традиційно виділяються психічних процесів, що базуються на інтегративному принципі його організації. Останній регулює необхідну міру та форму включення кожного з психічних процесів у підготовку рішення, а також ступінь їх розгорнутості та спрямованості залежно від виду та складності самого рішення.

2. В операційно-дійовому аспекті процеси прийняття рішень виступають як комплекс когнітивних, програмних, оціночних та інших компонентів психіки осіб, які приймають рішення, що реагують на ситуацію, внутрішні ресурси та функціональний стан.

3. Основним принципом організації психічних процесів є структурно-рівневий, основі якого складається цілісна ієрархія цих процесів.

4. Процес прийняття рішення виступає як інтегральний щодо свого компонентного та операційного складу; виділяються сукупність «одиниць» (складових) цього процесу: інформаційна основа, критерії, правила, альтернативи, способи, гіпотези та ін.

5. Кінцева результативність рішень визначається змістом цих компонентів, залежить від їхньої повноти та адекватності.

Класифікація управлінських рішень

Класифікація управлінських рішень необхідна для визначення загального і специфічного підходу до їх розроблення, реалізації та оцінки. Найпоширенішими методами класифікації є такі:

За функціонально-управлінським змістом рішення включають: планування, організацію, контроль і прогнозування.

За функціональною спрямованістю рішення включають: економічні, організаційні, технічні, технологічні, екологічні тощо.

Залежно від ієрархічного рівня системи управління розрізняють рішення макро- і мікрорівня.

Залежно від суб'єктності організації розрізняють такі управлінські рішення: індивідуальні, колективні.

За часовими рамками розрізняють такі управлінські рішення: оперативні (реалізуються в короткий термін), тактичні

(реалізуються приблизно впродовж року) і стратегічні (реалізуються впродовж кількох років).

За причинами виникнення управлінські рішення можна поділити на ситуаційні (пов'язані з характером ситуації, в якій вони виникають), ієрархічні (пов'язані з розпорядженнями вищих органів), програмні (пов'язані з реалізацією конкретних програм) та ініціативні (пов'язані з висловленням ініціатив).

Управлінські рішення можуть формуватися такими методами: формальними (формалізація процесів, термінів, подій і ресурсів), неформальними (експертні оцінки, розробка сценаріїв, ситуаційних моделей тощо).

Залежно від ступеня оригінальності управлінські рішення можуть бути рутинними («типовими»), відносно творчими (модифікованими «типовими») або оригінальними (інноваційними).

Залежно від психологічних характеристик суб'єкта управління можна виокремити такі типи ухвалення рішень: зважене ухвалення рішень (ухвалюється на основі ретельного аналізу проблеми та розгляду запропонованих варіантів), імпульсивне ухвалення рішень («швидке» ухвалення рішень, із високим емоційним компонентом) та неактивне ухвалення рішень («просте» ухвалення рішень, із високим емоційним компонентом), у ньому важко віднайти оригінальність та новаторство), ризиковані рішення (ухвалюються без достатнього знання системи чинників).

Управлінські рішення можна класифікувати за ступенем їхньої спрямованості: тверді (чітко визначають подальші методи їхньої реалізації), напрямні (визначають напрямок розвитку системи), гнучкі (залежні від умов функціонування й розвитку системи), нормативні (визначають процеси в системі), нормативні (визначають процеси в системі) і нормативні (визначають параметри системи). Класифікація управлінських рішень за різними ознаками дає змогу системно уявити всі проблеми, пов'язані з такими рішеннями, і краще зрозуміти специфіку управлінської діяльності в конкретній організації на конкретному рівні.

Методи діагностики управлінських проблем

Етап діагностики управлінської проблеми передбачає використання методів, що дають змогу точно і повно описати

проблему і виявити чинники, які її викликали. Вибір методу залежить від характеру і змісту проблеми, а також часу і ресурсів, виділених на її вивчення. Зокрема, широко використовуються дві групи методів: економічний аналіз і прогнозування. Вони використовуються для об'єктивної оцінки поточного становища організації та прогнозування того, «що буде далі, якщо нічого не зміниться». Ці методи засновані на історичних статистичних даних у конкретних сферах діяльності.

Методи економічного аналізу засновані на вивченні аналітичних залежностей, які визначають зв'язок між умовами розв'язання задачі та її результатом і подаються у вигляді формул, графіків і діаграм (наприклад, зв'язок між ціною товару та його попитом, або між продуктивністю праці та рівнем кваліфікації й оплати праці персоналу). Розглянемо деякі методи економічного аналізу.

Абсолютний, відносний методи. Аналіз показників, економічних явищ, процесів і ситуацій починається з визначення абсолютних величин. Абсолютні величини використовуються як база для розрахунку середніх і відносних величин. Відносні величини використовуються для аналізу динаміки явища і характеристики зміни показника або явища в часі. Середні величини узагальнюють відповідну сукупність однотипних показників, характерних для будь-якого явища або процесу. Вони корисні під час порівняння досліджуваних чинників між різними сукупностями і дають змогу абстрагуватися від випадковості індивідуальних варіацій.

Метод порівняння. Заснований на порівнянні явищ і виявленні їхніх подібностей і відмінностей. Порівнюються звітні та планові показники, кращі та середні дані тощо. У результаті відповідних порівнянь можуть бути виявлені відхилення від заданих планових показників або показників попереднього періоду, або від середнього показника по підприємству, а також висунуті пропозиції щодо поліпшення.

Метод групування. Можуть бути виявлені та вивчені взаємозв'язки і взаємозалежності різних економічних явищ, а також найважливіші фактори, закономірності та тенденції, властиві цим явищам. На основі простих (за одним критерієм) і складних (за кількома критеріями) угруповань можна скласти відповідні таблиці угруповань, які стануть у пригоді для аналізу.

Експоненціальний метод. Заснований на відносних показниках, які відображають відношення рівня явища до його минулого рівня або до рівня аналогічного явища, що використовується як еталон. Цей метод є дуже загальним і дає змогу розкласти відносні й абсолютні відхилення узагальнених показників за факторами і виявити вплив різних факторів на показники дослідження.

Елімінація. Це передбачає виключення впливу всіх факторів, крім одного, вплив якого необхідно визначити. Вони використовуються у факторному аналізі, коли існує відповідний зв'язок між показником ефективності та факторами, що впливають на нього. В економічній літературі розглядаються такі форми зв'язку між показниками ефективності та чинниками, що впливають на них: адитивна (показник ефективності визначається як сума значень двох чинників), мультиплікативна (показник ефективності визначається як добуток значень чинників), кратна (показник ефективності визначається як коефіцієнт ділення значень чинників), змішаний (комбінація попередніх форм).

Методи усунення включають: ланцюгову підстановку. Використовується для мультиплікативної та адитивної форм і дає змогу отримати проміжні значення узагальнених показників шляхом послідовної заміни базового значення фактору на його фактичне значення. Застосовується, коли відоме абсолютне відхилення значень аналізованих факторів. На основі визначення різниці між відповідними показниками розраховується фактичне значення показника у відсотках від базового значення. Використовується для визначення впливу фактору на зміну показника ефективності за наявності мультиплікативного або множинного зв'язку між показниками.

Аналіз беззбитковості. Цей метод дає змогу визначити співвідношення між обсягом виробництва і ціною, за якого компанія може стати беззбитковою. При застосуванні цього методу можна використовувати поняття «покритий обсяг». Він розраховується як різниця між виручкою від реалізації та змінними витратами і спрямований на відшкодування (покриття) умовно-постійних витрат. Сума, що залишилася після такого покриття, є прибутком компанії. Щоб визначити обсяг виробництва, який можна експлуатувати в зоні беззбитковості, складається графік

беззбитковості та розраховується «точка нульової рентабельності» або точка беззбитковості.

Методи прогнозування передбачають використання накопиченого досвіду і поточних припущень для визначення перспектив організації. Їх можна розділити на кількісні та якісні.

Кількісні методи прогнозування використовують, коли в минулих результатах діяльності організації спостерігаються певні тенденції, які можуть зберегтися в майбутньому, і є достатньо інформації для визначення статистично значущих тенденцій і залежностей. До таких методів належать, зокрема: аналіз часових рядів ґрунтується на припущенні, що можна передбачити майбутні події на основі подій, що відбулися в минулому. Цей метод часто використовують для оцінки попиту на товари та послуги, оцінки потреби в запасах, прогнозування структури продажів, що характеризується сезонними коливаннями, потреби в персоналі тощо.

Каузальне (причинне) моделювання – прогнозування ситуацій шляхом вивчення статистичних залежностей між факторами, що вивчаються, та іншими змінними (наприклад, кореляційний аналіз, регресійний аналіз, економетричне моделювання).

Якісні методи прогнозування передбачають майбутнє на основі досвіду, інтуїції та експертної думки осіб, які приймають рішення: думка журі – об'єднує та узагальнює думки експертів у відповідних галузях; спільна думка торговельного персоналу - досвідчені торговельні агенти тісно спілкуються зі споживачами і можуть передбачити майбутній попит; очікування споживачів. Моделі - засновані на результатах досліджень клієнтів організації щодо майбутніх потреб і вимог, що виникають.

Генерація ідей, оцінка та відбір рішень

На етапі генерації ідей відбувається накопичення інформації та зміна підходів до її аналізу. Використовуються результати власних або запозичених досліджень і розробок. Власні розробки зазвичай використовуються в попередніх компаніях, а запозичені, у наступних. На етапах оцінювання та вибору варіанта рішення залучають незалежних експертів, можуть використовуватися складніші математичні апарати для формулювання оптимальних критеріїв вибору, враховують особистісні та психологічні характеристики керівника й умови ухвалення рішення.

На кожному з цих етапів можуть використовуватися як формалізовані, так і неформалізовані методи. Перші засновані на логічних судженнях, доказах і використанні математичних і статистичних інструментів для вибору найкращого рішення. Другі засновані на аналітичних навичках, досвіді та інтуїції менеджерів. Евристика, логічна формалізація та теоретичні ігри посідають важливе місце серед методів на етапах генерації ідей, оцінювання альтернатив і вибору.

Евристичні методи. Для ухвалення ефективних рішень системі управління необхідний набір відповідних альтернатив (альтернативних варіантів), стійких до змін конкретних зовнішніх умов, надійних, універсальних і таких, що адаптуються. На практиці для вироблення управлінських рішень часто використовують евристичні методи, тобто неформальні аналітичні методи, що ґрунтуються на досвіді, інтуїції тощо. До евристичних методів належить індивідуальна та групова робота, яка використовується як для отримання експертної думки, так і для генерації, аналізу, вибору та вирішення проблем шляхом генерування альтернатив.

До методів індивідуальної роботи належать:

Метод інтерв'ю. Експерта опитують і ставлять йому заздалегідь підготовлені запитання про досліджувану систему, на які він дає негайні й конкретні відповіді. Участь інтерв'юера, хоча й забирає багато часу, забезпечує надійність і точність відповідей.

Метод анкетування. Підготовка анкетного опитування щодо об'єкта аналізу передбачає складання анкети, що містить низку запитань, які логічно пов'язані із завданням експертизи, містять загальноприйнятну термінологію, унеможливають невизначеність, логічно відповідають структурі об'єкта аналізу і забезпечують однакову інтерпретацію. Експерт відповідає на запитання анкети в письмовому вигляді.

Деякі автори рекомендують поєднувати інтенсивну інтелектуальну роботу з релаксацією під час роботи, коли важко зосередитися. Ця техніка ґрунтується на «перехідному стані», який виникає під час засинання і може «ставити завдання» перед мозком. Під час природного переходу до сну і «вимкнення» свідомості несвідоме немовби програмується на розв'язання важливих проблем.

Метод Матчетта рекомендує використовувати такі «режими мислення» під час розв'язання проблем: стратегічні схеми (дії відповідно до стратегії), образність (представлення проблеми у вигляді схеми), паралельні площини (проходження за думками) та базові елементи (варіанти розв'язання, рішення, концепції, тактики і відносини).

Метод розв'язання безвихідних ситуацій використовується, коли робота зайшла в глухий кут, і дає змогу послідовно моделювати ухвалення різних управлінських рішень, уникаючи водночас чинників, що призводять до небажаних і передбачуваних результатів. Це досягається шляхом варіювання рішень.

До методів групової роботи належать:

Метод колективних експертних оцінок дає змогу отримати об'єктивну узагальнену оцінку групи експертів шляхом опрацювання оцінок окремих незалежних експертів.

Метод експертних комісій пропонує рішення проблем і спільно обговорює їх з обґрунтуванням. Слабкі сторони – логіка компромісу (суб'єктивність і надмірний вплив найбільш авторитетних експертів).

Метод прямого мозкового штурму – це інтелектуальна діяльність, що систематично організовується підготовленими експертами з використанням прийомів і методів мозкового штурму для колективного аналізу та генерації ідей. При створенні групи враховуються: знання, досвід і неоднорідність соціального і функціонального складу учасників, їхня незалежність один від одного і принцип конкуренції. Склад групи може оновлюватися для активізації функціонування колективу та розвитку спонтанності й креативності. Члени групи можуть бути проінформовані тільки про тему роботи, але не про саму проблему. Ідеї відбирають у два етапи. Найоригінальніші та найрозумніші, потім найбільш підходящі.

У *методі зворотного мозкового штурму* наявні ідеї критикуються, а не генеруються нові. Зворотний мозковий штурм може проводитися відразу після прямої ідеї. Він включає в себе систематизацію і категоризацію ідей, їх групування за ознаками, які являють собою загальний підхід до розв'язання проблеми; оцінку ідей з погляду часу, відведеного на реалізацію, і пошук перешкод; оцінку критичних зауважень і вибір кращої ідеї або зворотної ідеї, яка витримує критику.

Метод обговорення – це спосіб підготовки експертів до ухвалення рішень шляхом ознайомлення з думками один одного та виявлення різних точок зору. Дискусія дає змогу критикувати, вільно висловлювати свої позиції, порівнювати різні підходи та відкрито обговорювати переваги й недоліки.

Аналогові методи ґрунтуються на багаторазовому використанні наявного досвіду, наприклад, попередніх ситуацій та ухвалених у зв'язку з ними рішень, а також виробничих завдань, як правило, рутинного або повсякденного характеру, що не потребують творчого підходу. Проблеми вирішуються шляхом обговорення аналогій групами експертів. Аналогії можуть бути прямими (реалістичними), суб'єктивними, символічними (абстрактними) або ілюзорними (нереалістичними). При використанні цього методу необхідно створити довірчу обстановку між експертами в групі і не обмежувати їхні «виходи» для роздумів.

Метод синектики використовує аналогії, інтуїцію, абстрагування, вільне мислення та неочікувані метафори ігрових елементів у процесі мозкового штурму для отримання найоригінальніших ідей і розв'язання знайомих проблем у незвичних ситуаціях неочікуваними й оригінальними способами. Його можна використовувати для розв'язання знайомих проблем у незвичних ситуаціях несподіваними й оригінальними способами.

Метод ключових запитань використовують для збирання додаткової інформації в проблемних ситуаціях або для впорядкування наявних проблем. Запитання слугують мотиваторами для вироблення стратегії й тактики розв'язання проблем, розвитку інтуїції, формування алгоритмів мислення, наведення на думки щодо розв'язання та заохочення правильних відповідей.

Метод вільних асоціацій. Ефективність творчої діяльності підвищується на етапі генерації ідей, оскільки для виникнення нових ідей використовуються нові асоціації. Цей метод враховує особливість роботи людського мозку, згідно з якою нові ідеї генеруються при виникненні нових асоціативних зв'язків. Для деяких людей певні слова, образи, картинки або мелодії генерують ідеї, які допомагають їм вирішувати проблеми.

Метод Дельфі. Метод характеризується анонімністю (відсутність прямої взаємодії між експертами), інформативністю

(результати кожного раунду стають надбанням експертів), багатоступеневою процедурою опитування, необхідністю для експертів висловити свою думку щодо кожного запитання анкети за допомогою запропонованої бальної чи числової шкали, адмініструванням (керівник дослідження має інструкції та вимогу до деяких експертів пояснити, чому їхні оцінки суттєво відрізняються від середньогрупової оцінки за відповідним запитанням), а також контролем. Груповий бал за кожним питанням оцінюється як середнє арифметичне відповідей наприкінці іспиту.

Метод патернів аналізує і ранжує дані з будь-якої предметної області, щоб продемонструвати складні та взаємопов'язані стосунки між постійними і змінними факторами, які лежать в основі ухвалення управлінських рішень. Метод ґрунтується на ієрархічному визначенні цілей і кількісній оцінці їхніх елементів.

Логічні та формальні методи прийняття рішень. Найчастіше використовують для розв'язання формалізованих завдань, а саме: ухвалення оптимальних рішень у виробничій, логістичній, інвестиційній та фінансовій сферах, оптимального ціноутворення і планування, оптимального функціонування організації тощо. Також до них належать побудова дерева рішень, аналіз чутливості та методи Монте-Карло.

Метод побудови дерева рішень ефективний для розв'язання типових управлінських завдань, коли відомі умови реалізації та прогнозовані результати. Він дає змогу охопити всі можливі варіанти розв'язання проблеми. Оскільки деякі етапи потребують оцінки експертів у відповідній галузі, метод рекомендується поєднувати зі спеціалізованими методами.

Дерево рішень – це графічне представлення набору рішень і умов довкілля, а також відповідних імовірностей і вигід (втрат) для будь-якої комбінації варіантів. Вершина дерева рішень називається позицією, наступна за нею позиція – альтернативою, позиція, що не має альтернатив, кінцевою точкою, а шлях, що веде до неї, партією. Частина дерева рішень, що описує гру з позиції після деяких початкових кроків партнерів, називається підгеймом.

Аналіз чутливості. Метод аналізу ризиків проекту, який показує, як змінюється значення чистої дисконтованої вартості (NPV) при зміні входних змінних в інших умовах. Використовується, коли рішення ухвалюються в умовах

невизначеності та ризику. Метод включає: визначення ключових змінних, що впливають на значення NPV; установлення аналітичної залежності NPV від ключових змінних; розрахунок базової ситуації – установлення очікування NPV за очікуваного значення ключових змінних; зміну однієї із вхідних змінних на бажане значення за фіксованих значень решти; весь Послідовний запуск для вхідних змінних; розрахунок нових значень та швидкості їхньої зміни; розрахунок критичних значень для змінних проекту й визначення найчутливіших із них; критичні значення NPV; розрахунок критичних значень для змінних проекту.

Метод Монте-Карло. Це метод імітаційного моделювання. Його суть полягає в поєднанні аналізу чутливості та ймовірностей розподілу факторів моделі. Комп'ютер генерує набір можливих комбінацій на основі розподілу ймовірностей факторів. Кожна комбінація приймається як значення NPV, і загалом менеджер отримує імовірнісний розподіл результатів проекту.

Теоретико-ігрові методи

Метод сценаріїв. Розроблення сценарію це спроба встановити логічну послідовність подій, щоб передбачити і показати, як майбутній стан справ може поступово розвиватися на основі поточної ситуації, зважаючи на інформацію про розвиток подій у минулому і поточний стан справ. Розглядають низку можливих сценаріїв і обирають найімовірніший із них, щоб показати, як основну мету можна послідовно досягти в результаті настання ключових подій.

Теорія ігор. Існує безліч фінансово-економічних ситуацій, коли необхідно ухвалювати і розробляти рішення в умовах невизначеності та ризику (наприклад, плани дій компанії, спрямовані на зниження ефективності рішень конкурентів, прогнозування реакції конкурентів на зміну цін). Це вимагає використання спеціальних економіко-математичних методів, теоретичним аспектом яких є теорія ігор. Теорія ігор – це напрям досліджень, що вивчає математичні моделі прийняття оптимальних рішень у конфліктах, тобто коли в конфлікті перебувають щонайменше дві сторони з різними інтересами, і кожна з них має можливість діяти по-різному для досягнення своїх цілей залежно від поведінки свого опонента. Передбачається, що гра складається

з ходів, що здійснюються гравцями по черзі або одночасно. Набір ходів, зроблених гравцями від початку гри до її закінчення, називається грою. У таких іграх використовується принцип «мінімаксу». Це означає, що противник витягує максимум із мінімуму, який залишає супернику. *Мета гри* – виробити рекомендації щодо раціональної поведінки протидорчих сторін.

Модель «чорної дошки». Ця модель заснована на координації процесу обговорення альтернатив, покрокового обґрунтування рішення з урахуванням постійної зміни інформації про питання і відображення її на умовній «дошці» для всіх учасників підготовки рішення. Ця модель отримала розвиток завдяки впровадженню відеоконференцій.

На етапі оцінки варіантів рішення передбачається розробка критеріїв відбору для оцінки пропонованого проекту. Якщо проблема структурована і її можна розв'язати за допомогою математичного програмування, критерії вибору часто являють собою об'єктивні функції, що підлягають оптимізації (наприклад, мінімальний час, максимальний дохід). Такий підхід застосовний тільки в тому разі, якщо цілі чітко визначені. У разі менш структурованого ухвалення рішень для оцінювання варіантів використовують систему зважених критеріїв. Загалом менеджери мають знати плюси і мінуси різних методів ухвалення рішень. Вони мають уміти комбінувати їх, виявляти типові управлінські проблеми, застосовувати структуровані методи ухвалення рішень для їх вирішення та збагачувати свій арсенал методів шляхом подальшого самостійного розвитку.

Інформаційна підтримка процесу розробки і прийняття управлінських рішень

Формулювання ефективних управлінських рішень вимагає використання сучасних інформаційних технологій, що забезпечують повноту і своєчасність інформаційного представлення процесу, його моделювання, аналіз і передбачуваність. У багатьох випадках процедура формулювання управлінських рішень передбачає значний обсяг роботи з боку керівництва, автоматизація якої дає змогу істотно скоротити трудовитрати на підготовку рішення, а також забезпечити більш якісний вихідний матеріал для своєчасного і грамотного прийняття управлінських рішень.

Використання сучасних комп'ютерних технологій має незаперечні переваги, такі як швидкість роботи та її якість, великий обсяг роботи за рахунок великого обсягу пам'яті, конфіденційність інформації та раціональний розподіл функцій між користувачем і комп'ютером. Передумови для автоматизації процесу прийняття рішень: значне збільшення частки наукомістких галузей, інтелектуалізація суспільства за рахунок розширення доступу до бази знань, розповсюдження електронної пошти та інформаційних мереж для швидкого обміну інформацією тощо, підвищення рівня освіти в суспільстві за рахунок індивідуального навчання, розширення систем самоосвіти тощо. Зміни в характері та змісті праці (посилення творчої складової та збільшення частки висококваліфікованих працівників).

Наявність сучасних технологій, пакетів прикладних програм, телекомунікацій та оргтехніки позитивно позначається на якості вирішення управлінських завдань. Однак слід пам'ятати, що сума, вкладена в автоматизацію ухвалення управлінських рішень, не повинна перевищувати дохід, який може бути отримано від упровадження відповідних систем. Автоматизовані системи складаються з трьох компонентів: інформації (що забезпечує користувача необхідними даними), моделей (що містять проаналізовані дані про елементи моделі та взаємозв'язки між самою моделлю та навколишнім середовищем) та експертів (що надають дані для формування дедуктивних висновків та експертного аналізу для вибору ефективних рішень). Загальну структуру автоматизованої системи прийняття управлінських рішень показано на рис. 1.23.

Таким чином, автоматизація процесу ухвалення управлінських рішень – це складний процес, що містить у собі людські та фізичні ресурси, програмне й апаратне забезпечення, а також методи та процедури пошуку, оброблення й передавання даних. Інформаційні системи є основою інформаційного забезпечення автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень.

Інформаційна система (ІС) – це набір процедур для опрацювання, збирання та перероблення інформації з метою підтримки планування, ухвалення рішень, координації та контролю; ІС містить у собі входи (наприклад, дані, інструкції) і

виходи (наприклад, звіти, розрахунки) і може включати механізми зворотного зв'язку для контролю операцій.

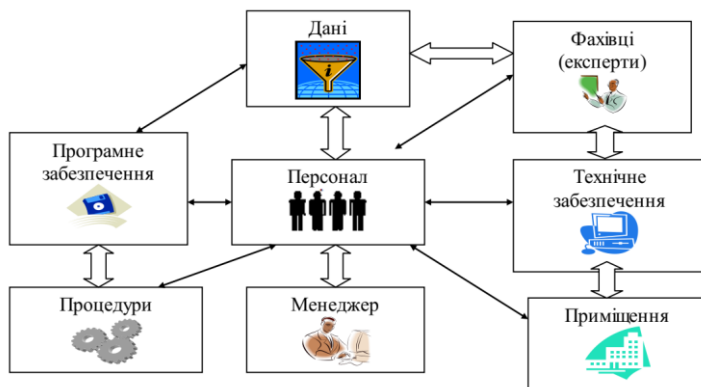


Рис. 1.23. Загальна структура системи автоматизації управлінських рішень

Основні функції інформаційної системи управління полягають у збиранні, зберіганні, накопиченні, витяганні та передаванні даних, які використовуються для підтримки ухвалення управлінських рішень. Цілями інформаційних систем є:

- 1) обробка та зберігання економічної інформації з метою отримання зведеної інформації;
- 2) автоматизація адміністративних завдань, включно з картотеками, обробленням текстів, комп'ютерною графікою, електронною поштою і зв'язком;
- 3) моделювання поведінки експертів під час ухвалення управлінських рішень, що є завданням, заснованим на методах штучного інтелекту.

Інформаційна система управління – це набір інструментів для генерування, опрацювання та використання інформації для прийняття управлінських рішень.

Основні компоненти інформаційної системи:

апаратне забезпечення – набір пристроїв, що дають змогу одержувати й обробляти дані;

програмне забезпечення – набір програм, що забезпечують оброблення даних апаратними засобами;

база даних – набір правильно організованої інформації, яка зберігається у користувача;

мережа – набір різних комп'ютерів. Ресурси різних комп'ютерів можуть використовуватися спільно;

процедури – набір інструкцій про те, як усі перераховані вище компоненти об'єднуються для оброблення та отримання інформації.

Важливою частиною інформаційної системи є система обробки даних. Тобто звіти, аналітичні матеріали, розрахунки та інші матеріали для прийняття управлінських рішень і контролю за виконанням операцій. Розглянемо детальніше програмну складову.

Програмне забезпечення – це набір програм, документів, процедур і рутинних операцій комп'ютерної системи, які допомагають апаратним засобам виконувати різні операції. Найважливішими класами програмного забезпечення є системне програмне забезпечення та спеціальне (прикладне) програмне забезпечення у вигляді пакетів прикладного програмного забезпечення (ППО), які дають змогу організаціям керувати та отримувати доступ до необхідних їм даних.

Пакет прикладного програмного забезпечення (ППП) – це набір взаємопов'язаних додатків для виконання стандартних розрахунків у достатньо формалізованій сфері знань, таких як дослідження проблем, аналіз даних, моделювання, документування та представлення результатів ППП повинні відповідати таким загальним вимогам: простота освоєння й використання; відповідність високим вимогам до введення, перетворення та зберігання даних; широке графічне представлення даних і результатів їхнього опрацювання; включення таблиць і графіків у звіти; широкий спектр послуг; широке використання даних; широкий спектр послуг. Зокрема, до проблемно-орієнтованих ППС належать такі програмні продукти:

1. *Текстові процесори* – програми для роботи з документами (текстами), що дозволяють компоувати, форматувати, редагувати тексти при створенні користувачем документа (MS Word, WordPerfect, Ami Pro тощо).

2. *Настільні видавничі системи (HBC)* – програми для професійної видавничої діяльності, які дають змогу здійснювати електронну верстку основних типів документів, наприклад об'ємного каталогу або торговельної заявки (Corel Ventura, Page-Maker, QuarkXPress, FrameMaker, Microsoft Publisher, PagePlus тощо).

3. *Графічні редактори* – пакети для обробки графічної інформації, а саме растрової графіки та зображень і векторної графіки.

4. *Електронні таблиці (табличні процесори)* – програми для обробки табличним чином організованих даних (Excel, Improv, Quattro Pro тощо).

5. *Організатори робіт* – пакети програм, призначені для автоматизації процедур планування використання різних ресурсів.

6. *Програми розпізнавання символів* призначені для перекладу графічного зображення літер і цифр в ASCII.

7. *Фінансові програми*, які використовуються для ведення фінансів, автоматизації бухгалтерського обліку організацій, економічного прогнозування розвитку організацій, аналізу інвестиційних проектів, розробки техніко-економічного обґрунтування фінансових угод.

8. *Аналітико-статистичні програми*, котрі використовуються для аналізу даних, можна умовно поділити на *статистичні*. У табличних процесорах часто зустрічаються засоби описової статистики, методи регресійного аналізу, засоби аналізу часових рядів, згладжування і прогнозування.

Системи підтримки прийняття рішень (СППР) – це особливі інтерактивні ІС, які використовують обладнання, програмне забезпечення, дані, базу моделей і роботу менеджера з метою підтримки всіх стадій прийняття рішень у процесі аналітичного моделювання. Керівна програма забезпечує процес прийняття рішень з урахуванням специфіки проблеми.

СППР складається з двох основних підсистем – це люди, що приймають рішення, і комп'ютерна система. Якщо менеджеру потрібно скласти виробничий план на рік, то його першим кроком стане створення моделі прийняття рішень за допомогою простої СППР програми, наприклад Microsoft Excel, Microsoft Project. Систематику СППР можна побудувати за функціональними галузями (маркетинг, планування, інвестиції та ін.), в яких підтримується прийняття рішень, за рівнями інформаційного забезпечення (тактичний, операційний, стратегічний, рівень середньої ланки управління) тощо. Розглянемо дві найвідоміші таксономії СППР.

Класифікація СППР «Альтера», розроблена на основі емпіричних досліджень різних SPMS і включає два типи систем:

1. Системи, орієнтовані на дані (відбір інформації): зберігання файлів, аналіз даних, аналіз інформації.

2. Системи, орієнтовані на моделі (що забезпечують підтримку ухвалення рішень): обчислювальні або бухгалтерські та фінансові моделі; репрезентативні або метафоричні.

Класифікація SPMS, запропонована Пауером, ґрунтується на п'яти категоріях: 1) SPMS, орієнтовані на дані; 2) SPMS, орієнтовані на моделі; 3) SPMS, орієнтовані на знання; 4) SPRM на основі документів, 5) SPRM на основі комунікацій 5) SPRM на основі веб-технологій.

Різноманітні нові інструменти (методи штучного інтелекту, системи пошуку даних, онлайнове аналітичне опрацювання і технології World Wide Web, Інтернет, Інтернет-мережі, можуть розширити функціональність СППР та змінити форму їх розробки.

Simplex, одна з найбільш ранніх систем, розроблена в середині 1970-х років, призначена для підтримки окремих етапів процесу ухвалення рішень у сфері фінансового менеджменту, маркетингу та виробництва. Система дає змогу встановити і вивчити складні залежності між економічними показниками підприємств. Система складається з семи підсистем: управління даними, моделювання, прогнозування, економетричний аналіз, звітність, управління безпекою та графічне представлення результатів. Користувачі можуть обирати з безлічі доступних методів економетричного і статистичного аналізу та прогнозування даних, а також використовувати вбудовану мову для створення відповідних процесів моделювання.

Combi-PC пропонує для аналізу різні типи продуктів, варіантів планів, видів діяльності, виконавців і підприємств. База даних системи побудована у вигляді набору таблиць. Порівняльна оцінка об'єктів у процедурі вибору підтримується серією алгоритмів і процедур багатокритеріального впорядкування (метод порогів порівняльності, порівняння «один до одного», ітеративна спортивна модель, процедури експертної та одновимірної класифікації). За допомогою SPMS можна розв'язувати такі завдання, як оцінювання адаптаційного потенціалу галузей економіки, аналіз систем показників якості продукції, тематичне планування науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт, порівняльний аналіз діяльності компаній.

DSS-UTES призначена для пошуку оптимальних рішень у складних проблемних моделях. Вона складається з менеджера системи, підсистеми побудови багатовимірних функцій корисності, підсистеми оцінювання ефективності моделі та підсистеми оптимізації керуючих параметрів користувацьких програм.

ISDS може використовуватися менеджерами з інновацій та фінансовими менеджерами під час формування програм розвитку нових продуктів і технологій у великих компаніях. Система підтримує такі функції: попередній відбір пропозицій щодо інноваційних проєктів, порівняльний аналіз нових пропозицій і вже розроблених проєктів, формування інвестиційних груп із запропонованих проєктів розвитку.

SPRP Marketing Expert підтримує ухвалення рішень на всіх етапах розроблення стратегічних і тактичних маркетингових планів і контролю їх виконання. Система виконує два основні завдання: маркетинговий аудит і маркетингове планування з використанням відомих аналітичних методик.

Decision Grid – програмний пакет, що автоматизує процес порівняння окремих альтернатив за низкою критеріїв. Інформацію для ухвалення рішення вводять у таблицю порівняння, де стовпці відповідають альтернативам, а рядки – критеріям оцінки. На перетині рядків і стовпців проставляються бали альтернатив за конкретними критеріями. Система має низку особливостей, які створюють зручні умови для якіснішого оцінювання та порівняння альтернатив і підвищують якість процесу ухвалення рішень. Вона дає змогу будувати поведінкові сценарії, відображати результати в графічному вигляді та використовувати шаблони.

SPRP Analytica 2.0 – це програмне забезпечення для кількісного моделювання. Вона включає в себе сценарний аналіз, діаграми впливу, багатовимірне моделювання та аналіз ризиків. Вона забезпечує прозорість і потужність бізнес-моделювання і є інструментом для кількісного бізнес-моделювання та аналізу. Його широко використовують для створення та вивчення моделей у різних галузях, включно з бізнесом і фінансами, аерокосмічною промисловістю, консалтингом, електронною комерцією, охороною здоров'я, енергетикою та екологією, обороною, науковими та технічними дослідженнями, виробництвом, телекомунікаціями та вищою освітою.

Expert Choice SPMS фокусується на використанні діаграм впливу. Вона полегшує визначення та опис цілей, оцінює ключові відносини (компроміси) між цілями та альтернативами і пропонує рішення, які повністю зрозумілі та підтримуються командою, що вирішує проблему. Система включає п'ять діаграм чутливості («Що Якщо») і динамічно тестує сценарії, щоб з'ясувати, як зміна ваги одного з критеріїв впливає на результат вибору.

Дайте відповіді на запитання



1. Як Ви вважаєте: Чому управлінське рішення є основою управління.
2. Яке місце займає рішення в циклі управління?
3. Назвіть головні фактори впливу на прийняття управлінських рішень.
4. Назвіть особливості прийняття рішення в залежності від проблем, які розглядаються. Наведіть приклади.
5. Наведіть різні визначення поняття «управлінське рішення». У чому їхня різниця?
6. Усім відомий вислів «Повторення – мати навчання». Прокоментуйте його з погляду процесу прийняття управлінських рішень.
7. Надайте порівняльну характеристику основних положень ситуаційного та системного підходів.
8. Назвіть психологічні особливості процесу прийняття управлінських рішень?
9. Поясніть зв'язок «дерева цілей» організації та «дерева рішень».
10. Надайте класифікацію рішень залежно від цілей та методів їх розробки.



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Зобразіть схему управління виробництвом та вкажіть місце управлінського рішення у процесі управління підприємством?
2. Чи можете Ви погодитися з твердженням, що раціональний підхід до прийняття рішень є кращим, ніж ірраціональний?
3. Зобразіть графічно «місце» управлінського рішення у циклі

управління.

4. Подайте графічно основні етапи прийняття рішення, поясніть їх особливості.

5. Зобразіть графічно моделі рішення, що визначаються чітко і слабо вираженою структурою проблеми (прийняття управлінських рішень за умов визначеності та невизначеності).

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

2.1. Менеджмент персоналу

Персонал, як суб'єкт і об'єкт управління

Менеджмент персоналу слід розглядати як системний, планомірно-організований вплив на процес формування, розподілу, створення умов для використання трудових якостей працівника з метою забезпечення ефективності функціонування підприємства, відтворення і всебічного розвитку зайнятих на ньому працівників. Ряд науковців визначають менеджмент персоналу специфічною багатофункціональною і багатокомпонентною системою, яка складається з комплексу взаємозалежних блоків (елементів підсистем), що піддаються впливу зовнішніх і внутрішніх чинників, але таких, що утворюють певну цілісність, яка прагне в своєму функціонуванні до досягнення конкретних цілей. Водночас менеджмент персоналу виступає частиною менеджменту підприємства, значущість якого полягає у впливі персоналу на всі види активності суб'єкта господарювання через безпосередню участь робітників у створенні результату.

Предметом менеджменту персоналу – є сукупність суспільних відносин, що виникають в процесі спільної діяльності людей. Провідними цілями менеджменту персоналу є: підвищення ефективності функціонування підприємства; поліпшення якості трудового життя всіх залучених до діяльності підприємства трудових ресурсів. Визначення цілей менеджменту персоналу обумовлює необхідність виконання наступних завдань (рис. 2.1).

Важливо зазначити, що об'єктом менеджменту персоналу – є окремий працівник або певна їх сукупність, що складає колектив. Особливість при цьому полягає у взаємодії працівників для досягнення своєї цілі. Суб'єктом менеджменту персоналу – виступає група спеціалістів, які виконують відповідні функції в якості працівників, кадрової служби, а також керівників всіх рівнів, що виконують функцію управління стосовно своїх підлеглих. Соціально-економічні та політичні трансформації у суспільстві напряму пов'язані з проблемою гуманізації людських стосунків, включених в різні системи управління. В процесі подолання суспільних криз, менеджмент персоналу стає однією з

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

найважливіших сфер життя будь-якого підприємства, здатного у кілька разів підвищити його ефективність.

1. Розробка та/або удосконалення і впровадження кадрової політики: правил, принципів, стратегій, норм, стандартів, правил тощо
2. Розробка та/або удосконалення штатного розпису відповідно до стратегічного плану розвитку підприємства
3. Розробка та/або удосконалення професійно-кваліфікаційних вимог (професіограм, моделей посад тощо)
4. Забезпечення робочих місць відповідними фахівцями, підбір і відбір персоналу, аналіз потреби в персоналі, аналіз ринку праці
5. Аналіз, удосконалення, регулювання руху персоналу
6. Систематичне оцінювання персоналу, соціально-психологічна діагностика колективу
7. Розробка та/або удосконалення програм розвитку та навчання персоналу підприємства
8. Аналіз і координація міжособистісних взаємин, превенція конфліктів
9. Формування резерву персоналу, лізінг персоналу, планування ділової кар'єри
10. Розробка та/або удосконалення і реалізація програм професійної адаптації персоналу
11. Розробка та/або удосконалення та оцінка соціально-виробничих показників

Рис. 2.1 Завдання менеджменту персоналу

Так, саме поняття «менеджмент персоналу» або «управління персоналом» розглядаються в достатньо широкому діапазоні: від економіко-статистичного до соціально-психологічного. Це обумовлює провести порівняння визначень термінів які використовуються найчастіше: «персонал» і «кадри» (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Порівняння термінів «персонал» та «кадри»

Автор	Термін	Визначення терміну
О. В. Крушельницька, Д.П. Мельничук	«Кадри»	Це штатні кваліфіковані працівники з певною професійною підготовкою, які мають спеціальні знання, трудові навички, чи досвід роботи у вибраній сфері діяльності.
	«Персонал»	Термін «персонал» є найбільш доцільним на рівні організації, так як

		визначає особовий склад організації, який працює за наймом і характеризується певними ознаками: трудовими взаємовідносинами з роботодавцем (трудовий договір), володіння певними якісними характеристиками . Отже персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів.
Л. І. Михайлова	«Кадри організації»	Термін «кадри організації» включає сукупність кваліфікованих працівників організації, які пройшли професійну підготовку та мають спеціальну освіту. Кадри організації поділяють на кадри управління та робітничі кадри.
	«Персонал»	Це особливий склад працівників підприємства , або частина цього складу, яка являє собою групу за професійними чи іншими ознаками
В. С. Савельєва, О. Л. Єськов	«Персонал»	Сукупність усіх людських ресурсів, якими володіє організація
В. П. Бородатий, І. Д. Крижко, А. Й. Ягодзінський	«Кадри»	Це постійний штатний склад підготовлених, кваліфікованих працівників підприємства, різних професійно-кваліфікаційних груп фахівців і робітників.
В.Г. Воронкова	«Персонал чи кадри»	Це основний штатний склад працівників організації (за винятком керівництва), що виконує різні виробничі господарські функції.
О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямулич, О. В. Потьомкіна, О. В. Серєда	«Персонал»	Персонал – найбільш складний об’єкт управління в організації, оскільки, на відміну від речових факторів виробництва, є живим, має можливість самостійно ухвалювати рішення, діяти, критично висунути пред’явлені до нього вимоги, має суб’єктивні інтереси тощо.

Терміни «персонал» та «кадри» варто відрізняти. Під персоналом розуміють сукупність всіх працівників підприємства – постійних та тимчасових, виробничих та управлінських, що виконують виробничі або управлінські операції, та зайнятих переробкою предметів праці із застосуванням засобів праці.

Так, персонал (від лат. *persona* – особистість) – колектив працівників або сукупність осіб, що здійснюють трудові функції. Як правило, ці взаємини оформлені трудовим договором або контрактом. Істотною ознакою персоналу є наявність його трудових взаємин з роботодавцем. Під кадрами розуміють штатних (постійних) кваліфікованих працівників, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, мають досвід роботи, володіють спеціальними знаннями у відповідній сфері діяльності та знаходяться в трудових відносинах з адміністрацією підприємства.

Застосування терміну «персонал» означає зміщення акцентів в управлінні на особистість, персоніфікувавши особливості кожного окремого працівника. В якості основних понять, що характеризують персонал, окрім зазначених вище (персонал, кадри), використовують наступні терміни: трудові ресурси, робоча сила, трудовий потенціал, людські ресурси, кадровий потенціал, трудовий ресурс, трудовий потенціал, людський фактор тощо.

Аналізуючи визначення поняття «персонал», можна дійти деяких висновків стосовно значення людського фактору в діяльності підприємства, та розглянути його в декількох оціночних аспектах (рис. 2.2)

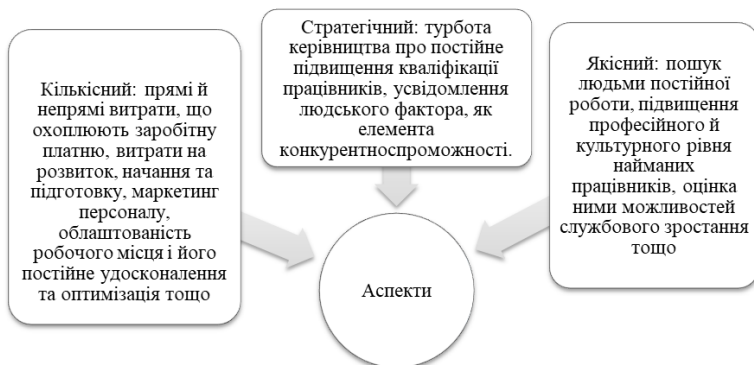


Рис.2.2. Оціночні аспекти визначення поняття «персонал»

У процесі створення підприємства чи організації закладаються основи системи управління персоналом. Від того, наскільки ця система буде сформована грамотно та раціонально і не передбачатиме дублювання функцій персоналу залежатиме й ефективність функціонування підприємства загалом. Тому, у сучасних умовах відбувається процес оновлення концепції менеджменту персоналу, при цьому розробляються та/або удосконалюються як інструменти управління персоналом, так і методи, які для цього використовуються.

В умовах глобальних трансформацій та конкурентного ринкового середовища результати діяльності підприємств вирішальною мірою залежить від характеристик персоналу та вміння керівників ефективно використовувати цей найважливіший трудовий ресурс. Світова практика свідчить, що найбільших успіхів у бізнесі, в інших сферах людської діяльності досягають ті організації, у яких керівники мають хорошу підготовку в галузі управління взагалі та менеджменту персоналу зокрема.

Менеджмент персоналу має велике практичне значення, оскільки незважаючи навіть на тенденції щодо автоматизації та діджиталізації, все одно зростає роль людського чинника на виробництві, стрімко ускладнюються функції керівників трудовими колективами підприємств. Отже, важливо розглянути основні етапи менеджменту персоналу (табл.2.2).

Таблиця 2.2

Етапи менеджменту персоналу

№ етапу	Назва етапу	Опис етапу
1.	Планування потреби у відповідній кількості та якості необхідного персоналу	Розробка плану, задоволення майбутніх потреб у трудових ресурсах з урахуванням стратегії розвитку підприємства, обсягів виробництва і реалізації продукції, зовнішніх факторів впливу (економічних, політичних, ситуації на ринку праці.
2.	Пошук та набір персоналу	Залучення за допомогою різних заходів персоналу різних спеціальностей з метою створення резервів кандидатів на робочих місцях з усіх посад.
3.	Відбір персоналу	Оцінка кандидатів та відбір кращих

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

4.	Визначення заробітної плати, пільг тощо	розробка структури заробітної плати і пільг з метою залучення найму, збереження і розвитку персоналу.
5.	Адаптація	Розробка та/або удосконалення відповідних адаптаційних програм щодо створення умов з метою найрезультативнішого введення найманих працівників в підприємство та його підрозділи, підвищення у працівників розуміння того, виконання яких показники діяльності від них будуть очікувати.
6.	Навчальний	Розробка та/або удосконалення програм для професійного навчання та розвитку персоналу, які потрібні для ефективного виконання роботи та діяльності підприємства.
7.	Оцінка трудової діяльності та особистих якостей працівників	Розробка та/або удосконалення методик, параметрів оцінки працівників, з урахуванням сфери діяльності підприємства, специфіки продукції чи послуг, які виготовляє/надає підприємство, специфіки регіону місцезнаходження підприємства, структури працівників тощо.
8.	Рух персоналу	Підвищення, пониження, звільнення, горизонтальне переміщення – ротація персоналу.
9.	Формування кадрового резерву внутрішніх джерел	Підготовка керівних кадрів, просування по службі.

Менеджмент персоналу здійснюється за допомогою методів – способів впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства задля отримання загального фінансово-економічного результату даного підприємства. Всі методи поділяють на три групи: адміністративні, економічні і соціально-психологічні.

Адміністративні (організаційно-розпорядчі) методи – це сукупність засобів та/або прийомів прямого керуючого впливу у процесі діяльності підприємства на стосунки у середині колективу з метою контролю і керування персоналом відповідно до факторів,

що впливають і створюють зміни.

За допомогою економічних методів здійснюється матеріальне стимулювання персоналу. Сукупність прийомів і способів, що забезпечують використання об'єктивних економічних законів та інтересів у діяльності підприємства, на підставі товарно-грошових відносин.

Соціально-психологічні методи управління – це способи здійснення управлінського впливу на персонал, що базуються на використанні закономірностей, правил, норм соціології та психології. Об'єктом впливу даних методів управління є команди і окремі працівники.

В сучасних умовах важливим у менеджменті персоналу є принцип підбору і розміщення кадрів за їх особистими і діловими властивостями. Даний принцип передбачає таку будову (рис. 2.3).

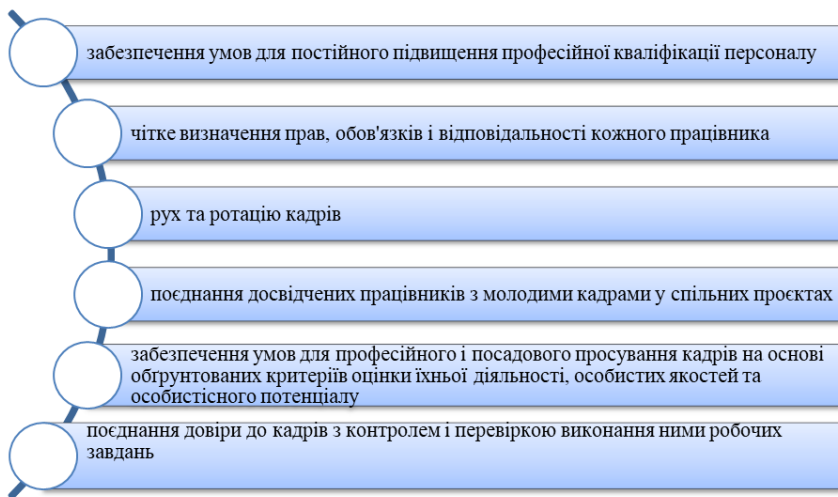


Рис. 2.3 Архітектура принципу підбору і розстановки кадрів

Важливо зазначити, що способи підбору кандидатів вибираються з урахуванням: політики підприємства у сфері найму; категорії посади, яка визначає яким саме шляхом будуть шукати кандидата на посаду; обмежень бюджету, виділеного на процедуру пошуку працівників. Зрозуміло, що пошук нового працівника має відбуватися в межах певного бюджету, інакше пошук просто втратить сенс; обмежень часу.

Деякі підприємства надають перевагу політиці «виращування» власних кадрів і тому в основному набирають персонал на початкові посади. Інші намагаються брати на роботу вже готових спеціалістів, котрі зразу зможуть виконувати складну роботу різної складності. Багато підприємств діють ситуативно, вдаючись до комбінації цих підходів в залежності від обставин. Політика підприємства у сфері найму може бути прозорою – якщо найм проводиться за відомими і однаковими для всіх претендентів вимогами, або непрозорою, коли застосовуються різні критерії оцінки до різних кандидатів, чи обмежує коло осіб, котрі знають про вакантну посаду.

Виділяють внутрішні за зовнішні джерела залучення персоналу: внутрішні джерела – працюючий персонал, зовнішні джерела – центри зайнятості, кадрові агентства, самостійний пошук через ЗМІ, особисті контакти. Жоден з них не можна вважати універсальним, вони мають свої переваги і недоліки. Задача менеджера з персоналу – звернутися до таких джерел пошуку, що дозволять провести найефективніший відбір, тобто знайти найбільш підходящого кандидата з мінімальними витратами коштів і часу.

Найпростіший спосіб закрити вакантну посаду – це перевести на цю посаду власного підготовленого працівника. Відомо, що компанії, які досягають високих результатів у бізнесі, майже у 90% випадків закривають посади топ-менеджерів працівниками, що виростили у власній організації, а не залучають зовнішніх кандидатів. Більшість підприємств починають пошук саме з внутрішніх джерел, розміщуючи інформацію про посаду в Інтернеті, дошках оголошень, в офісах тощо. Переваги і недоліки цього джерела залучення персоналу наведені в табл.2.3.

Таблиця 2.3

Переваги і недоліки внутрішнього джерела залучення персоналу

Переваги	Недоліки
Службове зростання власних працівників.	Обмежені можливості у виборі претендентів.
Підвищення рівня вмотивованості і задоволеності працею, зростання лояльності до підприємства, до керівництва; поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі.	Напруженість чи суперництво у колективі, якщо на посаду претендують декілька рівнозначних кандидатів, розчарування того кандидата,

	котрий не отримав бажаної посади.
Зменшення ризику отримати непридатного працівника, оскільки кандидат і організація добре відомі один одному: кандидат вже пройшов процедури відбору.	Можливість прояву панібратства, коли вчорашній колега стає керівником. Прояви цькування.
Перспективи для зростання інших працівників при звільненні займаної посади.	Покриття відносної потреби у персонал.
Скорочений період адаптації до нової посади порівняно з зовнішніми кандидатами.	
Відносно низькі фінансові і часові витрати на закриття посади.	

Закриття вакантних посад за рахунок внутрішніх джерел – це досить розповсюджена практика, особливо на великих підприємствах, де можливості вибору кандидатів більші, ніж в малих і середніх. Коли закрити посаду власними силами не вдається, підприємство звертається до зовнішнього ринку праці. При цьому, кожному підприємству потрібні нові кадри, які ще не знаходяться у полоні існуючих корпоративних стереотипів мислення, вони здатні по-новому подивитися на існуючі бізнес-процеси, принести свій досвід, знання і креативність, що, врешті-решт, може стати поштовхом до росту продуктивності.

Звертаючись до зовнішнього ринку праці, необхідно брати до уваги наступні фактори:

1. Ситуація на ринку праці, в першу чергу доступність певної категорії працюючих, основні конкуренти, рівень очікувань потенційних претендентів.

2. Законодавчі обмеження: мінімальна зарплата, соціальні гарантії для певних категорій працюючих, пенсійні виплати, тощо.

3. Привабливість підприємства як роботодавця. Люди, що шукають роботу, надають перевагу відомим, великим компаніям, які мають імідж надійних і чесних роботодавців. Бренд підприємства особливо важливий для працівників вищої і середньої ланок.

До типових помилок, які виникають у процесі відбору, належать такі: помилка відкидання що пов'язана з відмовою у

прийомі на роботу кандидату, який насправді має високий рівень професіоналізму; а також помилка прийняття, навпаки, пов'язана з прийомом на роботу кандидата, який справив хороше враження на членів комісії, але згодом проявив некомпетентність.

Таблиця 2.4

Характеристика зовнішніх джерел залучення персоналу

Переваги	Недоліки
Широкі можливості вибору кандидатів.	Ризик отримати невідходящого працівника.
Привнесення нового досвіду і нових знань; поштовх до розвитку організації і підвищення її творчого потенціалу.	Довгий період входження в посаду, особливо для складних видів роботи; ризик не проходження кандидатом періоду адаптації.
Покриття абсолютної потреби у персоналі.	Більші витрати на залучення персоналу.

Подібні помилки призводять до додаткових витрат організаційних і фінансових ресурсів, повторного проведення процедури відбору більш гідних кандидатів. Тому в процесі відбору (рис. 2.4) необхідно використовувати комплексний підхід, застосовуючи різні інструменти відбору, які мають бути достовірними, надійними, валідними і обов'язково репрезентативними.

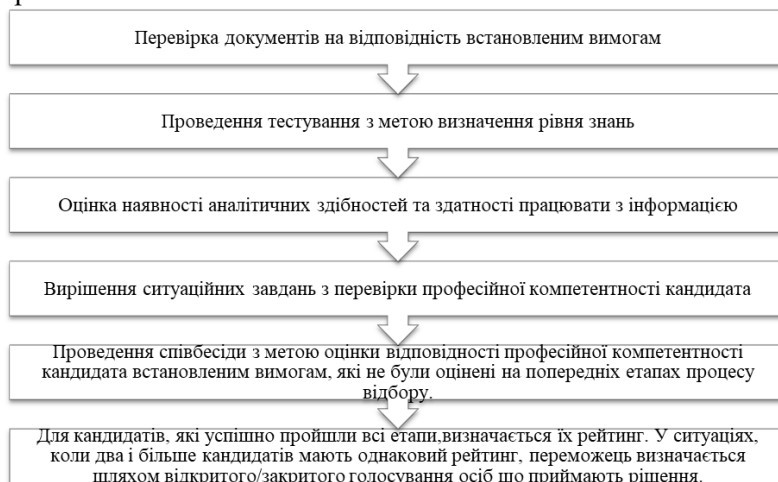


Рис. 2.4. Етапи процесу відбору кандидатів

Сучасні технології і методи залучення персоналу

В Україні затребувані сильні фахівці вищої та середньої ланки, які мають великий практичний досвід управління та професійну підготовку. Тому використання нових технологій з пошуку керівних кадрів є актуальним питанням. Так, використовують наступні технології:

Лізинг персоналу (staffleasing) – це правовідносини, які виникають, коли рекрутингове агентство укладає трудовий договір із працівником від свого імені, а потім направляє його на роботу в будь-яку організацію на відносно тривалий строк (від трьох місяців до кількох років).

Аутстафінг (outstaffing) – рекрутингове агентство не добирає співробітників, а оформляє у свій штат вже існуючий персонал організації – клієнта.

Аутсорсинг (outsourcing) – компанія передає яку-небудь зі своїх функцій зовнішній компанії.

Рекрутинг – технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів.

Executive Search – технологія пошуку унікальних фахівців на керівні посади. «Executive Search», на відміну від рекрутингу, передбачає ініціативний пошук кандидатів, навіть якщо вони на даний час не зайняті активним пошуком роботи. Цю технологію успішно використовують кадрові та консалтингові агентства.

Middle selection – технологія пошуку керівників середньої ланки.

Хедхантинг (headhunting) є найбільш складною і витратною технологією, що передбачає «переманювання» конкретного фахівця з однієї організації в іншу. Часто тут не обійтися без послуг сторонніх компаній, оскільки процес переговорів досить складний і вимагає певних навичок. У даному випадку фахівець визначається замовником. Крім того, встановлюються умови, на які готова піти компанія заради цього професіонала. При хедхантингу на етапі дослідження ринку використовуються технології *networking* (плетіння сітей) та *direct search* (прямий пошук).

Networking – методика хедхантингу, яка полягає у тому, що через зв'язки консультанта з хедхантингу можна вийти на необхідного спеціаліста.

При direct search консультант спільно з замовником визначає коло компаній, де може знаходитися потрібний спеціаліст. Потім консультант визначає коло посад у цих компаніях, які підходять під вакансію, та пропонує спеціалістам перейти в компанію замовника.

Скринінг– технологія швидкого добору необхідного допоміжного та обслуговуючого персоналу, який здійснюється з урахуванням формальних ознак: стать, вік, освіта, досвід роботи. На процес прийняття рішення щодо підбору й відбору персоналу впливає політика організації з просування своїх працівників або навпаки залучення фахівців ззовні.

Оцінювання персоналу

Оцінювання персоналу – це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, його трудової поведінки, результатів діяльності певним вимогам. Оцінювання персоналу має багато цілей. Найпоширенішою є класифікація цілей оцінки, розроблена відомим фахівцем у галузі розвитку людських ресурсів Дугласом Макгрегором яка враховує такі цілі (рис. 2.5).



Рис.2.5.Класифікація цілей оцінки персоналу підприємства

Отже, слід визначити роль кожної цілі у процесі оцінки персоналу:

інформативну ціль – полягає у забезпеченні керівників різних рівнів управління необхідними даними про роботу своїх підлеглих, а також усіх оцінюваних працівників даними про їхні індивідуальні здобутки та недоліки;

мотиваційну ціль – передбачає взаємозв'язок матеріальної винагороди й морального заохочення з трудовою поведінкою та результатами праці й у такий спосіб орієнтує персонал на покращання діяльності в напрямі, що забезпечує стабільність і конкурентоспроможність підприємства;

адміністративну ціль – реалізується в прийнятті кадрових рішень на об'єктивній і регулярній основі, а саме: рішень з підвищення/пониження, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудового договору.

Ділова оцінка персоналу забезпечує вирішення наступних завдань:

1. Якісний підбір кадрів;
2. Визначення ступеня відповідності займаній посаді;
3. Поліпшення використання трудових ресурсів;
4. Визначення особистісного вкладу працівників у результати роботи;
5. Просування працівників, визначення необхідності підвищення кваліфікації/ навчання/перекваліфікації;
6. Удосконалення структури апарату управління;
7. Удосконалення менеджменту персоналу.

Відповідно до ч. 1 ст. 113 Закону України «Про професійний розвиток працівників» роботодавці можуть проводити атестацію працівників. Категорії працівників, які підлягають атестації, та періодичність її проведення визначаються колективним договором. На підприємствах, в установах та організаціях, у яких не укладаються колективні договори, категорії працівників, які підлягають атестації, строки та графік її проведення визначаються роботодавцем за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації. Не допускається проведення оцінки професійного рівня та кваліфікації працівника за ознаками, що безпосередньо не пов'язані з виконуваною роботою. Рішення атестаційної комісії приймається відкритим голосуванням простою більшістю голосів присутніх на засіданні членів комісії. Засідання

атестаційної комісії вважається правоможним, якщо на ньому присутні не менш як дві третини її складу.

Атестації не підлягають: працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року; вагітні жінки; особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною з інвалідністю, особою з інвалідністю з дитинства; одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років; неповнолітні; особи, які працюють за сумісництвом. Законом чи колективним договором можуть установлюватися інші категорії працівників, які не підлягають атестації.

Атестаційна комісія приймає рішення про відповідність або невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі атестації. У разі прийняття рішення про відповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві зарахувати його до кадрового резерву, присвоїти чергову категорію, встановити надбавку до заробітної плати або збільшити її розмір, організувати стажування на більш високій посаді або направити на підвищення кваліфікації з метою просування по роботі.

У разі прийняття рішення про невідповідність працівника займаній посаді або виконуваній роботі комісія може рекомендувати роботодавцеві перевести працівника за його згодою на іншу посаду чи роботу, що відповідає його професійному рівню, або направити на навчання з подальшою (не пізніше ніж через рік) повторною атестацією. Рекомендації комісії з відповідним обґрунтуванням доводяться до відома працівника у письмовій формі.

У разі відмови працівника від переведення на іншу посаду чи роботу, що відповідає його кваліфікаційному рівню, або від професійного навчання за рахунок коштів роботодавця роботодавець за результатами атестації має право звільнити працівника відповідно до Кодексу законів про працю України.

Так, найбільш ефективним і об'єктивним методом ділової оцінки персоналу є атестація. Об'єктивність цього методу полягає в тому, що ділову оцінку працівникові дає не одна людина, а колектив найбільш кваліфікованих фахівців. Ефективність атестації полягає в тому, що вона носить систематичний характер, а тому працівник повинен постійно підтримувати свій рівень кваліфікації і ефективно працювати.

Атестація проводиться раз на 3-5 років комісією, яка призначається наказом керівника. До складу комісії включаються представники адміністрації підприємства і підрозділи, найбільш кваліфіковані фахівці підприємства, представники профспілкової організації (5-6 чоловік).

Таблиця 2.5

Переваги проведення оцінки для підприємства та персоналу

Для підприємства	Для персоналу
Визначення результатів роботи, рівня знань та навичок персоналу компанії. Можливість ротатії кадрів та створення кадрового резерву. Створення цілеспрямованої програми розвитку персоналу. Мотивація персоналу. Побудова корпоративної культури. Організаційний розвиток	Визначення місця та ролі кожного співробітника в компанії – по горизонталі та вертикалі. Ясне розуміння поставлених завдань, критеріїв успішності їх виконання, залежності заробітної плати та премії від результатів роботи. Можливість отримати зворотний зв'язок від безпосереднього керівництва. Гарантія того, що досягнення не залишаться без уваги. Можливість кар'єрного та професійного зростання.

Базою для розробки критеріїв та аналітичних ознак оцінки є ідентифікація факторів, що впливають на об'єкт оцінки та аналіз найбільш впливових із них з метою подальшого вибору конкретних аналітичних показників, які слугуватимуть вихідними даними для здійснення розрахунків та враховуватимуть попередньо отриману інформацію. Виходячи з цього, визначимо основні фактори які впливають на стан та перспективи розвитку менеджменту персоналу підприємства. Задля реалізації даної задачі пропонуємо використати традиційний розподіл факторів відповідно до джерела їх походження, тобто на екзо- та ендогенні.

Екзогенні фактори характеризують зовнішні впливи на розвиток менеджменту персоналу підприємства, при цьому їх поява, хід протікання та ступінь впливу знаходиться поза площиною керованості та контролю керівного менеджменту підприємства, тобто можливість протидії таким явищам або співіснування з ними залежить від розвинутої адаптаційних якостей підприємства та наявного рівня безпекових параметрів.

Ендогенні фактори відповідають впливам, які є результатами внутрішньо організаційних процесів та явищ, при цьому, міра керованості таких факторів є протилежною екзогенним, адже повністю знаходиться у компетенції керівництва підприємства.

Таблиця 2.6

Екзогенні фактори впливу на рівень розвитку менеджменту персоналу

Група факторів	Характеристика
1	2
Фінансово-економічні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Загальний стан макроекономічного середовища, існуюча динаміка та прогнозовані значення базових макроекономічних показників. 2. Тенденції зміни інфляційної динаміки та рівень диференційованості у доходах населення, що слугує основою для формування купівельної спроможності. 3. Діяльність центрального банківського регулятора у питаннях побудови кредитно-грошової та валютної політики держави, що виявляє себе у маніпулюванні обліковою ставкою, зміною підходів до встановлення валютного курсу). 4. Зміни податкового законодавства, особливо у частині розміру ставок, що визначають обсяг відповідних утримань із заробітної плати. 5. Державні підходи забезпечення та пріоритизації фінансування різних рівнів системи освіти, спеціалізованих програм розвитку. 6. Рівні ключових фінансових параметрів державної системи соціального захисту за забезпечення (соціальні гарантії, обсяги соціальних виплат). 7. Показники рівня якості життя та розвитку соціальної інфраструктури
Кон'юнктурні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Тип ринку на якому функціонує підприємство, що у багатьох аспектах є визначальним фактором щодо домінуючих на ринку форм зайнятості, кваліфікаційних вимог, наявності та рівню конкуренції між претендентами на вакантні посади, ставленням та особливостями організації політики управління персоналом з боку менеджменту підприємств, характер конкурентної поведінки у процесі боротьби за цінний кадровий ресурс для організації.

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

	<ol style="list-style-type: none">2. Стан ринку праці, що характеризується співвідношенням показників попиту та пропозиції робочої сили, яке в свою чергу, впливає на можливості до залучення необхідних кадрів, а також фінансових ресурсів необхідних для цього.3. Стан та перспективи галузі у якій функціонує підприємство, що визначає ступінь мотивованості працівників, щодо продовження кар'єри у даній сфері зайнятості та їх зацікавленості до її зміни.
Техніко-технологічні	<ol style="list-style-type: none">1. Розвиток технічних та технологічних можливостей контролю індивідуальної продуктивності працівників, інтегрованих у загальні електронні системи управління підприємством.2. Розвиток систем автоматизації окремих функцій менеджменту персоналу, зокрема поширення систем E-HRM.3. Популяризація онлайн-платформ пошуку роботи.4. Посилення впливу соціальних мереж відповідної орієнтації.
Політико-правові	<ol style="list-style-type: none">1. Основні регуляторні положення національного законодавства, що регламентує трудові відносини.2. Стабільність національного інституційного ландшафту, що впливає на більшість аспектів пов'язаних зі сферою кадрового менеджменту, починаючи від можливостей захисту власних законних інтересів засобами судової системи, закінчуючи розповсюдженістю практик непотизму при прийомі на роботу.3. Ступінь зарегульованості галузі функціонування підприємства
Соціокультурні	<ol style="list-style-type: none">1. Показник рівня освіченості населення, якості та застосовуваності тих навичок та кваліфікаційних компетенцій, що надаються вітчизняними закладами освіти різного рівня.2. Ступінь впливу медійного середовища на окремі види зайнятості.3. Набуття широкого поширення та застосування у бізнес-практиці провідних підприємств основних положень концепції корпоративної соціальної відповідальності.4. Вплив масової культури на формування колективних уявлень про окремі види зайнятості, а також ступінь їх статусності в суспільстві.

	<p>5. Рівень громадської свідомості та впливовість громадської думки на діяльність підприємницьких структур, зокрема у кадровій сфері.</p> <p>6. Поширеність явища інтелектуальної міграції трудових ресурсів.</p>
Природно-екологічні	<p>1. Природне середовище функціонування підприємства, що визначається впливом місцерозташування та відповідних йому природно-кліматичних умов на привабливість працевлаштування на підприємство.</p> <p>2. Екологічні впливи пов'язані з діяльністю та їх можливий вплив на фізичне та психологічне здоров'я персоналу.</p>

Варто зазначити, що більшість факторів екзогенного характеру мають опосередкований характер по причині наявності специфічних особливостей у взаємодії зовнішнього середовища функціонування підприємства та його персоналу, які виявляють себе у тому, що вплив таких факторів на персонал реалізується через внутрішнє управлінське середовище підприємства у якості його реакції на вплив відповідного зовнішнього фактору. Найбільш впливові ендогенні фактори впливу на стан та перспективи розвитку менеджменту персоналу це:

Організаційні. Ефективність розподілу персоналу підприємства між структурними підрозділами відповідно до наявних кадрових потреб, порядок пошуку, відбору та прийняття на роботу нових співробітників, наявність та дієвість системи адаптації нових працівників, рівень забезпеченості підприємства трудовими ресурсами, наявні санітарно-гігієнічні, ергономічні естетичні умови праці, які визначають комфорт та сприяють максимізації результатів праці персоналу, своєчасність виплати зарплати.

Мотиваційні. Характеризується ефективністю розробленої на підприємстві системи стимулів та мотивів праці; якісних та кількісних параметрів співвідношення матеріальних та нематеріальних засобів мотивації.

Кваліфікаційні. Відповідність реальної кваліфікації персоналу займаним посадам, загальний рівень інтелектуального потенціалу персоналу, наявність програм навчання, перекваліфікації та інших

видів професійно-кваліфікаційного розвитку персоналу підприємства.

Результативні. Використання систем відслідковування індивідуальної продуктивності працівників, порядок диференціації додаткової матеріальної винагороди відповідно до трудового внеску, наявність системи та графіку атестації працівників, відповідність темпів зростання винагороди росту результативних показників праці, рівень трудової дисципліни.

Соціальні. Наявність заходів націлених на соціальний розвиток працівників підприємства, тимбилдінгу, покращення психологічного клімату, політики стимулювання креативності та творчого підходу, рівень залученості працівників до системи управління підприємством.

Корпоративні. Рівень розвитку корпоративної культури та фіксація відповідних положень у офіційних документах підприємства, прийнятий стиль керівництва, справедливість системи розподілу повноважень та відповідальності, стратегічне планування розвитку кадрового потенціалу.

Отже, представлений аналіз факторів екзогенного та ендогенного характеру дозволяє здійснити подальший вибір аналітичних ознак за якими буде побудована методика оцінювання рівня розвитку менеджменту персоналу підприємства. Оцінка персоналу – важливий етап, за допомогою якого, створюються умови щодо професійного зростання як окремо співробітника, так і всього підприємства.

Основні вимоги до критеріїв оцінки

Щоб система оцінка працювала ефективно, в ній повинні бути присутні критерії. Тут мова йде про особисті якості та характеристики співробітників, за допомогою яких HR-менеджер зможе визначити його ефективність. Не менш важливо розуміти в якому сегменті знаходиться компанія, які завдання та цілі переслідуються у ході оцінки. Під час оцінки важливо визначити пріоритетні цілі. Наприклад, при оцінці лінійного персоналу, пріоритетний критерій – якість та своєчасність виконання роботи. *Головним критерієм щодо оцінки вважаються наступні фактори:*

1. *Досяжність.* Оцінка повинна створюватися на основі посадових інструкцій та бути зрозумілою.

2. *Об'єктивність*. Розробка кожної критерії проводиться для конкретної посади, а не людини.

3. *Прозорість*. Кожен співробітник повинен розуміти, яких результатів від нього очікують.

4. *Відповідність змісту роботи*. Важливо брати до уваги функціональні обов'язки співробітника.

5. *Мотивація співробітника на досягнення результатів*. Потрібно розуміти мотивацію співробітників та пояснювати їм, яка нагорода їх очікує за гарно виконану роботу.

6. *Зрозумілість та пов'язаність з найважливішими результатами роботи*. Співробітник повинен розуміти ціль оцінки та її зв'язок з результатами роботи.

7. *Динамічність*. Важливо пояснити співробітникам, що після проходження оцінки можливий перегляд заробітної плати, підвищення в посаді, тощо.

Керівники повинні вивчати своїх підлеглих, щоб вчасно виявити їх здібності та потенціал і запропонувати їм варіанти розвитку. Кадрові служби повинні якнайкраще організовувати обмін інформацією про потреби і можливості розвитку підприємства, забезпечувати проведення оцінки, атестації працівників, забезпечувати умови щодо навчання і переміщення працівників. Не менш важливою умовою успішної реалізації цілей оцінки персоналу є зацікавленість і відповідальність самої особистості працівника у результатах оцінки.

Управління розвитком персоналу

Цілі та види навчальні діяльності підприємства є:

Підготовка нових кадрів у зв'язку з природним спадом працівників або необхідністю розширення діяльності організації;

Постійне підвищення рівня підготовки персоналу у зв'язку науково-технічним прогресом в області технології, техніки, методів і прийомів роботи, методів організації та управління, підходів до управління персоналом;

Підвищення конкурентоспроможності підприємства;

Надання можливості просування працівника по службі.

Слід розрізняти три види навчальної діяльності підприємства, рис. 2.6.



Рис. 2.6. Види навчання на підприємстві

В Законі України «Про професійний розвиток працівників» зазначені форми професійного навчання працівників, а саме:

1. Професійне навчання працівників здійснюється за денною, вечірньою (змінною), очно-заочною, дистанційною, екстернатною формою, з відривом і без відриву від виробництва та за індивідуальними навчальними планами.

2. Професійне навчання працівників за робітничими професіями забезпечується шляхом: курсового навчання, що передбачає формування навчальних груп і здійснюється в навчальних класах (лабораторіях); індивідуального навчання, що передбачає навчання на робочому місці під керівництвом кваліфікованих робітників – інструкторів виробничого навчання.

Серед найважливіших показників ефективності менеджменту персоналу варто виокремити такі: забезпечення потреб підприємства у персоналі за професіями, спеціальностями, посадами та освітньо-кваліфікаційними рівнями працівників, моделями компетенцій з мінімальними втратами фінансових ресурсів та ресурсів часу; ефективність використання робочого часу, кваліфікації, трудового, інноваційного, інтелектуального потенціалу персоналу; забезпечення ритмічності виробництва; забезпечення якості виробленої продукції та/або наданих послуг; аналіз показників фінансової привабливості підприємства.

Націленість керівників на розвиток підприємств вимагає, з одного боку, побудови функцій менеджменту персоналу на основі системного підходу, здатного сприяти реалізації стратегії, а, з іншого – привертає увагу до удосконалення механізмів і підходів щодо саморозвитку персоналу, Головним завданням системи менеджменту персоналу на основі системного підходу стає створення сприятливих умов що забезпечать збереження трудового ресурсу, ритмічність виробництва, якість продукції (послуг), покращення фінансово-економічних показників діяльності підприємства.

Дайте відповіді на запитання



1. Сутність і принципи управління персоналом.
2. Система менеджменту персоналу: суть і складові елементи.
3. Управління поведінкою і дисципліною в менеджменті персоналу.
4. Методи професійного відбору персоналу.
5. Джерела комплектування підприємства кадрами
6. Переваги та недоліки внутрішніх і зовнішніх джерел формування трудового колективу
7. Ендогенні та екзогенні фактори впливу на рівень розвитку менеджменту персоналу
8. Види оцінки персоналу
9. Види навчання на підприємстві
10. Показники ефективності менеджменту персоналу



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Ви – менеджер з персоналу підприємства. Вам необхідно підібрати працівника на посаду начальника відділу маркетингу. Визначте джерела пошуку на дану посаду.
2. Лікувально-оздоровчий комплекс Яворівського району щорічно приймає на роботу молодих спеціалістів однак при цьому і надалі існує потреба в управлінському персоналі вищої ланки. Вважається, що тільки молоді спеціалісти можуть правильно вивчити потребу в послугах курортного характеру і коректно

сформувані стратегію підприємства. Але для прийняття стратегічних рішень недостатньо тільки теоретичних знань молодих спеціалістів, необхідні практичні навички. З огляду на це:

- 1) визначте етапи підготовки керівника вищої ланки для ;
- 2) виявіть мінімальний вік керівника, який здатний приймати правильні стратегічні рішення;
- 3) об'явте принципи управління кар'єрою, які необхідно використовувати при підготовці керівника вищої ланки.

Визначте систему факторів, які впливають на об'єктивність ділового оцінювання персоналу підприємства.

3. Ситуація в ювелірному магазині. Керуючий ювелірного магазину звільняється за власним бажанням. Перед власником постало питання про заміщення вакантної посади: призначити нового управлінця з числа співробітників в колективі або шукати «на стороні»? Серед співробітників на місце керуючого є 2 кандидатури:

Старший продавець – «зірка». Гарний продажник, працює індивідуально з великою кількістю постійних клієнтів. Покупці приходять до нього персонально і навіть чути не хочуть про те, щоб їх обслуговував хтось інший. Але «зірка» тримається на відстані від колективу, і не завжди вміє правильно розставити пріоритети.

Рядовий продавець – «свій хлопець». При поточній роботі в продажах «не блищить», але в колективі давно користується повагою та організувати його може на «раз-два». Питання кейса:

1. Чи може управлінець, який не має досвіду роботи в ювелірному магазині зайняти місце керуючого? Яким досвідом і професійними якостями він повинен володіти?

2. Як грамотно провести призначення на посаду керуючого з числа співробітників колективу:

а. Кого вибрати з працівників: продавника-зірку або управлінця-середняка?

б. Як представити нового керівника колективу і пояснити правильність даного рішення, щоб не втратити співробітника, не зайняв посаду?

4. Ви – менеджер з підбору персоналу у великому відомому Цирку. Директор Цирку викликає вас одного разу «на килим» і повідомляє, що відкрилася чергова вакансія - клоун. Вам необхідно зібрати інформацію про вакансію, щоб почати пошук фахівця.

Завдання: Складіть список (20 питань) до Директора. Опишіть алгоритм дій з пошуку клоуна.

5. Мережа супермаркетів Х в Україні динамічно розвивається з 1993 року, включає понад 1000 магазинів по Україні понад 280 населених пунктах. Спеціалізується на дешевих товарах по оптовим цінам в поєднанні зі зручним розташуванням і високою якістю продукції, даний формат максимально відповідає пріоритетам споживачів. Асортимент складає понад 4 тис товарів. Сучасні підходи до розробки маркетингової стратегії, логістики, контролю якості продовольчих товарів та обслуговування клієнтів забезпечили підприємству позиції лідера в торгівельній галузі країни як за кількістю покупців, так й за товарообігом, податковим видаткам. За рахунок мінімізації витрат на логістику і рекламу, вартість такої продукції нижче середньоринкової, але якість не поступається відомим брендам. В корпорації працює понад 63 тис чоловік, з яких $\frac{3}{4}$ в торгівельних мережах та показник постійно зростає. За останній рік було створено понад 6 тис робочих місць. В мережі існує велика плінність кадрів (понад 27 %) , зарплата на 10% нижча, ніж в інших супермаркетів. Персонал має ненормований робочий день, може обирати гнучкий графік роботи. 30% персоналу раз на 5 років проходять підвищення кваліфікації. Іногороднім надається гуртожиток (забезпечені лише 42% від тих, хто потребує). Супермаркет орієнтований на підбір персоналу серед молоді та приїжджих.

Питання: Який тип кадрової політики притаманний даній мережі супермаркетів?

Література:

1. Менеджмент персоналу : навчальний посібник / Укл. О.В. Безпалько, А.Д. Бергер, Т.М. Березянко, Ю.М. Гринюк, Д.Г. Грищенко, О.І. Драган, А.С. Зеніна-Біліченко, Л.М. Мазник, Л.І. Тертична, О.М. Соломка, О.А. Чигринець [За. заг. ред. О.І. Драган]. Київ : МПП «ЛИНО», 2022. 612 с.

2. Козак К. Б. Формування трудового колективу як основа ефективного управління персоналом. Економіка харчової промисловості. 2011. № 2. С. 53-57. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2011_2_13.

3. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: Навч. посіб. 2-е вид., перероб. й доп. К.: «Кондор».

2005. 308с.

4. Михайлова Л.І. Управління персоналом. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 248 с.

5. Савельєва В.С., Єськов О.Л. Управління діловою кар'єрою. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2007. 176 с.

6. Бородатий В. П. Управління персоналом : навч. посіб. Київ: ІЗМН, 1997. 271 с.

7. Воронкова В. Г. Кадровий менеджмент: навч. посіб. для вузів. К : Професіонал, 2015. 192 с

8. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, М. І. Дзямучич, О. В. Потьомкіна, О. В. Середя; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.

9. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навчальний посібник. Київ: ФОП Ямчинський О.В. 2020. 466с.

10. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. / За заг. ред. д. е. н., проф. В. Я. Брича. Тернопіль: ТНЕУ, 2012. 520 с.

11. Закон України «Про професійний розвиток працівників» за станом на 01.02.2024. URL: <http://surl.li/smyha>

12. Кодекс законів про працю за станом на 06.02.2024. URL:<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

13. Літинська В. А., Залуський В. І. Кадрова політика підприємства за сучасних умов господарювання. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 6. С. 248-252.

14. Наумова М. А., Любінчак К. Р. Таксономічний аналіз стану ринку праці регіонів України. Економіка і організація управління. 2019. №. 1. С. 74-84.

15. Олійник Н. Ю. Фактори формування політики управління адаптацією персоналу. Вісн. Кам.-Под. нац. ун-ту ім. Івана Огієнка. Економічні науки. 2019. № 14. С. 351-358.

16. Пенюк В. О. Методичні підходи до діагностики кадрового потенціалу підприємств. Економічний форум. 2016. №. 1. С. 197-203.

17. Письменна О. О. Теоретичні основи та методичний інструментарій формування кадрової стратегії підприємства : дис. канд. ек. наук : 08.00.04. Дніпро, 2017. 320 с.

18. Редьква О. З. Фактори впливу на формування системи управління персоналом машинобудівних підприємств. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. №2. С. 60–67.

19. Електрона система. Ок. Безпека. Кадровий інформаційний, цифровий ресурс веб-сайт. URL: <http://surl.li/smygj>

20. Платформа Ліга: закон веб-сайт. URL: <http://surl.li/smygt>.

21. Менеджмент персоналу: Навч. посіб. Вид. 2-ге, без змін / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін.; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. К.: КНЕУ, 2006. 398 с.

22. Козак К.Б. Менеджмент персоналу: курс лекцій. О.: ОНТУ. 2022. 227 с.

2.2. Самоменеджмент

Сутність та завдання самоменеджменту

Самоменеджмент це відносно нове поняття в управлінській науці, яке розглядають у двох аспектах: як наука про самоуправління і самоорганізацію людини; як робота людини над собою для підвищення рівня особистої ефективності, досягнення успіху та оволодіння методами управління власним життям. Погляд на самоменеджмент і як на науку, і як на практичну діяльність ґрунтується на розумінні менеджменту, як управлінської діяльності, пов'язаної з цілеспрямованим впливом на колектив працівників або окремих виконавців з метою виконання поставлених завдань та досягнення визначених цілей шляхом оптимального використання наявних ресурсів організації. Відповідно, *самоменеджмент* можна визначити, як управління власними ресурсами, тобто вміння їх здобувати, зберігати, розвивати й раціонально використовувати й бути успішною і самодостатньою людиною.

Початок наукового осмислення проблеми самоменеджменту у вітчизняній управлінській та соціологічній літературі можна віднести до середини 90 років. Поняття «самоменеджмент» було введено в науковий обіг Л. Зайвертом, керівником Інституту раціонального використання часу в Німеччині. Спочатку самоменеджмент розглядався винятково як сукупність технологій управління часом. Таке його розуміння закріпилося в основному завдяки праці Л. Зайверта «Ваш час – у ваших руках», у якій самоменеджмент визначається як «послідовне й цілеспрямоване

використання випробуваних методів роботи в повсякденній практиці, для того, щоб оптимально й зі змістом використовувати свій час». Відповідно, особиста ефективність традиційно пов'язувалась із здатністю людини (зокрема керівника) організувати свою діяльність так, щоб чітко розпланувати робочий та вільний час, тобто здатність виконувати певні завдання максимально швидко і якісно, успішно досягати поставлених цілей. Поняття «успіх (успішність)» традиційно пов'язалося з такими атрибутами як суспільне визнання (слава) та фінансова незалежність. Такий погляд на самоменеджмент і проблеми, які за його допомогою вирішуються, мав місце аж до кінця ХХ століття. По мірі змін, які відбуваються у всіх аспектах життя людини, змінювався погляд, як на сутність самих понять «особиста ефективність» та «успіх», так і на методи їх досягнення. Одна з ключових проблем, з якою стикається сучасна людина, яка намагається досягти успіху, та підвищити рівень особистої ефективності – це потрапляння в стан емоційного дискомфорту та, навіть, емоційного «вигорання».

Емоційний дискомфорт – стан, який переживається як неприємний, такий що порушує звичайну, нормальну діяльність – тривога, занепокоєння, страх, невпевненість в собі, пригніченість тощо. Емоційний дискомфорт неминуче веде до зниження ефективності в роботі, відчуття мотиваційного та фізичного виснаження. Як результат – людина не бачить сенсу працювати в повну силу, не відчуває взагалі ніяких емоцій та потреб (емоційне вигорання). Чому так?

Виявляється, що ви займаєтесь не своєю справою, яка потребує від людини прояву тих особистих якостей, які у вас відсутні, або є вашою слабкою стороною; ви прагнете приділяти як можна більше уваги різним сферам життя: родині, здоров'ю, спорту тощо, а робота забирає майже весь ваш час; у вас постійно виникають конфлікти з підлеглими, ви їх не розумієте, а тому ви майже весь час перебуваєте в стані емоційного дискомфорту. Що необхідно робити щоб не потрапляти у цей стан? Ключовими питаннями в розвитку методів та технологій самоменеджменту є розуміння сутності актуальних для сучасного світу аспектів понять «особиста ефективність» та «успіх». Узагальнений погляд на структуру факторів, які визначають рівень зусиль, які людина докладає в процесі своєї діяльності, а відповідно, здатність

виконувати поставлені завдання максимально швидко і якісно, успішно досягати поставлених цілей, сформований в одній із відомих мотиваційних теорій – модель Портера-Лоулера, у якій автори обґрунтували зв'язок між такими складовими, як *зусилля, результати, винагорода і задоволення* в рамках єдиної взаємозв'язаної системи. Ключовим фактором у такому зв'язку є *задоволеність* людини, яку вона отримала за результатами своєї діяльності. З одного боку, задоволеність є функцією рівня зусиль, які ми витрачаємо на досягнення певного результату, якості отриманого результату, та отриманої винагороди. З іншого боку, ступінь задоволення визначає потенційний рівень зусиль, які і надалі буде докладати людина у майбутній діяльності (рис. 2.7). Отже, «задоволеність» є і результатом, і фактором у підвищенні ефективності, як здатності виконувати максимальну кількість завдань якісно і швидко.



Рис. 2.7. Зв'язок між «зусиллями» та «задоволеністю»

Успіх для сучасної людини, яка не хоче потрапити до стану емоційного вигорання, також пов'язується із задоволеністю своїм станом у різних аспектах свого життя, а не тільки у сферах, які забезпечують суспільне визнання та фінансову незалежність, а саме: фізичне і психічне здоров'я, відносини з оточуючими (родина, друзі, колеги), змістовність роботи, особистісний ріст тощо. Виходячи з цього, у сучасному розумінні самоменеджменту, як науки та сукупності відповідних технологій та практик, виділяють різноманітні напрями, які допомагають людині бути успішною і самодостатньою і задоволеною людиною. Саме техніки самоменеджменту можуть допомогти сучасній людині впоратися зі складними проблемами, які пов'язані з підняттям рівня особистої ефективності та досягнення успіху. Які ж *перші кроки* необхідно зробити для досягнення особистого успіху і підвищення рівня особистої ефективності з урахуванням всіх зазначених аспектів їх розуміння? (рис. 2.8).

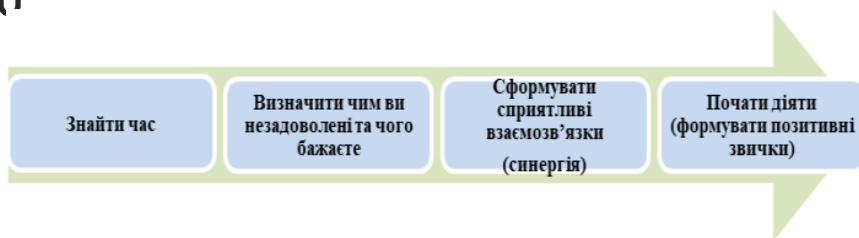


Рис. 2.8. Перші кроки на шляху до зростання особистої ефективності та досягнення успіху

Кожний з названих кроків можна реалізувати застосувавши багаточисленні теорії і практики самоменеджменту. Важливим моментом у розумінні й формуванні власної системи поглядів на самоменеджмент є визначення загальних умов існування сучасної людини, які формують сприятливі, або навпаки, несприятливі умови на шляху до успіху. Дослідження сучасних авторів зазначають суттєвий вплив низькі факторів зовнішнього середовища на можливості досягнення успіху та особистої ефективності будь-якої людини.

Економісти, філософи та футурологи намагаються описати зміни, що відбуваються довкола. Спочатку світ був SPOD – це аббревіатура з англійських слів: «steady» (стійкий), «predictable» (передбачуваний), «ordinary» (простий), «definite» (визначений). Таким дослідники вважають його у першій половині 20-го сторіччя (умовно до 60-70 років), до стрімкого розвитку технологій та інформації. Наприкінці XX століття було запроваджено новий термін для характеристики умов зовнішнього середовища сучасної людини – VUCA. Він позначає, що світ змінився: став мінливим та складним, у ньому не існує гарантованої стабільності. Цей світ – уже в іншому стані: не лід, а вода. Вона змінює напрямок, форму, її течія не така передбачувана. Термін розшифровують так:

V – volatility (нестабільність) означає нестійкі ситуації та непередбачувані зміни, не визначена тривалість такого стану справ.

U – uncertainty (невпевненість) означає відсутність інформації для прогнозування наслідків та планування необхідних дій. Те, що раніше вважалося безперечним, втратило свою силу, і люди більше не можуть ґрунтувати свої рішення на минулому досвіді.

C – complexity (складність) має на увазі ситуації, де багато взаємопов'язаних елементів та величезний обсяг інформації.

A – ambiguity (двозначність) визначається відсутністю чіткого розуміння правил гри, поведінка гравців не досить зрозуміла.

Основні навички, які визначали можливості бути успішною та ефективною людиною, лідером були для простоти позначені такими самими літерами («VUCA»-відповідь):

V – vision (візія), тобто слід розуміти, куди та навіщо хочете рухатися по життю.

U – understanding (розуміння) означає, що треба бути гнучким, сприймати інші позиції та якісно нову інформацію, досягати порозуміння, а для цього потрібні soft skills (особливо комунікативні навички та емпатія).

C – clarity (ясність) означає провідну роль знань, коучингову підтримку.

A – agility (швидкість), тобто здатність швидко реагувати, приймати рішення.

Але життя не стоїть на місці, правила гри вже раптово змінилися. Відповідно, змінилися вимоги до сучасної людини.

Умовно з 2020 року, світ отримав нову умовну назву –BANI:

B – brittle (крихкий). Якщо нестабільне, те, що виходить з ладу, треба ремонтувати, то крихке – це те, що раптово остаточно руйнується. На нього взагалі не можна покладатися. У світі BANI крихка система може добре працювати на поверхні, перебуваючи на межі руйнування. У сучасному світі все взаємозалежне. Якщо один компонент виходить з ладу, результатом цілком може бути ціла низка систем, які вийдуть з ладу і впадуть, як доміно, одна за одною.

A – anxious (тривожний). Загрози сьогодні роблять людей вже не просто невпевненими. Вони відчувають тривогу з приводу майбутнього, страх обирати щось, безпорадність. Люди очікують нових неприємностей, негативних наслідків. Медіа та соцмережі, що подають емоційно забарвлені новини, запускають фейки, лише підсилюють ці страхи. Людина хоче все контролювати, щогодини передивляється інформацію, щоб не пропустити якоїсь загрози, або ж перестає читати такі повідомлення, ізолюється від світу, стає пасивною. Наслідком тривоги є як бажання знищити всі авторитети, так і бажання гуртуватися довкола публічних

харизматичних постатей. До того ж потоки інформації настільки великі, що людський мозок вже не може з нею впоратися.

N – nonlinear (нелінійний). Те, що раніше було складним, потребувало аналізу причин та наслідків. Більше цього лінійного зв'язку не має. Маленькі причини, рішення, помилки призводять до катастрофічних наслідків. Від випадку зі споживанням інфікованого кажана до пандемії в усьому світі – лише кілька місяців. І навпаки, між причиною та наслідками може бути значний проміжок часу. Що б ми не робили сьогодні, доводиться страждати від наслідків давніх рішень.

I – incomprehensible (незрозумілий). Якщо раніше доводилося враховувати інше світобачення, власні помилки у сприйнятті реальності, шукати підтекст та інший сенс одного й того ж, то зараз чимала частина життя залишається просто незрозумілою для конкретної людини. Наприклад, ми користуємося гаджетами, які стають дедалі складнішими, і вже не цікавимося, як вони працюють. Достатньо запам'ятати, яку кнопку натискати. Є й інша причина. У нелінійному світі причини віддалені або здаються безглуздими, тому зрозуміти наслідки важко.

Для того щоб гармонійно жити в такому складному світі, вчені запропонували комплекс компетенцій, які допоможуть в нових умовах бути успішними та ефективними у своїй діяльності:

Крихкості має протистояти стійкості. Те, що швидко відновлюється після краху, має варіанти та перспективи в сучасному світі. Велике, тривале, надцінне є крихким, а маленьке, короткотермінове, те, на що не особливо роблять ставку та вкладають ресурси, – антикрихким.

Подолати *тривогу* допоможе розвинений *емоційний інтелект*.

Нелінійність не буде перешкодою для людини з *нелінійним мисленням*. Розум, особливо розвинений у рамках сучасної системи освіти, звикає бачити прості залежності. Нелінійний стиль мислення розглядає навколишній світ і людину як складні відкриті динамічні системи, зорієнтований на виявлення всезагальних зв'язків і відношень, на необхідність і конструктивну при роду хаосу, нестійкості і випадковості.

Незрозумілість – прозорість та інтуїція (здатність прогнозувати без свідомого аналізу). У людини, яка діє в новій реальності, мають бути прозорі цілі та неабияка мотивація. Зокрема, той, хто приймає рішення, має ризикувати. Отже, замість

того щоб міняти обставини, які ми й так не в змозі змінити, потрібно змінити своє відношення до них, а це вимагає управління вже не часом, а собою, своїми ресурсами: розумовими, фізичними, психічними, що і потребує широкого кола інструментів впливу, який пропонує *самоменеджмент*. Основні складові відповідної діяльності, які відображають зміст самоменеджменту як науки про підвищення особистої ефективності та досягнення успіху, умовно можна розділити на декілька сфер: управління часом; формування необхідних сучасній людині компетенцій; визначення «особистого коду» та управління саморозвитком особистості; управління діловою кар'єрою; управління емоційним станом.

Сучасні підходи до проблеми управління власними ресурсами

Самоменеджмент, як новий напрямок у сучасному менеджменті, сформувався відносно недавно, але розвивається дуже інтенсивно. Описані в літературі концепції самоменеджменту будуються на визначеній ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою для реалізації цієї ідеї. В останні роки виділилося два основних концептуальних напрями самоменеджменту:

Жорсткий самоменеджмент – радикальні заходи для того, щоб «все» встигати. Ключова ідея - успішність та ефективність людини залежить від того, наскільки вона розумно використовує свій час і наскільки дозволяє іншим його красти. Основний принцип відповідних практик – знання вартості хвилини робочого часу – заперука ефективності його витрачання.

Адаптивний самоменеджмент – інтегрована концепція, орієнтована на розкриття внутрішніх механізмів поведінки людини. Ідея, яка розкриває, які внутрішні сили і механізми рухають людину по сходах ділової кар'єри. Основний принцип адаптивної концепції самоменеджменту - замість того щоб змінювати обставини, які ми і так не в силах змінити, потрібно змінити своє ставлення до них, а це вимагає управління не часом, а собою, своїми ресурсами: розумовими, фізичними, психічними.

Концепція управління часом

Вважається, що ввів поняття «самоменеджмент» в наукову термінологію керівник Інституту раціонального використання часу

в Німеччині – Лотар Зайверт. В своїй книзі «Ваш час – у Ваших руках» він розглянув проблему часу сучасної людини і вивів основні правила його раціонального використання.

Згідно цієї концепції, самоменеджмент – послідовне і цілеспрямоване використання випробуваних методів роботи в щоденній практиці для оптимального, продуманого використання власного часу. Ця концепція найбільш раціональна й універсальна, тому що вона містить у собі найбільш важливі моменти з інших концепцій і одночасно Зайверт дає відпрацьовані й багаторазово випробувані методи роботи над собою, які не вимагають особливих мудрувань, багаторазового тестування й придатні для використання в повсякденній практиці.

Згідно із цією концепцією ефективне використання часу пов'язане з вмінням правильно реалізовувати наступні функції: цілепокладання (постановка цілей); визначення пріоритетів у виконанні завдань; планування і правильний розподіл часу; аналіз використання робочого часу; робота з інформацією; делегування повноважень. Для кожної функції розроблені робочі прийоми й методи її реалізації, а також очікуваний результат у вигляді виграшу в часі. В системі вони формують технологію тайм-менеджменту.

Концепція подолання власних обмежень

Теорія обмежень (Theory of Constraints) – це методологія визначення найважливішого обмежуючого фактору (тобто, обмеження), який перешкоджає досягненню мети, а потім системно вдосконалює це обмеження. Дана концепція в самоменеджменті побудована на ідеї обмежень М. Вудкока і Д. Френсиса. Під обмеженням розуміють фактор, що стримує потенціал і результати роботи “системи” організації в цілому, групи або індивіда. Метою кожного менеджера повинна бути боротьба з власними обмеженнями. Авторами визначений ряд найбільш істотні обмеження, які знижують ефективність роботи менеджера:

1. *Неспроможність управляти собою* проявляється в тому, що керівники ризикують своїм здоров'ям, дозволяючи хвилюванням і робочим турботам поглинати їх енергію. Вони не вміють правильно «розряджатися», не повністю використовують свій час,

енергію й навички, не здатні впоратися зі стресами, що виникають у житті керівника.

2. *Розмиті особисті цінності* властиві менеджерам, для яких не ясні власні основні принципи або останні в них непостійні, або чий цінності не відповідають часу.

3. *Неясні особисті цілі* властиві менеджерам, не здатним визначати цілі або прагнення до недосяжних або небажаним цілям – часто до таких, які не відповідають часу. Вони недооцінюють альтернативні варіанти й упускають тому важливі можливості, а на незначні питання витрачають увесь час і особистий потенціал.

4. *Зупинений саморозвиток* зустрічається у тих менеджерів, які не можуть подолати свої слабкості й працювати над власним ростом. Вони недостатньо динамічні, схильні уникати гострих ситуацій, дозволяють схованим здатностям так і залишитися нерозвиненими, втрачають природну гнучкість, і їх ділове життя перетворюється в рутину тим більше, чим частіше вони в інтересах особистої безпеки виключають зі своєї діяльності ризик.

5. *Недостатність навиків вирішувати проблеми* виявляється у тих менеджерів, які не можуть методично й раціонально працювати над вирішенням проблем і домагатися якісних результатів, проводити наради по рішенню проблем, установленню цілей, обробці інформації, плануванню й контролю.

6. *Відсутність творчого підходу* властива менеджерам, не знайомим з методами підвищення винахідливості або, що вважають їх несерйозними й поверхневими. Висока винахідливість вимагає готовності боротися з перешкодами й невдачами. Це керівники, що не бажають через труднощі експериментувати, ризикувати або зберігати творчий підхід у роботі.

7. *Невміння впливати на людей* притаманно тим менеджерам, які не здатні одержати необхідні підтримку й участь і в результаті не можуть забезпечити необхідні для успіху ресурси. Це недостатньо наполегливі керівники з недостатньо розвиненим умінням виражати себе й слухати інших, що не встановлюють взаємодії з людьми.

8. *Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці* властиво керівникам, які не прагнуть встановлювати зворотні зв'язки, не здатні зацікавити своїх підлеглих перспективою виділення себе серед інших.

9. *Слабкі навички керівництва.* Керівники, що недостатньо розуміють мотивацію працівників і управлінський стиль яких застарів, не відповідає умовам, неетичний або негуманний.

10. *Невміння навчатися і навчати* виявляється у менеджерів, не здатних допомогти підлеглим у їх саморозвитку. Вимоги по їх навчанню чітко не визначаються й часу на саморозвиток не вистачає. Люди часто працюють, не маючи зворотного зв'язку з керівником, а його оцінки й рекомендації формальні.

11. *Низька здатність формувати колектив* властива керівникові тоді, коли йому не вдається перетворити групу у кваліфікований і результативний колектив, його робота звичайно супроводжується труднощами або не дає віддачі. Менеджери, що не створюють сприятливий психологічний клімат в колективі.

Концепція підвищення власної культури ділового життя

Самоменеджмент представлений тут як набір практичних ділових порад щодо набуття необхідних в діловому світі навичок, якостей, компетенцій, індивідуального стилю поведінки. Умовно всі навички, які будуть визначати ефективність як особистої, так і колективної діяльності сучасної людини, поділяють на два види: спеціальні («жорсткі», *Hard skills*) та універсальні («гнучкі», *Soft skills*): «Жорсткі» (спеціальні) навички – вузькоспеціалізовані, діють в межах конкретної професії, сталих умовах та формалізованому процесі роботи. Ефективні для вирішення типових завдань, характерних для однієї сфери діяльності. «Гнучкі» (універсальні) навички – між професійні, корисні для будь-якого виду діяльності. Дозволяють швидко адаптуватися до нових умов, змінювати сферу зайнятості, вирішувати нестандартні завдання.

Склад спеціальних (жорстких) навичок і компетенцій визначається галузевими особливостями сфери діяльності людини, а до складу універсальних (гнучких, м'яких) навичок і компетенцій різні спеціалісти відносять досить широкий спектр навичок і вмій. До переліку універсальних навичок європейського рівня, які найчастіше визначаються різними спеціалістами і дослідниками проблеми підвищення рівня особистої ефективності сучасного працівника, відносять:

Організаційні – тайм-менеджмент, управління особистими фінансами, організація простору тощо;

Когнітивні та інформаційні – креативність, логіка, швидке читання, менеджмент знань та інформації;

Технічні медіа – медіаграмотність, письменницькі навички, комп'ютерна графіка, фото і відеомонтаж;

Підприємницькі – навички продажів, інтелектуальні власність, інвестиційна грамотність, проведення переговорів, івент-менеджмент;

Громадські – основи права, екологічна грамотність, громадська активність;

Мовні – володіння рідною та іноземними мовами;

Комунікативні – селф-брендинг, проведення презентацій, командоутворення, управління конфліктами, нетворкінг;

Життєві – стресостійкість, емоційний інтелект. Емпатія, сприятливий розвиток, ефективний відпочинок.

Концепція саморозвитку особистості

Центральна ідея концепції полягає у виділенні в якості інтегральної узагальненої характеристики сучасного менеджера, творчого характеру його особистості, тобто особистості, здатної до безперервного саморозвитку й самореалізації в одному, а найчастіше в декількох видах професійно-творчої діяльності. Основний наголос в даній концепції ставиться автором на глибокій індивідуальності менеджера. Знання своїх індивідуальних особливостей і здатностей дуже важливо, тому що це, по суті, знання своїх переваг і недоліків. Визначення свого типу особистості дозволяє побудувати «профіль особистості», визначити її сильні й слабкі сторони. Вихідною позицією для саморозвитку є визначення свого типу особистості. Для оцінки творчого типу особистості використовуються різні методики. Існує велика кількість підходів до визначення психологічного і ділового профілю особистості. Знайомство з характеристиками кожного типу дозволяє оцінити наявність їх у балах за дев'ятибальною шкалою й побудувати профіль творчої особистості, визначивши її сильні й слабкі сторони. На підставі результатів самооцінки даються методичні поради по розробці програм самоосвіти й саморозвитку. Однією з найпопулярніших є ТАРТ-методика «Визначення типів особистості по Тигеру», яка заснована на підході відомого психоаналітика К. Юнга. Для досягнення успіху важливо оцінити, наскільки «набір» особистісних і ділових якостей

відповідає виконуваній роботі, на які сильні сторони типу особистості варто опертися в роботі, а вплив яких постаратися згладити, над розвитком яких якостей і характеристик слід працювати для досягнення успіху. Якщо ви дієте відповідно до ваших природніх (вроджених) сильних сторін, то відчуваєте підйом, але якщо дієте зі своїх слабких позицій, ви відразу ж стаєте занадто вразливими й відчуваєте велику напругу.

Визначивши свої сильні сторони, ви одержите очевидні переваги. Якщо ви будете знати про своїх талантів, то зможете шукати спосіб їх найбільш ефективного застосування. Ви придбаєте впевненість у майбутньому успіху, і вам буде легше вибрати собі таку роботу, яка була б цікава й приносила радість. Очевидна практична користь і від визнання своїх слабких сторін – вони є в усіх. Знання своїх уроджених недоліків допоможе вам уникати невідповідних ситуацій або такої роботи, яка зробить вас заручником своїх самих слабких функцій. Коли ви знаєте, «де на поле лежать міни, то постараетесь не наступати на них». Незважаючи на те, що ми дорослішаємо й з часом змінюємося, ми не маємо сил змінити свій тип особистості. Ваші основна й допоміжна функції залишаються постійними. Однак усередині кожного типу особистості можливо – і не просто можливо, а бажаний – всебічний розвиток.

Концепція досягнення власного ділового успіху

Згідно з концепцією авторів концепції – Бербеля і Хайнца Швальбе, *самоменеджмент* – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) через самопізнання й самовдосконалення своїх ділових якостей. Автори концепції Бербель і Хайнц Швальбе в якості центральної ідеї вибрали зв'язок кар'єри з успіхом. Саме орієнтація на досягнення успіху, тобто результату діяльності, співвіднесеного з очікуваннями, системою цінностей, життєвими цілями індивіда, а також одержанням позитивної суспільної й соціальної оцінки, служить головним мотивом просування по щаблях ділової кар'єри. Для цього необхідна особиста концепція ділової кар'єри, що об'єктивно враховує власні гідності й недоліки й орієнтована на свої уявлення про успіх. Для визначення можливих типів кар'єрної орієнтації можуть використовуватися різні методики. Опанувавши цю методику можна визначити найбільш сприятливу для конкретної людини сферу професійного

розвитку, в якій ділова кар'єра буде розвиватися найбільш успішно. Кожна з описаних концепцій пропонує не мало корисних порад самовдосконалення і саморозвитку, методів і критерій самооцінки. Однак жодна з них не може бути визначена як універсальна методика, оскільки ніхто із представлених вище авторів не опирався на знання соціально-психологічних механізмів реалізації ділової кар'єри. Як показують дослідження, різні концепції самоменеджменту є великим джерелом засобів розвитку людини, досягнення нею поставлених цілей. Однак практика їх використання вимагає врахування: національної культури, менталітету народу, психофізіологічні особливості розвитку людини, що формується у відповідному екологічному, соціальному середовищі

Управління діловою кар'єрою

Кар'єра в широкому сенсі – послідовність професійних ролей, статусів, видів діяльності в житті людини. Це результат усвідомленої позиції і поведінки людини у сфері трудової діяльності, що пов'язаний з баченням працівником свого трудового майбутнього, шляхів професійного зростання та самореалізації.

Кар'єра у вузькому сенсі (ділова кар'єра) – це поступове просування особистості, пов'язане із зростанням професійних навичків, статусу, соціальної ролі і розміру винагороди. Фактична послідовність займаних посад, робочих місць або положень у колективі конкретним працівником.

З *організаційної точки зору кар'єра* розглядається як сукупність взаємопов'язаних рішень особи про вибір того чи іншого варіанта майбутньої діяльності, виходячи з можливостей, які перед нею відкриваються, подолання розбіжностей між реальним і бажаним її посадовим становищем. Оскільки ці рішення приймаються за умов браку інформації, суб'єктивної оцінки себе та обставин, нестачі часу або емоційної нестабільності, вони далеко не завжди бувають послідовними, раціональними, цілеспрямованими, та й взагалі виправданими.

Кар'єра – це не тільки просування по службі. Можна говорити про кар'єру, як про рід занять, діяльності. Наприклад, кар'єра менеджера, спортивна кар'єра, військова кар'єра, артистична тощо. У даному сенсі кар'єра представляє собою підвищення вартості

робочої сили. Саме таке визначення кар'єри можна вважати таким, що охоплює широке коло напрямів і аспектів її реалізації.

Починається ділова кар'єра з формування суб'єктивно усвідомлених власних суджень працівника про своє трудове майбутнє, шляхи самовираження і задоволення працею. Тобто, кар'єра – це індивідуально усвідомлена позиція і поведінка індивіда, яка пов'язана з трудовою діяльністю протягом робочого життя людини. У таблиці 2.7 надано загальну характеристику можливих видів кар'єри.

Таблиця 2.7

Загальна характеристика видів кар'єри

Види кар'єри	Характеристика
Внутрішньо-організаційна	Означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку: навчання, вступ на роботу, професійне зростання, підтримка і розвиток індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Ці стадії конкретний працівник проходить послідовно в стінах однієї організації. Ця кар'єра може бути спеціалізованою і неспеціалізованою
Міжорганізаційна	Означає, що конкретний працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить всі стадії розвитку, які перераховані вище, але ці стадії працівник проходить послідовно на різних посадах в різних організаціях. Ця кар'єра теж може бути спеціалізованою і неспеціалізованою.
Спеціалізована	Характеризується тим, що конкретний співробітник в процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії кар'єри. Ці стадії конкретний працівник може пройти послідовно як в одній, так і в різних організаціях, але в рамках професії і галузі діяльності, в якій він спеціалізується. Наприклад, начальник відділу кадрів призначений на посаду заступника директора з управління персоналом організації, де він працює.
Неспеціалізована	Широко розвинута в Японії. Японці дотримуються думки, що керівник повинен бути спеціалістом, який здатен працювати на будь-якій ділянці компанії, а не за якоюсь окремою функцією. Так, вважається цілком нормальним, якщо керівник відділу збуту міняється місцями з керівником відділу постачання.
Вертикальна	Вид кар'єри, з яким частіше всього пов'язують поняття ділової кар'єри, так як у цьому випадку просування найбільш видиме. При цьому виді кар'єри розуміють підняття на більш високий ступінь структурної ієрархії (підвищення в посаді, яке супроводжується більш високим

	рівнем оплати праці).
Горизонтальна	Вид кар'єри, при якій переміщення йде в іншу функціональну галузь діяльності, або виконання певної службової ролі на ступені, який не має формального закріплення в організаційній структурі (наприклад, виконання ролі керівника тимчасової цільової групи). До горизонтальної кар'єри можна віднести також розширення або ускладнення завдань на цьому ж ступені
Ступінчаста	Вид кар'єри, який поєднує в собі елементи горизонтальної та вертикальної кар'єри. Такий вид кар'єри зустрічається часто і може приймати, як внутріорганізаційні, так і міжорганізаційні форми.
Центроспрямована (прихована)	Вид кар'єри, який найменш видимий для оточуючих. Він доступний обмеженому колу працівників, які мають широкі ділові зв'язки поза організацією. Наприклад, запрошення працівника на недоступні іншим співробітникам зустрічі, наради, одержання співробітником доступу до неформальних джерел інформації, довірливі звертання, окремі важливі доручення керівництва. Такий працівник може займати рядову посаду в одному з підрозділів організації, однак рівень оплати праці його значно вищий за оклад на посаді, яку він займає.

Проектування ділової кар'єри

Проектування ділової кар'єри починається з визначення власної кар'єрної орієнтації, наприклад за моделлю Е. Шейна. (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Загальна характеристика видів кар'єрної орієнтації

Вид кар'єрної орієнтації	Змістовна характеристика
Професійна компетентність	Ця установка пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній області (наукові дослідження, технічне проектування, фінансовий аналіз). Люди з такою установкою хочуть бути майстрами своєї справи, вони бувають особливо щасливі, коли досягають успіху в професійній сфері, але швидко втрачають інтерес до роботи, коли вона не дозволяє розвивати свої здібності. Одночасно ці люди шукають визнання своїх талантів, що має виражатися в статусі. Вони готові управляти іншими в межах своєї компетентності, але управління не становить для них особливого інтересу. Тому багато хто з цієї категорії відкидає роботу менеджера,

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

	<p>управління розглядають як необхідну умову просування в своїй професійній сфері. Звичайно це найчисленніша група в більшості організацій, що забезпечує ухвалення в організації компетентних рішень.</p>
Менеджмент	<p>У цьому випадку першочергове значення має інтеграція зусиль інших людей, повнота відповідальності за кінцевий результат і з'єднання різних функцій організації. Розуміння цієї кар'єрної орієнтації пов'язане з віком і досвідом роботи. Така робота вимагає не тільки аналітичних навичок, але й навичок міжособистісного та групового спілкування, емоційної врівноваженості, щоб нести тягар влади і відповідальності. Людина з кар'єрною орієнтацією на менеджмент вважатиме, що не досягла цілей своєї кар'єри, поки не посяде посаду, на якій управлятиме різними сторонами діяльності підприємства: фінансами, маркетингом, виробництвом продукції, розробками, продажами.</p>
Автономія (незалежність)	<p>Первинна турбота для особи з цією орієнтацією – звільнення від організаційних правил, розпоряджень і обмежень. Яскраво виражена потреба все робити по-своєму, самому вирішувати, коли, над чим і скільки працювати. Така людина не хоче підкорятися правилам організації (робочий час, місце роботи, фірмовий одяг). Звичайно, кожен із нас до деякої міри потребує автономії, проте якщо така орієнтація виражена сильно, то особа готова відмовитися від просування по службі та від інших можливостей заради збереження своєї незалежності. Така людина може працювати в організації, яка забезпечує достатню міру свободи, але не відчуватиме серйозних зобов'язань або відданості організації та відкидатиме будь-які спроби обмежити його автономію.</p>
Стабільність місця роботи	<p>Ця кар'єрна орієнтація зумовлена потребою в безпеці та стабільності для того, щоб майбутні життєві події були передбачені. Стабільність місця роботи має на увазі пошук роботи в такій організації, яка забезпечує певний термін служби, має хорошу репутацію, піклується про своїх працівників-пенсіонерів і платить великі пенсії, виглядає надійнішою в своїй галузі. Людину з такою</p>

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

	орієнтацією часто називають «людиною організації», відповідальність за управління кар'єрою він перекладає на наймача і здійснюватиме які завгодно географічні пересування, якщо того зажадає компанія.
Стабільність місця проживання	Людина орієнтована на стабільність місця проживання, зв'язує себе географічним регіоном, «пускаючи коріння» у визначеному місці, вкладаючи заощадження в свій будинок, і змінює роботу або організацію тільки тоді, коли це не супроводжується її «зривом з місця». Люди, орієнтовані на стабільність, можуть бути талановитими та підніматися на високі посади в організації але, віддаючи перевагу стабільній роботі й життю, вони відмовляться від підвищення, якщо воно загрожує ризиком і тимчасовими незручностями, навіть у разі широких можливостей.
Служіння	Основними цінностями орієнтації є «робота з людьми», «служіння людству», «допомога людям», «бажання зробити краще». Людина з такою орієнтацією не працюватиме в організації, яка ворожа його цілям і цінностям, та відмовиться від просування або переходу на іншу роботу, якщо це не дозволить реалізувати головні цінності життя. Люди з такою кар'єрною орієнтацією найчастіше працюють у сфері охорони навколишнього середовища, перевірки якості продукції та товарів, захисту прав споживачів.
Виклик	Основні цінності в кар'єрній орієнтації цього типу – конкуренція, перемога над іншими, подолання перешкод, вирішення важких завдань. Людина орієнтована на те, щоб «кидати виклик». Соціальна ситуація найчастіше розглядається з позиції «виграшу – програшу». Процеси боротьби та перемога важливіші для людини, ніж конкретна область діяльності або кваліфікація. Наприклад, торговий агент може розглядати кожен контакт з покупцем як гру, яку треба виграти. Новизна, різноманітність і виклик мають для людей з такою орієнтацією дуже велику цінність.
Інтеграція стилів життя	Людина орієнтована на інтеграцію різних сторін способу життя. Вона не хоче, щоб в її житті домінувала тільки сім'я, або тільки кар'єра, або

	тільки саморозвиток. Вона хоче, щоб все це було збалансовано. Така людина більше цінує своє життя загалом – де живе, як удосконалюється, ніж конкретну роботу, кар'єру або організацію.
Підприємництво	Людина з такою кар'єрною орієнтацією прагне створювати щось нове, хоче долати перешкоди, готова до ризику. Вона не бажає працювати на інших, а хоче мати свою «марку», свою справу, фінансове багатство. Причому це не завжди творча людина, для неї головне – створити справу, концепцію або організацію, побудувати її так, щоб це було продовженням її самої, вкласти туди душу. Підприємець продовжуватиме свою справу, навіть якщо спочатку він терпітиме невдачі та йому доведеться серйозно ризикувати

Наступним кроком повинно бути формування *кар'єрограми*, яка формується на основі власного погляду на модель розвитку ділової кар'єри.

Кар'єрограма являє собою перелік професійних і посадових позицій у підприємстві (і поза ним), що фіксує оптимальний розвиток професіонала для зайняття їм певної позиції на підприємстві. Вона складається з двох частин: перелік посад, збудованих в послідовний ланцюг по висхідній лінії, які працівник може займати протягом свого кар'єрного шляху із зазначенням відповідних термінів; характеристика видів навчання, які необхідно пройти робітнику на кар'єрному шляху, із зазначенням періодів проходження навчання.

Серед *моделей розвитку ділової кар'єри* виділяють:

«*Змія*» – передбачає горизонтальне переміщення працівника з однієї посади на іншу шляхом призначення, із заняттям кожної нетривалий час, а потім вертикального переміщення на більш високий рівень і подальше таке ж просування ним по горизонталі. Головна перевага цієї моделі – можливість вивчити всі функції діяльності й управління для оволодіння компетенціями, необхідними, щоб посісти вищу посаду. Характерна для японської моделі менеджменту.

«*Сходи*» – кожний щабель службових сходів є певною посадою, яку працівник обіймає певний час (не більше 5 років) після підвищення кваліфікації. Верхньої сходинки він досягає в період максимального потенціалу, і після цього починається

планомірний спуск службовими сходами з виконанням менш інтенсивної роботи.

«Трамплін» – на певному етапі робітник займає вищу для нього посаду і намагається утримуватися на ній впродовж тривалого часу, аж до виходу на пенсію.

«Роздоріжжя» – після певного періоду роботи проводиться атестація персоналу і за результатами приймається рішення о переміщенні чи підвищенні робітника. Характерна для американської моделі менеджменту.

Визначення кар'єрного ресурсу передбачає усвідомлення особистістю своїх можливостей та обмежень пов'язаний з дією системи відповідних факторів які беруть участь у формуванні кар'єри: *економічні фактори*. Характер і зміст накопичення і використання людського капіталу обумовлені існуючим суспільним поділом праці. Тому особистість може реалізувати свої інтереси, внутрішні спонукання до праці лише тією мірою, якою її робоча сила, а також структура мотивів і ціннісних орієнтацій відповідають галузевій структурі економіки; *соціально-економічні фактори*. Формування кар'єри визначається рівнем освіти і кваліфікації працівника, його матеріальною забезпеченістю.

– *соціально-демографічні фактори*. Характер і зміст кар'єри пов'язаний з соціальним походженням працівника, його віком, статтю. Соціальне походження впливає на трудову кар'єру прямо і побічно, через прагнення дати дітям освіту. Родина впливає на формування і прояв здібностей до праці, на визначення першого вибору робочого місця. Миські жителі – вихідці із села мають, за інших рівних умов, менш сприятливі умови для трудової кар'єри, ніж старожили, у зв'язку з обмеженням їхніх можливостей для вибору місць докладання праці.

– *культурні фактори*. Рівень культури в суспільстві, приналежність до певної субкультури, ціннісні орієнтації людини та погляди на трудову кар'єру сприяють успішній соціалізації працівника та кар'єрному зростанню в бажаній сфері.

Важливим фактором стримування розвитку кар'єри є *сукупність ризиків*, які необхідно усвідомлювати, а відповідно приймати міри до їх мінімізації:

– *стихійні ризики* – вплив факторів, які непідвладні управлінню людиною, що будує свою кар'єру (наприклад, зміна ринкової кон'юнктури, розорення компанії, критичні зміни

«правил гри» з боку держави та контролюючих органів, революції, війни, землетруси тощо). Стихійні ризики не піддаються адекватному прогнозуванню при плануванні кар'єрного проекту;

– *соціальні ризики* – пов'язані з нерівними стартовими можливостями у соціальному розвитку та освіті (походженням людини, успадкованим або придбаним соціальним статусом, особистісними та фізіологічними особливостями; отримання фаху, який незатребуваний ринком праці; відсутність дружніх зв'язків серед елітних груп; приналежність до національної меншини, субкультури або релігійної конфесії);

– *матеріальні ризики* – пов'язані зі ступенем контролю над необхідними для проекту матеріальними ресурсами (засобами та можливостями для отримання додаткової освіти; наявності або відсутності накопиченого матеріального капіталу, що дозволяє при бажанні кардинально змінити спеціальність, компанію, галузь). Окремим ресурсом, який може суттєво пришвидшити розвиток ділової кар'єри є використання соціальних «ліфтів».

Під *соціальними «ліфтами»* розуміють соціальні інститути, які є каналами соціальної циркуляції, тобто служать переміщенню індивідів з однієї соціальної верстви в іншу, з менш престижного робочого місця – на більш престижне. Структура соціальних ліфтів.

Армія. Армія за всіх часів була соціальним інститутом влади, причому влади збройної. Тому держава завжди створювала привілейовані умови життя для офіцерського складу. Адже від армії залежить захист, а виходить, і стабільність самої держави. Особливо зростає роль армії й відповідно армійської кар'єри у воєнний час.

Церква. Інститут церкви – одна з найбільш численних і впливових організацій, що поєднують людей на духовній основі – вірі в Бога. Володіючи розгалуженою організаційною структурою, високоефективною методикою впливу на людей, церква виявляє потужний вплив практично на всі сфери життя суспільства. Тому приналежність до церковного активу дає можливість розраховувати на просування й у сфері ділової.

Освіта. В сучасному суспільстві різко зросла роль знань, доступу до них, володіння інформацією. Тому освіта є потужним прискорювачем ділової кар'єри. Вибір престижної, високоякісної освіти, підготовка по пріоритетних для суспільства професіях і

спеціальностях суттєво підвищує шанси на успіх. Крім того, освіта в елітному навчальному закладі розширює можливості для налагодження особисто значимих контактів, перспективних зв'язків і знайомств, які надалі можуть благотворно вплинути на ділову кар'єру. Інститут освіти як і раніше є одним з найбільш демократичних «ліфтів» ділової кар'єри.

Засоби масової інформації. Значно зросла роль організацій, зв'язаних із засобами масової інформації. Ці організації можуть як забезпечити чудову кар'єру порожньої бездарності, так і зруйнувати кар'єру людині неабияких здібностей. Не випадково канал засобів масової інформації відносять до одного із самих гучних, ефективних і швидкісних “ліфтів” ділової кар'єри.

Партійна і громадська діяльність. Найбільш сильним прискорювачем кар'єри виступають політичні організації, партії, урядові групи. В умовах демократизації політичного життя в суспільстві зростає роль політичних партій як інститутів вертикальної циркуляції. Політична діяльність, участь у політичній організації дозволяють привернути увагу виборців і зайняти в результаті виборів високий урядовий пост. Також мова йде про такі соціальні інститути, як творчі союзи художників, композиторів, письменників, архітекторів, журналістів тощо.

Родина. Вплив родини на кар'єру виявляється у двох аспектах: по-перше, створення сприятливих умов для успішної первинної соціалізації дитини, підтримка й розвиток його здібностей і задатків, які згодом зможуть реалізуватися в успішній кар'єрі; по-друге, підвищення статусних можливостей і кар'єрних перспектив за рахунок вдалого шлюбу, коли до механізмів просування «підключаються» можливості, пов'язані з високим статусом родичів.

Формування кар'єрного капіталу. Для розвитку кар'єри необхідно розуміти, якими вміннями та здібностями ви вже володіє, а на чому слід сфокусуватися в майбутньому. Рідкісні і цінні професійні навички – головний козир у пошуках цікавої роботи, який і виступає у якості кар'єрного капіталу. Компанії віддають перевагу співробітникам з потенціалом НіРо, саме таких людей розвивають і роблять на них «ставку» як на висхідних зірок. Присутність у списку НіРо прискорює кар'єрне зростання. Потенціал людини насамперед визначається такими

характеристиками: здатність до навчання; націленість на досягнення; особиста замученість і здатність залучати інших.

Про високий потенціал також свідчать такі важливі особистісні якості, як: допитливість – прагнення випробувати, побачити, дізнатися нове, готовність вчитися і змінюватися, здатність сприймати критику; проникливість – вміння збирати і осмислювати інформацію, яка відкриває нові перспективи; дар переконання – вміння взаємодіяти з людьми, емоційно і логічно переконувати їх, доносити до них свої ідеї; цілеспрямованість – готовність братися за важкі завдання і здатність відновлюватися після ударів долі.

Дослідження ринку праці є складовою частиною системи управління діловою кар'єрою, яке допомагає визначитися зі сферою діяльності, яка є, з одного боку, найбільш затребуваною з точки зору економічної доцільності, а з іншого боку – надає більше можливостей для задоволення різноманітних потреб для фахівців.

Серед основних джерел отримання інформації щодо потреб та вимог ринку праці можна виділити: особисті контакти: друзі, родичі, знайомі, колеги по роботі та навчанню; вакансії, що рекламуються в газетах, журналах, на радіо та телебаченні; державні служби зайнятості; міська біржа праці; пошук роботи за допомогою телефону; пошук роботи за допомогою Інтернету.

Праксеологія як наука про ефективну діяльність людини

Підвищення рівня особистої ефективності та можливість досягнення успіху в різних аспектах життєдіяльності не можливо без раціональної організації праці. Дослідження проблем, пов'язаних з раціональною організацією праці, були об'єднані назвою праксеологія. Термін праксеологія вперше був використаний Л. Бурдьє (1882 р.), однак уведений у практику науки на початку ХХ В. А. Еспінасом і Е. Слуцьким. Основи наукової організації праці були закладені виходом у світ в 1955 р. монографії польського вченого Т. Котарбінського «Трактат о хорошей работе». Завдяки Котарбінському термін і основні ідеї праксеології були впорядковані в якості системи теоретичних і прикладних досліджень. В Україні наукові дослідження проблем раціональної організації праці тісно пов'язані з іменем Ф. Дунаєвського, засновника й директора Харківського всеукраїнського інституту праці і Сацького Н.Я – директора

інституту праксеології м. Київ. В праксеології були сформульовані загальні організаційно-технічні закони, які згодом стали активно використовуватися й розбудовувалися в сфері практичного управління, у тому числі й у практиці тайм-менеджменту.

Завдання праксеології – знайти загальні закони всякої людської діяльності й вивести на цій основі найбільш загальні правила такої діяльності. Основними критеріями «успішності» діяльності є її доцільність і «вправність».

Доцільність діяльності означає, що дії чи рішення є розсудливими, цілеспрямованими та відповідають визначеним цілям та завданням. Доцільність пов'язана з обґрунтованістю та ефективністю в контексті досягнення поставлених метою результатів чи вирішення конкретних завдань. Основні аспекти доцільності діяльності включають:

1. *Цілеспрямованість*. Дії та рішення повинні бути спрямованими на досягнення конкретних цілей. Кожен крок або рішення повинно відповідати стратегічним чи тактичним метам організації чи індивіда.

2. *Обґрунтованість*. Рішення мають бути підкріплені аналізом, дослідженням чи логікою, щоб демонструвати їх обґрунтованість та логічність. Це може включати в себе збір та аналіз інформації, врахування ризиків та вигід, а також оцінку можливих альтернатив.

3. *Ефективність*. Доцільна діяльність призводить до досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах ресурсів, таких як час, гроші, праця тощо.

4. *Відповідність цілям та стратегіям*. Дії повинні бути відповідними основним цілям та стратегічним завданням. Вони не повинні суперечити загальній спрямованості організації чи поставленим завданням.

5. *Оцінка результатів*. Результати діяльності мають бути вимірювані та оцінювані для того, щоб переконатися у досягненні цілей та визначити можливості подальшого вдосконалення. Враховуючи ці аспекти, доцільність діяльності визначається на основі раціонального та обґрунтованого використання ресурсів для досягнення стратегічних та тактичних цілей.

Для того, щоб бути «вправною» діяльність повинна бути:

– *результативною* – працівник чи команда має досягати конкретних і позитивних результатів в своїй діяльності. Оцінка

результативності може базуватися на різних критеріях, таких як досягнення цілей, якість виконаної роботи, ефективність використання ресурсів;

– *продуктивною або плідною* – працівник чи команда досягають високих результатів, виробляючи ефективний та значущий внесок у своїй діяльності. Продуктивна робота визначається не лише тим, що вона вимірюється обсягом виконаної роботи, але і тим, як ця робота сприяє досягненню стратегічних цілей і задоволенню вимог споживачів чи інших зацікавлених сторін.

– *правильною* – точною, адекватною, тобто максимально наближатися до зразка, що задається, норми;

– *«чистою»* – тобто максимально уникати не передбачених чи негативних наслідків і непотрібних додаткових включень;

– *надійною*. Прийоми діяльності тим більше надійні, чим більше об'єктивна можливість досягнення цими прийомами потрібного результату. Працівники чи системи повинні функціонувати стабільно та ефективно, здатні виконувати свої завдання без серйозних відмов чи перебоїв. Праксеологія виділяє низьку ключових універсальних способів організації «вправної» діяльності:

Активізація полягає в тому, щоб поводитися діяльніше, уникати автоматизму пасивності. Тобто, не гальмувати довільних імпульсів, будь то напруга м'язів або напруга уваги, вводити в рух залежні від нас органи, апаратуру, ресурси й, взагалі, наявні можливості, покладатися на інтенсивне витрачання енергії, не дозволяти процесам, що від нас залежать, відбуватися без нашого управління, розширювати сферу подій, від нас залежних. В цьому контексті важлива ініціатива – відповідальність самостійно діяти. Активізація, в контексті організації вправної діяльності підлеглих, означає прийняття заходів для збільшення енергії, ініціативи та ефективності діяльності.

Автоматизація. Під автоматизацію розуміють різні прийоми, які забезпечують найбільш економічну передачу імпульсів. Вона має місце тоді, що коли ми обмежимо власне втручання в хід подій, які значною мірою починають відбуватися самі по собі, а, відповідно, забезпечують умови мінімального втручання. Це може бути реалізовано двома шляхами: за рахунок набуття практичного досвіду у виконанні певних видів діяльності (робіт) та їх

рутинізації; за рахунок впровадження технологій та систем, які дозволяють автоматизувати рутинні, повторювані чи складні операції, зменшуючи втрати часу та збільшуючи продуктивність. Переваги автоматизації включають збільшення продуктивності, зменшення помилок, економію часу та ресурсів, а також поліпшення якості виконаної роботи. Однак важливо урахувати вплив автоматизації на працівників та ефективно.

Інструменталізація. Інструменталізація, як спосіб організації вправної діяльності, визначається використанням різноманітних інструментів, засобів і технічних засобів для полегшення та поліпшення виконання роботи чи завдань. Цей підхід передбачає використання різноманітних засобів, які допомагають в досягненні конкретних цілей або вирішенні завдань. Інструменти можуть включати в себе: фізичні інструменти, програмне забезпечення, методи та техніки, технологічні інновації.

Інструменталізація допомагає оптимізувати робочі процеси, збільшувати продуктивність та ефективність виконання завдань. Але слід мати на увазі серйозні недоліки інструменталізації. Зокрема, мова ведеться про ослаблення або зникнення деякої спритності в діях людей, що зазвичай здійснюються за допомогою інструментів.

Антиципація (лат. *Anticipatio* – заздалегідь складене поняття) може означати: передбачення чи здогад; передчасна дія, передчасне настання якого-небудь явища; уявлення, що склалося заздалегідь (упередження). Антиципація в організації праці є використанням ситуації, що сформувалась раніше, для автоматичного отримання результату за умови невтручання сторонніх чинників, що перешкоджають процесу. Тобто антиципація, як спосіб організації вправної діяльності, вказує на здатність передбачати, передбачати та готуватися до майбутніх подій, викликів або змін.

Потенціалізація – це заміна даної дії операціями «з можливістю» застосування цієї дії із збереженням наміченого ефекту. Так, наприклад, на війні, замість того щоб відтіснити супротивника з позицій прямим ударом, іноді ця ціль досягається за допомогою загрози удару або, наприклад, обхватом чи обходом флангу. Тобто можна примусити когось іншого до певної поведінки самою загрозою певного вчинку, без виконання його.

Добиваючись за допомогою загрози того, чого повинні були добитися ударом, ми поступаємо обачливо, і, отже, економно.

Метод кунктації – метод затримки реалізації можливостей дії. Якщо потенціалізація полягає в оперуванні можливістю без її втрати, то будь-яка реалізація можливості ліквідує саму цю можливість. Але існує різновид дій, у яких відбувається перетворення потенції без її втрати. Такі дії називаються кунктацією. Дія за допомогою перетворення потенції, без втрати її, потребує, як правило, менше зусиль, ніж дія, що орієнтована на реалізацію потенції. Наприклад, у спортивному змаганні вона забезпечує переваги над супротивником, якщо дочекатися години, коли той вичерпає вже свої можливості.

Препарування. Зазвичай це слово використовується для опису певних процесів або дій, зазвичай пов'язаних із підготовкою чогось для подальшого використання. У результаті правильного препарування очікувана дія настає швидше, легше й краще. Найкращі форми підготовки відрізняються тим, що після їх успіху остаточної дії, підготовкою до якого вони були, стає настільки прогнозованим, що саму цю дію ми починаємо сприймати як незначну формальність. Отже, правильна препаратія – це процес підготовки, у результаті якої допоміжні попередні дії майже гарантовано призводять до успіху головної дії.

Програмізація – побудова планів, проєктів, програм. План – це програма досягнення дійсності, потенційно існуючої в майбутньому й такої, що залежить від нас. Засновники праксеології наголошують на необхідності колегіальності планування, що включає в собі толерантне ставлення до різних поглядів на стиль й етапи виконання діяльності. Підвищення ефективності певних видів діяльності може відбуватися за рахунок інтеграційної групи способів удосконалення, що включає різного роду об'єднання складових дій у найбільш досконалі комплекси. Дії мають бути скоординовані так, щоб не заважати одна одній.

Кооперація. Це форма організації, коли люди або організації співпрацюють для досягнення спільної мети чи вирішення спільної проблеми. У контексті організації вправної діяльності кооперація може включати в себе такі аспекти: спільна робота, спільна відповідальність, обмін ресурсами, демократія та рівноправ'я, економія масштабів. Кооперація потребує концентрації дій, тобто спрямування їх до загальної мети. Одночасне скупчення суб'єктів

або апаратури в одному місці є тільки окремим випадком концентрації. Іншу форму концентрації ми маємо в синхронізації дій. Особливою формою групування сконцентрованих функцій є послідовність дій, спрямованих на реалізацію загальної мети. Зважати слід також і на хронологічний порядок у виконанні дій, оскільки зміна їхньої послідовності може спричинити різницю в ефекті.

Зростання кількості колективних дій зумовлює також зростання спеціалізації, без якої неможливою є майстерність. Перевагою спеціалізації є те, що фахівець з вузькою кваліфікацією виконує роботи в певній сфері діяльності краще, ніж дилетант, що уміє робити багато чого, але спеціально для виконання цієї роботи не готувався. Але, слід зауважувати на негативні моменти спеціалізації, а саме, внаслідок спеціалізації втрачаються вміння долати ускладнення, що часто настають внаслідок неочікуваного негативного впливу зовнішніх причин. У зв'язку з цим вузькоспеціалізований фахівець не спроможний керувати цілісною системою. Одним з факторів підвищення ефективності діяльності вважається процес централізації. Чим інтенсивнішою вона є, тим більшою є залежність дій кожного з членів колективу від керівних осіб. Перевагами централізації є полегшення координації, концентрації й програмізації. Але надмірна централізація може призвести до конфлікту між прагненнями підлеглих працівників до творчої ініціативи й прагненням керівної особи повністю розпоряджатися підлеглими.

Конвенціалізація. Термін «конвенціалізація» може вказувати на різні речі в залежності від контексту, в якому він використовується: точна інформація, орієнтуючі написи, взаємне визначення місць і моментів загальної дії, використання загальноприйнятих термінів; використання стандартних або загальноприйнятих практик та процедур у галузі, сфері діяльності підприємства або в галузі управління, які стали загальноприйнятими або традиційними. Такі прийоми забезпечують ефекту кооперацію між учасниками процесу.

Одним з важливих принципів забезпечення ефективної спільної діяльності є праксеологічне правило, згідно з яким для досягнення оптимуму цілісності системи дій не слід у кожній з окремих дій досягати можливого власного оптимуму в цьому ж відношенні.

Техніки самоменеджменту в управлінні часом

Концепція управління часом в самоменеджменті найбільш раціональна й універсальна, тому що вона містить в собі найбільш важливі моменти з інших концепцій і одночасно дає відпрацьовані й багаторазово випробувані методи роботи над собою, які не вимагають особливих мудрувань, багаторазового тестування й придатні для використання в повсякденній практиці.

Оптимальне, продумане використання часу, як одного з найцінніших ресурсів, яким розпоряджається людина, потребує системної роботи, яку можна поділити на низьку сфер: цілепокладання; визначення пріоритетів; планування й розподіл часу; аналіз використання робочого часу; робота з інформацією; делегування повноважень.

Цілепокладання (постановка цілей).

В 1996 році Едвін Локк опублікував результати багаторічного дослідження, присвяченого взаємозв'язкам між постановкою мети з безпосереднім виконанням завдань. У цьому дослідженні взяли участь більш 40 000 людей з 8 країн – від дітей до вчених. Основні результати дослідження:

- чим складніше поставлена ціль, тем значніше почуття досягнутого;
- чим конкретніше ціль, тем точніше регулюється діяльність;
- цілі, які одночасно й конкретні, і важкі більше мотивують до їх реалізації;
- ступінь мотивації посилюється, якщо людина відчуває, що ціль важлива і, при цьому), досяжна (або, принаймні, до неї можна наблизитися);
- встановлення цілей приносить найбільшу користь, коли використовується зворотний зв'язок, що вказує на ступінь просування до цілі;
- на рівень зусиль, що докладає людина для досягнення цілей опосередковано впливає досвід попередніх дій (процесів, подій) на наступні;
- люди стикаються з більшими труднощами при досягненні цілей, якщо у них немає досвіду або тренування; вони перебувають під надмірним тиском, що примушують діяти; на них сильно тисне час;

– досягнення цілей – один з основних (типових) факторів почуття задоволеності собою.

Щоб правильно сформулювати цілі, які будуть мотивувати на докладання більших зусиль для їх досягнення, необхідно:

1) *Усвідомити та чітко сформулювати власні стратегічні цілі, так званий «центр» (власну місію).* Серед типових «центрів» можна виділити: подружжя, родина, гроші, робота, володіння (модний одяг, будинок, машина, яхта, коштовності, але також і такими нематеріальними речами, як слава, успіх або положення в суспільстві), задоволення, я сам (егоїзм).

2) *Сформулювати цілі, узгоджені з «центром» та максимально можливим рівнем мотивації.* Smart-технологія постановки цілей. SMART – це п'ять критеріїв, які використовуються для оцінки правильності формулювання цілей і постановки завдань таким чином, щоб підвищити ефективність процесу їх досягнення. Відповідно до цієї технології, цілі з високим рівнем мотивації до їх досягнення повинні бути сформульовані таким чином, щоб відповідати наступним критеріям:

S Specific (Конкретність)– пояснюється, що саме необхідно досягти.

M Measurable (Вимірність)– пояснюється в чому буде вимірюватися результат. Якщо показник кількісний, то необхідно виявити одиниці виміру, якщо якісний, то необхідно виявити еталон співвідношення. Наприклад, «збільшити прибуток власного підприємства на 25 %, відносно чистого прибутку поточного року».

A Attainable (Досяжність)– пояснюється за рахунок чого планується досягти цілі. І чи можливо її досягти взагалі? Наприклад, «збільшити прибуток власного підприємства на 25 %, щодо чистого прибутку поточного року, за рахунок зниження собівартості продукції, автоматизації ресурсномістких операцій і скорочення штату зайнятих на 80% від поточної кількості». Наведене пояснення не обов'язково повинне бути присутнім у формулюванні цілі, але повинно бути зрозумілим і реальним.

R Relevant (Актуальність, узгодженість з іншими цілями і суб'єктами)– доводиться чи дійсно виконання даного завдання дозволить досягти бажаної стратегічної мети? Необхідно

упевнитися, що виконання даного завдання дійсно необхідно і відповідає інтересам різних суб'єктів.

T Time-bound (Обмеженість, визначеність у часі) – визначається часовий проміжок до закінчення якого повинна бути досягнута мета (виконана задача).

3) *Провести процес препарування* – етап розділення загальної мети на кілька складових частин і сегментів, які переплетені взаємозв'язками. На етапі препарування доцільно використовувати технології *майнд-менеджменту* – це технологія представлення складної інформації в наочному й зрозумілому вигляді:

- бажаний стан необхідно матеріалізувати, тобто записати на якому-небудь носії, зробити зримим;

- графічне зображення на відміну від тексту робить мету більш яскравою, що й краще запам'ятовується. Воно може бути малюнком, діаграмою або схемою, що відображає сутність мети. Малюнків може бути небагато, зібрані в одному місці вони будуть представляти свого роду «карту бажань»;

- додатковий плюс матеріалізації полягає в тому, що при ній активізується й починає працювати підсвідомість. Результатом може стати народження яких-небудь оригінальних ідей, що дозволяють модифікувати й поліпшити відображення образу мети, що в остаточному підсумку зробить її ще більш привабливою;

- відображення мети на папері скорочує затрачуваний час на її виконання й дозволяє людині «звільнити місце в голові для більш важливих речей». Тобто, щоб не пам'ятати всіх тонкощів, досить раз написати їх і згодом звернутися з наміченим шляхом. Основна мета є своєрідним маяком для підцілей і завдань.

Ефективним інструментом постановки цілей є модель «Дерево цілей». Концепція «дерева цілей» вперше була запропонована Ч. Черчменом і Р. Акоффом в 1957 р. Вона дозволяє людині упорядкувати власні плани, побачити свої цілі в групі. Незалежно від того, чи є вони особистими або професійними.

Дерево цілей – ієрархічний принцип побудови структури цілей і завдань, у нього є вершина й підлеглі рівні. Можна сказати, що це перевернене дерево, але краще назвати цю структуру – піраміда. Піраміда вашого успіху – чим більше витрачається енергії, тем ближче до вершини. Тому виконуючи маленькі операції, набагато легше добратися до мрії. На практиці ефективним інструментом

досягнення цілей є поєднання СМАРТ моделі й «Дерева цілей» – «Дерево цілей у СМАРТ інтерпретації».

Визначення пріоритетів завдань

Встановлення пріоритетів за допомогою аналізу АБВ. Техніка цього аналізу ґрунтується на тому, що частки у відсотках більш важливих і менш важливих справ у сумі залишаються незмінними. За допомогою букви «А», «Б» і «В» всі роботи поділяються на три групи відповідно до їх значимості (найважливіші, важливі й несуттєві). Аналіз АБВ ґрунтується на трьох закономірностях:

– найважливіші завдання складають приблизно 15 % усієї кількості справ, якими займається керівник. Внесок цих завдань в досягнення кінцевої мети становить близько 65 %;

– на важливі завдання доводиться близько 20 % загальної кількості справ, значимість яких також близько 20 %;

– менш важливі й несуттєві завдання становлять близько 65 % усіх справ, а значимість їх становить усього лише приблизно 15 %.

Щоб застосувати аналіз АБВ, необхідно дотримуватися наступних правил: скласти список усіх майбутніх завдань; систематизувати їх по ступеню важливості й установити черговість; оцінити завдання відповідно до категорій А, Б, В: завдання категорії А керівник повинен виконувати сам; завдання категорії Б слід передоручити; завдання, які залишилися, підлягають обов'язковому передорученню.

<p>1. Термінові важливі справи</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • робочі обов'язки • поповнити запаси продуктів, коли вони закінчуються • допомогти дитині з домашньою • полагодити машину, якщо вона зламалася 	<p>2. Нетермінові важливі справи</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • записатися на фітнес • вести сімейний бюджет, чітко розуміючи свої доходи і витрати • прочитати ті розвиваючі книги, які планували • аналіз своїх чувств и реакцій
<p>3. Термінові неважливі справи</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • брати на себе обов'язки інших людей • перевірка пошти • збір коштів на день народження колеги • вимушені переривання робочого потоку 	<p>4. Нетермінові неважливі справи</p> <p>Приклади:</p> <ul style="list-style-type: none"> • нескінченне гортання стрічок соцмереж • обговорення новин в чатах, де спілкується кілька людей • шкідливі звички • покупки, без яких легко обійтися

Рис. 2.9. Матриця визначення пріоритетів за моделлю Д. Ейзенхауером

Пріоритети встановлюються за такими критеріями, як терміновість і важливість справи. Усі справи підрозділяються на 4 групи:

1) термінові («авральний» квадрант) – важливі справи – їх необхідно виконувати самому керівникові;

2) нетермінові – важливі завдання (квадрант потенціалу) – їх не обов'язково виконувати відразу, але виконувати їх потрібно самому. Саме насиченість робочого часу відпрацюванням таких завдань в найбільшому ступені впливає на зростання особистої ефективності та досягнення загального успіху;

3) термінові – неважливі справи (квадрант перешкод) – їх потрібно делегувати;

4) нетермінові – неважливі завдання («кошик для сміття») – від їх виконання можна втриматися.

Планування й розподіл часу.

Встановлення строків і графіків виконання завдань сприяє планомірному веденню робіт, береже нервову систему керівника. Але, крім планування строків, необхідно домагатися ефективного використання тих невеликих періодів вільного часу, які можуть утворюватися в процесі роботи, появи перерв і різних пауз. Щоденне планування просте необхідно для підвищення продуктивності й ефективного управління часом.

Правила ефективного планування.

1. Хто регулярно протягом 10 хвилин підготує свій робочий день, той зможе щодня заощадити 2 години, а також вірніше й краще впоратися з важливими справами.

2. Включати в наш день (щодня) важливі, але не термінові справи. Те, що наближає нас до наших цілей, що відповідає нашим цінностям, але мають статус не терміновості. Такі справи часто нами відкладаються, і ми кидаємося розгрібати те, що «горить».

3. Включати в план на день як мінімум одну нерутинну.

Нерутинна – це: важливе й термінове (саме вони роблять наш день і наше життя осмисленою й дають почуття задоволення); приємне й цікаве (про це ми поговорили в попередньому пункті про наповнення себе).

4. Основне співвідношення між часом, на який заплановані справи і часом, вільним від планів – 60:40. Завжди потрібно залишати певний відсоток часу як резерву для несподіваних

відвідувачів, телефонних розмов, криз або на випадок недооцінки тривалості якихось справ.

5. Планувати й думати потрібно завжди на папері. Якщо мети немає на папері, то вона не існує. Перелік завдань – це свого роду карта, яка не дасть Вам збитися зі шляху до наміченої мети. Робота зі списком запланованих справ у перший же день збільшує продуктивність на 25 %.

6. Викреслити зі свого дня всіх пожирачів часу (у тому числі, що ховаються під маскою важливого зайві домашні, побутові справи).

Найпоширеніші хронофаги: нечітка постановка цілей, відсутність пріоритетів у справах, спроба занадто багато зробити за один раз, погане планування робочого дня, неефективне зберігання документів та іншої інформації, виконання чужої роботи, нездатність сказати «ні», телефонні дзвінки, що відривають від справ, листи й розмови, неповна й/або несвочасна інформація, що веде до необхідності «гасити пожежу», обговорення складних питань без належної підготовки, синдром відкладання (прокрастинація), бажання знати всі деталі перш ніж діяти, поспіх, нетерпіння; недостатній контроль над виконанням того, що делеговане, перевтома, погане самопочуття.

Методи та інструменти планування часу

Принцип Парето (співвідношення 80:20). Принцип сформульований італійським економістом Вільфредо Парето ще в минулому столітті. Виходячи із цієї закономірності можна зробити висновок щодо робочої ситуації керівника: у процесі роботи витрачається 20 % часу для досягнення 80 % результатів. Це значить, що не впливають відразу братися за найлегші, цікаві або нужденні в мінімальних видатках часу справи. Необхідно приступати до питань відповідно до їхнього значення й важливості.

Принцип Парето неодноразово підтверджене на практиці в різних сферах. Приклади з підприємницької практики підтверджують, що:

- 20 % клієнтів (товарів) дають 80 % обороту або прибутки;
- 80 % клієнтів (товарів) приносять 20 % обороту або прибутки;
- 20 % помилок обумовлюють 80 % втрат; 80 % помилок обумовлюють 20% втрат;

– 20 % вихідних продуктів визначають 80 % вартості готового виробу; 80 % вихідних продуктів визначають 20 % вартості готового виробу.

Перенесення цієї закономірності на робочу ситуацію керівника означає, що в процесі роботи за перші 20 % часу, досягається 80 % результатів. Відносно повсякденної роботи це означає, що потрібно завжди виконувати в першу чергу «життєво важливі» завдання, а вже потім – численні другорядні. Завдання полягає в тому, щоб знайти ті 20 % справ, які забезпечують 80% успіху. Тобто рекомендується визначити ти види робіт, які ви робите найкраще, і планувати їх на найменш продуктивний час дня, залишивши дійсно продуктивний час на вирішення завдань більш трудомістких і складних

Метод планування робочого часу «Альпи». Метод «Альпи» включає 5 стадій:

I стадія – складання завдань. Треба записати у відповідних розділах свого плану дня все те, що необхідно зробити наступного дня:

- 1) завдання зі списку справ з тижневого (місячного) плану;
- 2) невиконані напередодні справи;
- 3) справи, які додалися;
- 4) термінові справи;
- 5) завдання, що періодично виникають.

Реалістичний план дня повинен бути завжди обмежений тими завданнями, які Ви фактично в стані зробити.

II стадія – оцінка тривалості справ. Проти кожного завдання потрібно проставити приблизний час для його виконання. Потім підсумувати все і визначити загальний час.

III стадія – резервування часу прозапас. При складанні плану дня потрібно дотримуватися основного правила планування часу: тобто прикидати його приблизно на 60 % робочого часу, а 40 % залишати про запас. При 8-годинному робочому дні запланований час слід становити не більш 5 годин. Якщо Вам не вдається укластися в таку пропорцію, то треба:

- 1) скоротити список справ; зробити це за рахунок менш важливих справ;
- 2) передоручити;
- 3) скоротити час на кожне завдання;
- 4) перенести частину справ на завтра;

IV стадія – визначення ступеня пріоритету завдань. На цій стадії використовуються розглянуті у попередньому пункту методики (Принцип Парето, метод АБВ, матриця Ейзенхауера тощо). При визначенні часу виконання завдань слід мати на увазі інформацію про графік працездатності людини.

Графік працездатності. Працездатність кожної людини піддається певним коливанням, що відбуваються в рамках природнього ритму. Пік працездатності, як правило, припадає на першу половину дня, коли шлунок, підшлункова залоза, селезінка й серце функціонують найбільше активно. Протягом дня цей рівень поступово знижується. Тому найбільш значимі, важливі й термінові справи слід виконувати до обіду. Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком. Основними фазами є:

Фаза входження в роботу, або наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людину до поточного. Залежно від характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від декількох хвилин до 1,5 години.

Фаза стійкої високої працездатності. Для неї характерно, що в організмі людини встановлюється відносна стабільність або навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Фаза стійкої працездатності може втримуватися протягом 2-2,5 і більш годин.

Фаза розвитку втомлення й падіння працездатності триває від декількох хвилин до 1-1,5 години й характеризується погіршенням функціонального стану організму. Динаміка працездатності протягом дня графічно являє собою криву, що наростає в перші години, далі проходить потім на досягнутому високому рівні й убуває до обідньої перерви. Описані фази працездатності повторюються й після обіду. При цьому фаза спрацьовування протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, чим до обіду. Для динаміки працездатності людину протягом доби, тижня характерний та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людину по-різному реагує на фізичне й нервово-психічне навантаження.

Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкові й денні години: з 8 до 12 годин

першої половини дня й з 14 до 17 години – другої. У вечірні часи працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі. У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 годинами, а в нічний час – з 3 до 4 години. Врахуйте, що режим вносить ритм у діяльність, дозволяє виробити необхідні стійкі звички. А це значно скорочує втрати часу на всякого роду «розгойдування», «входження» у роботу.

Витрати нашого часу протягом доби можна скомпонувати в блоки:

1. Підтримка життєздатності (харчування, сон).
2. Відновлення працездатності (найбільше ефективно здійснюється за допомогою фізичних вправ).
3. Допоміжний час (підготовка робочого місця, пошук необхідних матеріалів, покупки).
4. Прямий робочий час.
5. Придбання життєвого досвіду (читання, неробоче спілкування, відвідування виставок, театрів, музеїв тощо).
6. Втрати.

Методика Getting Things Done (GTD) Девіда Аллена. Основною ідеєю методика Getting Things Done (GTD) Д. Аллена є: перестати зберігати справи «у голові», а вести їх облік, складаючи так звані *to-do-списки* к тільки індивід одержує завдання на виконання, він повинен його відразу помістити «у кошик» – тимчасове сховище інформації. Кошиком може бути як *реальний лоток для паперів, так і просто блокнот* для запису наступних справ. Основне призначення «кошиків» – не упустити корисну інформацію й одержані завдання. Також GTD вводить поняття *контекстного планування*, що існує в прив'язці до людей, місць і подій.

Контекст – ця умова або сукупність обставин, найбільш підходящих для здійснення певної справи, завдання. Усі контексти можна розділити на 4 групи (кайроси).

Місце. Вирішення завдань пов'язане з певним місцем: «коли буду в банку», «не забути купити в магазині», «коли опинюся в офісі/будинку».

Люди. Вирішення завдань пов'язане з людиною: «коли зателефонувати спонсору/партнеру», «коли подзвонить подруга».

Зовнішні обставини. Вирішення завдань можливо, враховуючи не залежні від людини обставини: «якщо буде гарна погода», «якщо партнери захочуть».

Внутрішні обставини. Вирішення завдань залежить від внутрішнього стану людини: «якщо буде приплив творчості», «якщо я відчую в собі бажання», «якщо буде настрої».

Серед ефективних технічних прийомів планування робіт виділяють також такі інструменти як метод «Помідора», метод «Швейцарського сиру», метод «З'їдати слона по шматочках», метод «Проміжна радість», метод «З'їж жабу» і безліч інших технік.

Аналіз використання робочого часу

Інвентаризація часу – цей крок необхідний! Передумовою того, що у Вашому особистому робочому стилі взагалі що-небудь зміниться, є насамперед уявлення про те, куди йде Ваш час, що конкретно і як Ви робите. Часто це уявлення буває зовсім помилковим. Простим, доступним, безкоштовним і ефективним засобом для оптимізації витрат часу і діяльності в цілому, який збільшує наші можливості управляти своїм часом є хронометраж.

Хронометраж – це спосіб вивчення витрат часу шляхом замірів і фіксації тривалості дій, що підлягають виконанню. Психологія людини така, що як тільки він починає відслідковувати які-небудь показники, вони починають змінюватися в бажану сторону самі, без усяких додаткових дій по їх поліпшенню.

Необхідність кілька раз на день письмово зафіксувати виконану роботу і її тривалість виробляє особливого роду увага до власної діяльності, зокрема – до її часових характеристик. Ця увага переростає в почуття часу, який є основою для подальшого підвищення особистої ефективності. Виходячи із цього, на початковому етапі хронометражу потрібно ставити собі головним чином психологічні завдання, а саме:

- включити у свій розпорядок правило: раз на 1-2 години або частіше письмово фіксувати здійснені справи й видатки часу на них;
- зробити це такою ж природною звичкою, як чищення зубів ранками;
- не намагатися вживати ніяких рішучих дій за підсумками спостережень.

Ваше завдання – просто побачити, на що витрачається час, і навчитися почувати ефективність, що відбувається.

Аналіз результатів хронометражу. Аналізуючи хід дня, напроти кожної справи відзначається буквами, галочками або зафарбовуванням квадратиків приналежність справи до того або іншого класу. Поруч можна додавати свої коментарі. Подібний підхід можна застосувати до зовсім різних питань, відповіді на які ви прагнули б одержати за допомогою аналітики. Лотар Зайверт приводить наступний спосіб оцінки результатів хронометражу: для кожної роботи потрібно відповісти на чотири питання, що відображають кілька важливих аспектів вашого стилю управління особистим часом: «чи було необхідним виконувати роботу самому?»; «чи були виправдані витрати часу?»; «чи було доцільним виконання роботи?»; «чи був свідомо визначений часовий інтервал для виконання роботи?». Л. Зайверт вважає, що необхідно звернути особливу увагу на відповідний напрямок системи особистої роботи, якщо який-небудь із показників перевищує 10%. Іноді результати хронометражу виявляються для людини настільки переконливими, що людині стає нескладно вибудувати свою піраміду ефективності. Причини, що викликають нестачу часу в роботі менеджерів, можна умовно поділити на зовнішні й внутрішні.

І. Зовнішні причини. Зовнішні причини дефіциту часу обумовлені впливами навколишнього середовища й не залежать від особистих якостей і здатностей керівника. Сюди в першу чергу відносять:

Накопичення робіт. Така проблема виникає, коли керівник прагне робити всю роботу сам і часто за виконанням дрібних і незначних справ не встигає зайнятися найбільш важливими. Це говорить про те, що він не має уявлення про ступінь важливості робіт, не займається встановленням пріоритетів і розбивкою завдань на більш і менш значимі. Допомогти в цьому випадку може аналіз і постійне зіставлення даної, конкретної роботи, яку необхідно виконати, з кінцевими, стратегічними цілями організації. Таке зіставлення наочне покаже, які завдання пов'язані з вирішенням ключових питань і тому повинні бути виконані тільки керівником, а які не мають глобального значення й можуть бути доручені іншим співробітникам організації.

Неефективний інформаційний обмін. Якщо система комунікацій на підприємстві продумана погано, керівникові доводиться витратити додатковий час на одержання необхідної інформації. Керівникам організацій, у яких існує подібна проблема, необхідно переглянути схему руху інформаційних потоків усередині організації й більш чітко визначити, з якими саме блоками інформації повинен працювати кожний конкретний підрозділ фірми.

Слабка мотивація праці. На підприємствах, де вище керівництво не опікується про створення системи стимулювання праці, як правило, традиційно низька продуктивність. Менеджери середнього й низового рівнів не прагнуть зробити свою роботу ефективною, працюють із прохолодою, що в результаті породжує несвоєчасне виконання виробничих завдань і хронічну нестачу часу. Виходом із цієї ситуації буде розробка заходів, спрямованих на посилення мотивації у співробітників підприємства, з урахуванням того, що мотивом для підвищення ефективності праці може бути не тільки матеріальне заохочення, але стимули соціального й психологічного характеру.

II. Внутрішні причини. Внутрішні причини дефіциту часу залежать від характеристик особистості керівника, таких як організованість і самодисципліна, особливості темпераменту, схильність до самоаналізу, уміння визнавати свої помилки. Серед таких причин можна виділити наступні:

Постійний поспіх. Іноді керівникам здається, що якщо частіше вони будуть демонструвати нестачу часу, тем більш значуще буде виглядати їх персону в очах підлеглих. Але насправді це самообман, і в сучасних організаціях, де основна частина працівників має досить високий рівень освіти, така тактика давно вже не проходить. Крім того, саме сприйняття образу такого керівника в підлеглих буде швидше за все негативним, і в очах співробітників він буде виглядати не як людини, що несе непосильну ношу термінових і невідкладних справ, а як людини, що не вміє організувати свій час.

Постійні доробки вдома. Ця проблема тісно пов'язана з попередньою, оскільки увесь час поспішаючи й не встигаючи нічого зробити на роботі, керівник змушено доробляти свої справи в неробочий час. Постійно діючи в такому режимі, керівник не

встигає відпочивати, що позначається на його працездатності й в остаточному підсумку веде до занепаду здоров'я.

Метушливість. Ця риса багато в чому обумовлена характером і особливостями темпераменту людини, йому часто буває важко боротися із самим собою. Але коли керівник ясно бачить, що якісь його особистісні якості негативно позначаються на результатах роботи, він повинен усвідомлювати, що якщо прагне бути успішним у своєму бізнесі, те необхідно від таких якостей позбутися. Крім того, метушливість може бути викликана невмінням організувати свій день, коли погано спланована послідовність справ змушує метатися від одного до іншого й у результаті наприкінці робочого дня в керівника залишається відчуття, що не зроблене нічого.

Безплановість роботи. Людина, що звикла все робити спонтанно, вирішувати проблеми в міру їх виникнення, не думаючи про те, що багато яким з них можна було б запобігти, не бачить необхідності в плануванні своїх дій. Адже, не бажаючи обмірковувати свої дії хоча б на кілька кроків уперед, керівник не зможе передбачити й того, скільки часу знадобиться для вирішення чергової виниклої проблеми або для виконання чергового невідкладного завдання. Невипадкове планування виділяється як одна з основних функцій управлінської діяльності.

Небажання бачити проблему. Іноді менеджер не сприймає постійну нестачу часу як результат своєї неорганізованості, а схильний думати, що вся справа в тому, що зараз у нього нагромадилося занадто багато справ, але через якийсь час потік невідкладних справ спливе, і він знову буде все встигати. Не вбачаючи в існуючому положенні проблеми, менеджер не буде намагатися розв'язати її, що в остаточному підсумку загрожує завести його в часовий цейтнот.

Робота з інформацією

Ефективність опрацювання інформації знаходиться в прямій залежності від якості репрезентації великих масивів інформації в компактні візуальні об'єкти, від умінь та навичок узагальнювати навчальний матеріал, здійснювати перехід від лінійного мислення до структурного, системного. За результатами психологічних досліджень встановлено, що 83 % інформації людина сприймає зором, 12 % – слухом, 5 % – іншими рецепторами. Дослідження

пам'яті свідчать, що людина запам'ятовує 20 % від почутого, 30 % – від побаченого, 70 % – від одночасно побаченого й почутого, 80 % – в ід побаченого, почутого й обговореного, 90% – від побаченого, почутого, обговореного й активно виконаного.

У процесі візуалізації інформаційного матеріалу використовуються різні форми та методи – від традиційних діаграм, графіків, таблиць, структурно-логічних схем до mind map (інтелект-карт, карт пам'яті, ментальних карт), стратегічних карт, інфографіки, презентацій та ін. Серед простих та зручних інструментів роботи з інформацією виділяють *технології майнд меппінгу* – інтелект карти, маркування текстів, інсерт-технології та інші. Особливість технології майнд-меппінгу полягає у побудові схематичних малюнків, як альтернативи традиційному лінійному запису. Карти можна застосовувати для охоплення великих структур текстів, оскільки вони дозволять відмічати найголовніші елементи, не втрачаючи зміст. Відображення думок на папері дозволяє людині наочно бачити процес мислення. Завдяки сукупності розумових операцій (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, класифікація та ін.) структурований інформаційний матеріал приводиться в певну систему за допомогою знаків-сигналів (символічних, графічних, словесних).

Делегування повноважень

Незважаючи на ряд переваг делегування, на практиці воно далеко не завжди використовується ефективно. Основна причина – недооцінка делегування або недостатнє володіння технікою делегування. Делегуванням називається передача частини повноважень, компетенції й відповідальності для її виконання. Тобто, одночасно з робочим завданням для її виконання повинні делегуватися також необхідна компетенція й відповідальність у спеціальній сфері (функціональна відповідальність). Керівник зберігає за собою відповідальність за керівництво (управлінську відповідальність), яка не може бути делегована. Погоджуючись на відповідальність за виконання тієї або іншого завдання, працівник повинен одержати й можливості для такого виконання. Йому повинні бути надані фінансові, людські й матеріальні ресурси, необхідні для досягнення поставлених цілей.

Основні правила (техніка) делегування:

- 1) визначити що делегувати;

- 2) підібрати підходящих співробітників;
- 3) розподілити сфери відповідальності;
- 4) координувати виконання доручених завдань;
- 5) стимулювати й консулювати підлеглих;
- 6) здійснювати контроль робочого часу й результатів;
- 7) давати оцінку своїм співробітникам (колись хвалити, але й конструктивно критикувати);
- 8) припиняти спроби зворотного делегування.

Делегувати в кожному разі необхідно:

1. *Часто повторювану роботу.* Те, що робиться день у день, легко описати, легко показати іншому, а коли такі завдання будуть делеговані, менеджер зможе розвантажити себе рівно настільки, скільки раз дана робота буде ще повторюватися. Якщо менеджер бачить, що в тієї або іншій частині своєї діяльності він вже досяг досконалості й далі йому нікуди розвиватися, він повинен делегувати таку роботу кому-небудь зі своїх співробітників.

2. *Нецікаву роботу.* Важко добре справлятися з тим, що не подобається. І справа тут не в емоціях, а в тому, що це може негативно вплинути на ефективність роботи організації й перешкоджати досягненню її цілей.

3. *Роботу, яка виходить погано.* Її теж потрібно постаратися передати по тій же причині, що й нелюбу. Не варто комплексувати із приводу свого невміння робити щось. Одна людина не може однаково добре справлятися абсолютно з усіма справами. Просто необхідно знайти таку людину, у якої ця робота буде виходити добре, і покласти на нього відповідальність за її виконання.

4. *Роботу, яка дуже подобається.* Такі обов'язки теж найкраще передати, оскільки тут існує небезпека захопитися. Бурхливі емоції гарні під час відпочинку, наприклад при перегляді кінофільму, а в роботі керівника, від якого залежать положення багатьох людей і результати діяльності підприємства, переважно строгі розрахунки й спокійний прагматизм.

5. *Роботу, яка допоможе розвитку інших.* Крім визнання про те, які види робіт слід передати, менеджер повинен мати чітке уявлення й про людей, яким будуть передані повноваження. Уся робота, яка може об'єднувати підлеглих, різноманітиту рутину, повинна в першу чергу, розширювати межі можливостей, зміцнювати командний дух. Тоді менеджер одержить у своє розпорядження таку команду, мотивації якої позаздрить кожний.

Не підлягають делегуванню: такі функції, як установа цілей, прийняття рішень по виробленню стратегії підприємства; контроль результатів; керівництво співробітниками, їх мотивація; завдання високого ступеня ризику; незвичайні виняткові справи; актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснення й повторний огляду; питання суцього довірчого характеру.

Кому делегувати?: співробітникам, що перебувають у вашому безпосередньому підпорядкуванні; не тільки самим здатним співробітникам, які можуть брати додаткову роботу, але й співробітникам, що мають вільний час; співробітникам, які прагнуть взяти на себе виконання складних завдань і які бідують придбання досвіду; тим, здібності яких вимагають перевірки й подальшого розкриття.

Обираючи підлеглого для делегування необхідно брати до уваги: висловлені раніше побажання співробітників у плані професійного росту, які, можливо, пов'язані з новим завданням; ступінь зайнятості підлеглого на момент делегування; потенціал співробітника (як часто йому буде потрібна ваша допомога і є чи у вас досить часу, щоб її виявляти); як довго співробітник працює на підприємстві («новачкам» необхідний час для адаптації); кількість завдань, які до цього минулого делеговані підлеглому (делегуйте завдання різним підлеглим, щоб уникнути обвинувачень у перевазі); можливість командної роботи над завданням (навички одного зі співробітників доповнюють здатності й можливості іншого).

Як делегувати?

- 1) Делегувати заздалегідь.
- 2) Рішення про те, що й кому необхідно доручити, необхідно ухвалювати відразу після складання робочого плану.
- 3) Делегувати завдання або роботу за можливістю цілком.
- 4) Пояснювати співробітників, про часовий горизонт делегування: про окремий випадок або про тривале делегування.
- 5) Однорідні завдання делегувати по можливості одному й тому ж співробітникам.
- 6) Переконайтеся, чи може й прагне співробітник узятися за цю роботу.
- 7) Не доручати одну й ту ж роботу для надійності двом співробітникам, які не знають про це.

8) Передавати співробітникові разом з робочим завданням повноваження й компетенцію, необхідні для її виконання.

9) Давати як можна більш повні й точні інструкції й інформацію про завдання та упевнитися, що делеговане доручення було зрозуміло.

10) Пояснювати сенс і ціль завдання (тобто давайте мотивацію).

11) Більші й важливі завдання треба доручати приказним тоном, якщо необхідно – у писемній формі. Нові й складні завдання треба доручати поступово: підготувати співробітника; пояснити завдання; показати, як виконувати роботу; довірити співробітникові подальше виконання під спостереженням і корегувати його; передати співробітникові роботу цілком і здійснювати тільки контроль над виконанням.

12) Надавати співробітнику можливість подальшого професійного навчання.

13) Забезпечити доступ до будь-якої необхідної інформації.

14) Вимагати від співробітника звіт через встановлений проміжок часу про те, як просувається справа.

15) Контролювати кінцеві результати дорученої справи й негайно інформуйте співробітника про результати контролю.

17) Уникати того, щоб без вагомих причин втручатися в робочий процес і тим самим "перекреслювати" делегування.

Делегування повноважень дозволяє ефективніше використовувати робочий час і, крім того, якщо розуміти управління як уміння добитися виконання роботи іншими, стає ясно, що делегування – саме та функція, яка робить людину керівником.

Ознаки недостатнього делегування:

1. Керівник постійно працює надурочно, щоб виконати завдання, які, на його думку, під силу тільки йому.

2. Співробітники часто переривають роботу керівника проханнями пояснити те або інше завдання.

3. Співробітники запитують у керівника дозволу що-небудь почати по будь-яких виникаючих питаннях.

4. Делеговані завдання не завершені вчасно.

5. Співробітники вважають, що в них недостатньо впливу для самостійного виконання доручених завдань.

6. Керівник намагається вгадати рішення підлеглих і задалегідь їх виправляє.

7. Співробітники вважають, що в них недостатньо компетентності для виконання доручених завдань.

8. Керівник часто втручається в завдання, які делегував.

9. Співробітники не прагнуть брати на себе відповідальність за ті завдання, які їм делегували.

10. Підвищена текучка персоналу.

Коли делеговане завдання виконане, необхідно разом зі співробітниками провести оцінку роботи приблизно за такою схемою: відзначити успіхи; зрівняти результати з поставленими завданнями; обговорити, які складності виникли в процесі роботи й чому; відбити визнання його роботи не тільки вами, а й, наприклад, колегами, партнерами, клієнтами.

Формування емоційної компетентності керівника

Вміння розуміти емоційну інформацію та її вплив на організацію та особистість, це саме те, що вказує на розвиненість емоціонального інтелекту людини. Бізнес-лідери, що здатні працювати з емоційною стороною своєї організації, наділяють сам процес управління новим змістом та значущістю, що підвищує якість застосування усіх управлінських інструментів.

Емоційний інтелект – це здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних, а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії. Історія розвитку концепції емоційного інтелекту налічує менш ніж три десятиліття. До початку 1990-х феномен емоційного інтелекту залишався недослідженою стороною особистості людини.

Ключовими «точками» розвитку теоретико-методологічних основ впливу емоційного інтелекту на особисту ефективність людини та його місце в ефективному управлінні організацією можна зазначити:

1990 рік – вперше представлено поняття емоційного інтелекту та наведено його чотирьох компонентну модель, що отримала назву «модель здібностей» (Дж. Майер, П. Саловей).

1995 рік – на основі теорії Майєра-Саловея та крос-культурних емпіричних досліджень представлено «змішану модель» емоційного інтелекту (Д. Гоулман) і «модель емоційного та соціального інтелекту» (Р. Бар-Он).

1996 рік – презентація першої психо-діагностичної методики дослідження емоційного інтелекту (Р. Бар-Он).

2000 рік – до нашого часу – активний розвиток інструментарію дослідження та розвитку різноманітних аспектів (психофізіологічних, психологічних, соціальних, культурних) емоційного інтелекту (П. Саловей, Д. Майєр, Д. Гоулман, Р. Бояціс, Е. Маккі, Г. Гарднер, К. Петрідіс).

Дослідниками було виявлено залежність між рівнем ефективності роботи менеджера і рівнем його емоційного інтелекту. Так, успішність будь-якої діяльності лише на 33 % визначається технічними навичками, знаннями та інтелектуальними здібностями, тобто рівнем інтелекту, а на 67 % – емоційною компетентністю. А для керівників ці цифри різняться ще вище, на 85 % успішність їх діяльності визначається рівнем емоційного інтелекту, і тільки на 15 % – рівнем інтелекту. На сьогодні не існує єдиного підходу до визначення структурних компонентів емоційного інтелекту. Однією з найбільш широко використовуваних є модель здібностей, що включає в себе чотири основних компоненти (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зміст компонентів емоційного інтелекту

Назва компонента	Зміст та сутність компонента
Сприйняття емоцій	Відображає комплексну здатність людини до розпізнання емоцій іншої людини не тільки за вербальними сигналами, а й за мімікою, позою, жестами, гучністю й тоном голосу та іншими невербальними ознаками. Сприйняття і розпізнавання власних емоцій та емоцій інших людей є найбільш базовим аспектом емоційного інтелекту, що робить можливим подальшу роботу, спрямовану на аналіз емоційної інформації. Людина, яка знаходиться у хорошому контакті з власними емоціями та переживаннями, набагато легше зможе ідентифікуватися з іншою людиною і зрозуміти сутність її емоційного стану. Бізнес-лідер, який погано розуміє власні емоції і переживання, а також не здатен до розпізнання емоційних станів проблем своїх підлеглих, цілковито втрачає можливість до керування емоційним життям власного колективу.
Використання	Вказує на здатність людини до використання емоцій з метою

емоцій	<p>стимуляції різних видів інтелектуальної діяльності, таких як вирішення конкретних проблем та й просто розміркування.</p> <p>Використання емоцій стає у нагоді бізнес-лідеру в ситуаціях, коли необхідно розв'язати в короткий термін складне багатокомпонентне завдання, що потребує великих витрат часу та уваги до окремих деталей. Понижений емоційний фон сприяє виконанню методичної, акуратної роботи, що потребує до себе особливої уваги. Добрий настрій сприяє прояву креативного мислення та творчої активності. Лідер з добре розвинутим емоційним інтелектом володіє здатністю до використання змін власного настрою для вирішення різнопланових практичних завдань.</p>
Розуміння емоцій	<p>Являє собою здатність не тільки до розуміння «мови емоцій», а й до оцінки особливостей співвідношення між емоціями, здатність бачити різницю між емоціями. Включає в себе здатність до розуміння та вербального опису специфіки зміни емоційних станів. Бізнес-лідер може добре розпізнавати емоції та особливості їх перегляду на напівсвідомому рівні й взаємодіяти з оточуючими, спираючись на несвідоме інтуїтивне відчуття емоційних особливостей тієї чи іншої ситуації, це буде свідчити про недостатність розвиненості його здатності до розуміння емоцій як компоненту емоційного інтелекту. Тільки свідомий аналіз, що починається з вербалізації та детального опису емоційної сторони ситуації, може свідчити про розвинену здібність до розуміння емоцій.</p>
Управління емоціями	<p>Відображає здатність до управління власними емоційними станами та емоційними станами інших людей. Управління емоціями здійснюється у контексті актуальних цілей людини, що ґрунтується на глибокому самоусвідомленні та детальному розумінні соціальної ситуації. Через трансляцію позитивних станів підлеглим бізнес-лідер тим самим забезпечує позитивну соціально-психологічну атмосферу в колективі. Яка не тільки покращує самопочуття співробітника, а й ефективно впливає і на продуктивність праці.</p>

Характерні навички людини з високим рівнем EQ:

Самосвідомість – здатність людини усвідомлювати свої емоції, вміти аналізувати і правильно їх тлумачити. Як розвивати: заведіть щоденник, час від часу аналізуйте свої записи і хваліть себе за позитивні зміни; розпитайте близьких про слабкі і сильні сторони вашої особистості, так ви будете знати над якими якостями вам необхідно попрацювати; сповільніться – тобто давайте собі час, щоб ваші емоції не виходили з-під контролю.

Володіння собою – вміння контролювати свої емоції навіть у складні моменти: стримувати пориви, спокійно обговорювати

розбіжності, і уникати дій, про які доведеться пошкодувати. Як розвивати: спробуйте направляти ваші негативні емоції в позитивне русло, наприклад гнів можна використовувати як мотивацію для тренувань; постарайтеся розбирати свої реакції на критичні ситуації, коли ви спокійні – це дозволить вам краще зрозуміти самого себе.

Емпатія – навичка «зчитування» емоцій інших людей і вміння правильно реагувати на них. Як розвивати: вчіться уважно слухати співрозмовника, дайте йому виговоритися; намагайтеся аргументувати протилежну позицію, приймаючи її як свою, це дозволить вам зрозуміти точку зору людини; слухайте і намагайтеся зрозуміти співрозмовника;

Мотивація – слід відмітити, що нас мотивує не тільки сам результат, але й емоції, які ми відчуваємо від досягнення тієї чи іншої мети. Як розвивати: відстежуйте ваші успіхи, не забувайте озиратися на результати вашої роботи; правильна мотивація ґрунтується на ваших цінностях. Знайдіть час, щоб дізнатися про них більше.

Соціальні навички – здатність вибудовувати і підтримувати відносини, розуміючи їх мету. Як розвивати: секрет розвитку цієї навички EQ – в тому, щоб сформувати для нього стійку базу з чотирьох попередніх. Але все ж наш EQ найбільше прокачується в процесі конфлікту, тому: не контролюєте себе в суперечці? – уникайте суперечок, любите критикувати? – починайте хвалити; обговорюйте проблеми, коли обидві сторони спокійні.

Техніки розвитку емоційного інтелекту. Різноманіття програм на техніки формування емоційного інтелекту можна розділити на декілька основних груп, серед яких: методи емоційної саморегуляції, методи усвідомлення власних емоцій, методи управління емоційними станами іншої людини (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

Методи розвитку емоційного інтелекту

Група методів	Техніки	Особливості застосування
Методи емоційної (психофізіологічної саморегуляції)	Техніки релаксації Дихальні техніки Медитативні техніки Візуалізація Афірмація	В основі лежить розуміння важливості управління фізіологічною стороною емоцій, а саме м'язовою напругою. Ці техніки дозволяють викликати, а також прибрати певні емоції за рахунок стимуляції певних груп

		м'язів.
Методи усвідомлення власних переживань, емоцій, почуттів	Транзакційний аналіз	Дають можливість людині усвідомити, зрозуміти, осмислити ті передумови, що призводять до виникнення тих чи інших емоцій.
Методи управління емоційними станами іншої людини	Техніки впливу. Техніки контрвпливу. Техніки маніпуляції	Дають можливість засвоїти поведінкові стратегії відкритого чи закритого впливу та відпрацювати їх застосування на конкретних ситуаціях.

Системний підхід в управлінні стресами

Першою людиною, яка дала визначення поняття стресу, був канадський лікар і біолог *Ганс Сельє* (1907-1982 рр.).

Стрес – це універсальна адаптивна реакція людини на небезпечну або невизначену, але при цьому значиму для нього ситуацію, в умовах відсутності адекватного стереотипу поведінки або при неможливості його застосувати. Виділяють стресу: *стадія «тривоги»* веде до різкого падіння опірності організму, він зазнає серйозних труднощів; *стадія «адаптації»* – відбувається адаптація до зовнішніх умов; *стадія «виснаження»* – різке зниження активних властивостей організму. Фахівці й учені, що займаються навчанням стресом і всіма його галузями, поділили його на два види: *евстрес* і *дистрес*.

Евстрес – вид «позитивного» стресового стану, який мобілізує безліч внутрішніх процесів організму, активізує пам'ять, пізнавальну діяльність. Плюси стресу для людини: виділяється додаткова енергія для вирішення проблеми; організм «підказує» що робити – утекти, напасти або затаїтися; тренується нервова, імунна й серцево-судинні системи.

Дистрес – вид «негативного» стресового стану, у якому організм енергетично ослаблений, найбільш підданий хворобам, відчуває фізичну й моральну втому. Веде до депресії, яка в затяжному стані веде до серйозних хворіб, що вимагають лікарського втручання.

Мінуси стресу для людини: енергії може бути занадто багато; організм «підказує» в основному примітивні реакції, що найчастіше суперечать свідомому вибору; при сильному стресі імунна система виснажується, нервова й серцево-судинні системи перенапружуються.

Навколишній світ наповнений факторами, які можуть легко вибити людину з його звичного життєвого ритму, що приводить до стресового стану. Ці фактори називаються стресорами. Узагальнюючи різні класифікації щодо ситуацій, які обумовлюють формування стресу у людини, можна визначити основні стресори сучасної людини: перевантаження інформацією; завищенні очікування; внутрішній діалог; відсутність особистого часу та невміння відпочивати; дрібниці; некомпетентність.

Структурно система управління стресами складається з наступних напрямів: зниження стресогенності ситуації; підвищення рівня власної стресостійкості; управління психічним станом; управління емоційною поведінкою.

Зниження стресогенності ситуації

Потенційну здатність якої-небудь ситуації викликати в людей стрес звичайно називають стресогенністю. Ступінь стресогенності ситуації визначається кількістю й силою окремих стрес-факторів. Звідси стає зрозуміло, що для ефективного управління стресогенністю ситуації необхідно: добре розрізняти типові стрес-фактори; уміти визначати ступень впливу їх дії на себе; знати в достатній кількості ефективні й зручні для себе методи зниження рівня впливу цих стрес-факторів, уміти їх застосовувати.

До основних стрес-факторів, які і визначають рівень стресогенності ситуації відносяться:

1. *Значимість ситуації*. Критерій – ціна відмови. Що для себе значного і суттєвого я втрачу, якщо відмовлюся від виконання даної діяльності або від знаходження в даній ситуації?

2. *Новизна й невизначеність*. Критерій – відсутність знань, умінь, навичок й інформації, необхідних для успішного здійснення даної діяльності або для безпечного знаходження в даній ситуації.

3. *Навантаження*. Критерій – кількість витрат і рівень дискомфорту, які виникають при здійсненні даної діяльності або при знаходженні в даній ситуації. Що для себе суттєвого я втрачаю (час, зусилля, кошти)? Яку ціну потрібно заплатити за виграш?

4. *Ризик*. Критерій – ціна помилки. Ймовірність і обсяг суттєвих втрат від настання певної ситуації, якщо я зроблю неправильну дію?

5. *Цейтнот*. Критерій – відсутність запасу часу, достатнього для спокійного обмірковування варіантів поведінки, або для

переходу в більш ресурсний стан, або для повторення роботи у випадку помилки.

Для того щоб краще зрозуміти вплив цих стрес-факторів на рівень стресогенності ситуації, можна використовувати ППП – Правило П'яти Пальців. Це правило можна виразити кількісно:

$$\text{Стресогенність} = \text{Значимість } x \text{ (Новизна й невизначеність} + \text{ Ризик} + \text{Навантаження} + \text{Цейтнот)}$$

При кількісній оцінці кожного фактору за 5-бальною системою максимальний рівень стресогенності ситуації становить 100 балів. Як правило, 70 балів – це критичний поріг, характерний для екстремальних ситуацій, у яких висока ймовірність смертельного результату, 30 балів – це поріг високої стресогенності, коли вже потрібне використання спеціальних заходів.

Методи зниження стресогенності ситуації.

Зниження Значимості:

– визначити варіанти й ціну відмови. Які я бачу способи виходу з даної ситуації й що я втрачу в кожному з розглянутих випадків? До яких наслідків це приведе (негативним, позитивним)?

– визначити як знизити об'єктивну й суб'єктивну ціну відмови? Як я можу на об'єктивному й суб'єктивному рівні зменшити ймовірність і/або негативні наслідки відмови? Підвищити позитивні?

– усвідомити що ви можете втратити, якщо почнеться реалізація стресового проекту, чи можете ви вийти із проекту в процесі його реалізації та якою ціною?

Зниження Новизни й невизначеності. В сучасних умовах практично неможливо завжди працювати в зонах стійкої компетентності (по суб'єктивній оцінці – зона комфорту й робоча зона). Зміна зовнішніх умов, або погіршення внутрішнього стану, або застосування нових методів діяльності практично завжди приводять до того, що людина попадає в зону нестійкої компетентності (зону дискомфорту) або в зону некомпетентності (зону страху), що і підвищує рівень стресу .

Що робити?:

– змоделювати й проаналізувати майбутню ситуацію;

- «програти» можливі варіанти розвитку ситуації, визначити, якої інформації не вистачає;
- до збирати необхідну інформацію. При явній нестачі інформації підготуватися «психологічно»;
- скласти профіль своєї компетентності в цій області;
- зрівняти свій профіль із необхідним;
- проаналізувати способи підвищення своєї компетентності й/або зниження складності майбутньої діяльності.

Зниження Навантаження:

- делегування повноважень іншим людям;
- навчитися казати «ні», тобто відмовитися від завдань, які значною мірою підвищать рівень завантаженості на вас;
- погоджуйтеся на тільки ті речі, які важливі для досягнення ваших цілей.

Зниження ризику. Зниження ризиків у власному житті також є важливим аспектом для забезпечення безпеки, стабільності і благополуччя. Забезпечити зниження багатьох ризиків можливо за допомогою:

- *страхування життя та здоров'я:* розгляньте можливість укладення страхових полісів на випадок непередбачених обставин, таких як травми, хвороби чи інші негаразди;
- *фінансова стійкість:* розвивайте здатність управління фінансами; створіть резерви та економічні засоби, які допоможуть вам подолати фінансові труднощі;
- *здоровий спосіб життя:* дотримуйтеся здорового способу життя, включаючи збалансовану дієту, фізичну активність та достатню кількість сну. Це допоможе у збереженні вашого фізичного та психічного здоров'я;
- *планування майбутнього:* створіть фінансовий та кар'єрний план; розгляньте можливість вкладання у власну освіту та професійний розвиток;
- *безпека вдома:* забезпечте безпеку в своєму житлі; встановіть палатний замок, датчики виявлення диму та газу, а також приймайте заходи для запобігання нещасним випадкам;
- *соціальні зв'язки:* будуйте підтримуючі соціальні зв'язки; знайомства та взаємодія з родиною та друзями можуть стати джерелом підтримки в непередбачуваних ситуаціях;

– *психологічна стійкість*: розвивайте психологічну стійкість та здатність до стресостійкості; медитація, йога або інші техніки релаксації можуть допомогти знизити рівень стресу;

– *навчання та саморозвиток*: продовжуйте вдосконалювати свої навички та знання. Це може збільшити вашу конкурентоспроможність на ринку праці і забезпечити стабільний дохід;

– *екстрені ситуації*: навчіться першої допомоги та реагуванню в екстрених ситуаціях. Це може бути корисним у випадку нещасних випадків або надзвичайних ситуацій;

– *планування пенсії*: розгляньте можливості збереження та інвестування для пенсійного забезпечення.

Зниження ризиків у власному житті – це процес, який вимагає уваги до різних аспектів вашого життя та готовності до різних сценаріїв.

Цейтнот (брак часу) – застосовувати інструменти тайм-менеджменту для організації часу та здоровий глузд.

Підвищення рівня стресостійкості

Стресостійкість – це сукупність особистісних якостей, що дозволяють переносити значні інтелектуальні, вольові й емоційні навантаження (перевантаження), обумовлені особливостями професійної діяльності, без особливих шкідливих наслідків для діяльності, здоров'я, як оточуючих так і свого.

Методи підвищення стресостійкості.

Фізичні способи. Фізичні вправи допомагають майже відразу. Навіть фізична активність щодня по 20 хвилин значно покращує самопочуття. Особливо корисні плавання, біг, рухливі ігри на свіжому повітрі (футбол, волейбол, теніс, бадмінтон, масаж).

Раціональне харчування. Люди, які перебувають у стані хронічного стресу, часто зловживають солодощами. Це допомагає підтримувати рівень цукру в крові для компенсації ослабленої стресом функції гормонів. Однак набагато корисніше їсти овочі, у яких містяться потрібні для подолання стресу вітаміни й мінерали (вода, помаранчеві овочі, фрукти, пшоно, цибуля).

Відпочинок і сон. Першим симптомом стресового перевантаження є порушення сну: ввечері людина довго не може заснути, вночі часто прокидається, а вранці прокидається знесиленою. Це означає, що її біологічний годинник «зламався».

Для його відновлення потрібно близько трьох тижнів. Щовечора треба лягати в один і той самий час. Перед сном потрібно провітрити кімнату, прийняти теплу ванну або душ і випити склянку трав'яного чаю або молока з медом.

Температурні впливи. Зручний спосіб – ванни. У гарячій воді нарощувати навантаження за рахунок збільшення температури, час перебування 5-10 хв. У холодній воді підвищення навантаження за рахунок збільшення тривалості процедури, температура мінімальна.

Голодування. 1-2 рази на тиждень без припинення повсякденної діяльності. У період тривоги, занепокоєння стисніть перед собою кулаки, сильно, до тремтіння – це відволікає, заспокоює.

Емоційні способи. Стрес потрібно «проговорити» – висловити свої почуття словами, розповісти про них близькій людині – другові, подрузі, батькам.

Проблема, обговорена кілька разів, поступово «зітреться». Можна записати свої думки й почуття. Викладені на папір, вони втрачають свої руйнівні властивості. Щоб заспокоїти емоції, варто відволіктися від них. Допомагають заспокійлива музика, ігри з дітьми і тваринами, відпочинок на природі, вправи на релаксацію. При стресі підіть у театр, ресторан, подивитися кінокомедію, прочитайте цікаву книгу – головне, постарайтеся відволіктися, змінити хід ваших думок.

Хобі. Протистояти стресу ви зможете тільки тоді, коли ваш тиждень буде різноплановий. Постарайтеся з'ясувати, які справи важливі, а що – другорядне (другорядне відкладіть). Якщо чогонебудь не встигнете – не переживайте. Зосередьте увагу на своїх досягненнях і успіхах, подумки постійно хвалите себе. Навчіться *розслаблюватися*.

При сильному стресі всі органи стискаються й в енергетичні центри не надходить енергія. Практика показує, що розслаблення – найбільш ефективний прийом для протистояння стресам.

Духовні способи. Кожна людина прагне знайти своє призначення, замислюється над сенсом життя, проблемами справедливості. Такі думки можуть посилювати стрес. Ті, хто усвідомив своє призначення або вірять у безсмертя душі, простіше переживають період духовного становлення. Їм також легше

заспокоїтися після пережитих випробувань, трагічних подій, важких захворювань, навіть смерті близьких.

Управління психічним станом

Психічний стан – це цілісна характеристика психіки людини в поточний період або момент часу. Актуальний психічний стан визначає своєрідність усіх процесів, що протікають у цей момент часу в психіці людини: уваги, мислення, уяви, волі, поведінки. Актуальний стан залежить від безлічі факторів: від властивостей особистості людини, від довгострокового стану, від поточної ситуації й від оцінки її суб'єктом, від актуальних потреб суб'єкта й від його можливостей. Стан спокою є відправною точкою для «стартової готовності» до ефективної діяльності.

Найбільш прості й діючі методи саморегуляції несприятливих психічних станів наведені в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Найпростіші методи корекція стартових психічних станів

	Корекція стартової апатії (стимулюючий вплив)	Корекція стартової лихоманки (релаксуючий вплив)
Вплив через тіло	Швидкі, різкі, лінійні рухи	Повільні, плавні, «округлі» рухи
	Напруга м'язів	Розслаблення м'язів
	Вплив холодом або термоконтрастами	Вплив теплом
	Масаж: коміркова зона – жорстко, крижова – м'яко	Масаж: коміркова зона – м'яко, крижова – жорстко
	Подих: з акцентом на видих, з паузою після вдиху	Подих: з акцентом на вдих, з паузою після видиху
	Відкриті простори	Закриті простори
	Бадьора голосна ритмічна музика	Спокійна неголосна мелодійна музика
	Сенсорна стимуляція	Сенсорна депривація
Вплив через свідомість	Концентрація уваги	Деконцентрація уваги
	Увага на зовнішніх об'єктах	Увага на внутрішніх об'єктах
	Концентрація на відчуттях прохолоди, легкості, бадьорості	Концентрація на відчуттях тепла, ваги, втоми
	Комунікація	Ізоляція
	Перебільшення значимості майбутньої діяльності	Зменшення значимості майбутньої діяльності
	Уявне введення в ситуацію спостерігача	Уявне виведення із ситуації спостерігача
Взяття на себе відповідальності за ситуацію	Поділ відповідальності за ситуацію	

Управління емоційною поведінкою

Піклуйтеся про привабливість психологічного «Я – образа»: велике значення має імідж фахівця, який виконує додаткові функції в професійному спілкуванні. Завдання – викликати довіру у клієнта. Діловий імідж визначається наступними компонентами: аудио (візуальна культура особистості, грамотна й приємна мова, відповідна манера триматися, у що і як одягнена людина, яка в нього зачіска, стильові характеристики поведінки); система цінностей людини (що вона думає про життя, про свою роботу, про людей, з якими має справу, які її моральні принципи, який світогляд, «картина миру»); атрибути, що підкреслюють статус і амбіції особистості.

Долайте подвійність і невизначеність емоційних станів: долати емоційну байдужість, тобто заборонити собі, бути байдужим і відстороненим у взаємодії із клієнтами і колегами; не демонструвати емоційну нещирість, коли зовні прояви почуттів (приклад – радість при зустрічі), не підкріплені внутрішніми станами (у душі радості немає).

Усунення причин, які заважають встановлювати контакти з партнерами: відучитеся рекламувати свої нещастя – люди не прагнуть мати справа з невдахами; негативне відношення до людей. Особа виражає нещирість, недовірливість, недоброзичливість при взаємодії з малозначними партнерами; перегравання ролі – «поважна особа». Якщо ви не прагнете афішувати свої комплекси, не перегравайте відведені вам ролі; «концентрування» на проблемах – експресія підпорядкована думкам, що турбують, відображає погані передчуття й тяжке сприйняття обставин. Ніхто не повинен, дивлячись на вас, побачити ваші невіршені проблеми – це дурний тон і відверта форма психологічної експлуатації партнера; погане самопочуття: ваша міміка, жести, рухи тіла інформують навколишніх про хронічну або тимчасову нездуженість.

Ощадливо витрачайте емоційно – енергетичні ресурси: живи під девізом «У цілому всі добре, а то, що робиться – робиться до кращого»; незадовільні обставини на роботі сприймай як тимчасове явище й намагайся змінити їх на краще; якщо щось не влаштовує в роботі, то енергію невдоволення направляй на справи, що сприяють позитивним змінам, а не на лихослів'я й

підбурювання; помічай досягнення у своїй роботі й частіше хвали себе за них; у виконуваний роботі вбачай насамперед соціальний, гуманний, престижний зміст, а не конкретні й малоприємні функціональні обов'язки. Умонастрій впливає на самопочуття, відношення до роботи й оточуючими; прохання, поради, вимоги, звернені до когось-небудь, слід виголошувати досить голосно й чітко, попередньо переконавшись, що партнер у стані їх сприйняти; «не пережовуй» у розумі конфлікти або допущені тобою помилки. Слід усвідомити їх причину, зробити висновки, знайти вихід, але не прокручувати у свідомості; не згадуй на роботі про неприємності особистого життя й не обговорюй їх з колегами.

Нейтралізуйте спрямовану на вас агресію: намагайтеся зрозуміти причину агресивної поведінки партнера; «Прорахуйте», яка відповідна реакція найімовірніше нейтралізує агресію партнера; ознайомтеся з різними можливими засобами нейтралізації агресії, але для себе виберіть лише декілька з них – ті, які відповідають вашій натурі.

1) Ігнорування агресії (не помітити агресію; дати партнерові час заспокоїтися)

2) Згладжування агресії партнера («Я вас розумію...»); «У вас така відповідальна посада, доводиться нервувати»; «У вас сьогодні дуже важкий день, и зрозуміло, здають нерви»; «Я теж не переносу подібні речі», «І мене обурюють такі витівки». скорочення комунікативної дистанції: доторкнутися до партнера, підійти ближче, подивитися прямо в очі; запропонувати сісти (якщо партнер – підлеглий), попросити дозволу сісти (якщо партнер – керівник).

3) Зниження значимості приводу для агресії («Якщо розібратися, то випадок (справа) дріб'язковий»; «Бувало й гірше...»); «Життя не в тому, щоб переживати через такі речей»

4) Звертання до здоров'я як цінності («Не рвіть собі серце»; «Будемо берегти наше здоров'я»; «Це не той випадок, щоб витратити на нього своє здоров'я».

5) Перемикання уваги агресивного партнера (психологічна підніжка) (переведення розмови на іншу тему):

Навчіться переживати ефект «Ой!» – ви вчасно спохвачуєтеся, уникаєте помилок і миттєво виправляєте допущений промах.

Організаційні технології самоменеджменту

Основний принцип організації робочого дня – робота повинна підпорядковуватись мені, а не навпаки. Можна виділити 25 організаційних принципів денного розпорядку, які умовно можна поділити на 3 частини: початок дня, основна частина дня, кінець дня. Правила раціональної організації робочого дня:

Початок дня:

1. Розпочинати день з гарним настроєм.
2. Виконання фізичних вправ, сніданок, збори на роботу.
3. Розпочинати роботу в один і той самий час.
4. Перевіряти план дня.
5. Спочатку робити найважливіші завдання.
6. Розпочинати роботу без тривалого періоду

«впрацювання».

7. Погоджувати план дня з секретарем.
8. Вранці займатись виконанням найважливіших та найскладніших справ (категорії А).

Основна частина дня:

9. Підготуватись до виконання кожного завдання за планом.
10. Чітко встановлювати тривалість виконання кожної справи.
11. Запобігати імпульсивних дій, які заважатимуть виконанню плану.
12. Відхиляти невідкладні проблеми, що виникають додатково.
13. Запобігати незапланованих справ.
14. Своєчасно робити перерви.
15. Однорідні завдання виконувати серіями (блоками).
16. Розпочинати наступну справу тільки після завершення попередньої.
17. Раціонально використовувати часові перерви між виконанням завдань.

18. Працювати антициклічно.

19. Встановлювати «закриті» та «спокійні» години.

20. Контролювати час та плани.

Завершення дня:

21. Завершувати незроблене.

22. Контролювати результати (самоконтроль).

23. Складати плани на наступний день.

24. Кожний день повинен мати свою кульмінацію.
25. Додому йти з добрим настроєм.

Графік працездатності

Працездатність кожної людини піддається визначеним коливанням, що відбуваються в рамках природного ритму. Пік працездатності, як правило, припадає на першу половину дня, коли шлунок, підшлункова залоза, селезінка і серце функціонують найбільш активно. Протягом дня цей рівень поступово знижується. Тому найбільш значимі, важливі й термінові справи варто виконувати до обіду. Працездатність людини протягом дня характеризується фазним розвитком.

Основними фазами є:

Фаза впрацювання, чи наростаючої працездатності. Протягом цього періоду відбувається перебудова фізіологічних функцій від попереднього виду діяльності людини до поточного. Залежно від характеру праці й індивідуальних особливостей ця фаза триває від кількох хвилин до 1,5 години.

Фаза стійкої високої працездатності. Для неї характерно, що в організмі людини устанавлюється відносна стабільність чи навіть деяке зниження напруженості фізіологічних функцій. Цей стан поєднується з високою працездатністю. Фаза стійкої працездатності може утримуватися протягом 2-2,5 і більше годин.

Фаза розвитку стомлення і пов'язаного з ним падіння працездатності триває від кількох хвилин до 1-1,5 години і характеризується погіршенням функціонального стану організму.

Динаміка працездатності протягом дня графічно являє собою криву, що наростає в перші години, проходить потім на досягнутому високому рівні й знижується до обідньої перерви. Описані фази працездатності повторюються і після обіду. При цьому фаза впрацювання протікає швидше, а фаза стійкої працездатності нижче за рівнем і менш тривала, ніж до обіду. В другій половині зниження працездатності настає раніше і розвивається сильніше у зв'язку з більш глибоким стомленням.

Для динаміки працездатності людини протягом доби, тижня характерна та ж закономірність, що й для працездатності протягом дня. У різний час доби організм людини по-різному реагує на фізичне і нервово-психічне навантаження. Відповідно до добового циклу працездатності найвищий її рівень відзначається в ранкових

і денних годинах: з 8 до 12 години першої половини дня і з 14 до 17 години другої. У вечірні години працездатність знижується, досягаючи свого мінімуму вночі. У денний час найменша працездатність, як правило, відзначається в період між 12 і 14 годинами, а в нічний час – з 3 до 4 години. Розробляти свій режим праці та відпочинку слід виходячи з особливостей зміни працездатності. Якщо час роботи буде збігатися з періодами найвищої працездатності, можна виконати максимум роботи при мінімальній витраті енергії і мінімальному стомленні.

Для того, щоб визначити свій індивідуальний денний ритм, слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити:

- в який час дня Ви маєте найбільший приплив енергії?
- в який час дня Ви краще сприймаєте інформацію?
- коли відчувається втома, які види діяльності особливо важко робити?
- до якого часу відчувається втома?
- коли Ви починаєте боротьбу зі сном?
- коли Ви лягаєте спати?
- який період дня є дійсно Вашим робочим часом?
- коли Ви займаєтеся найбільш важливими справами?
- коли Ви виконуєте менш важливу роботу?

На підставі спостережень за собою і відповіді на перелічені вище питання слід намалювати свій особистий графік працездатності і враховувати його при плануванні роботи.

Біологічні закономірності. Біоритми

Менеджеру потрібно працювати і жити не всупереч, а відповідно до біологічного ритму, тому що поряд з регулярними коливаннями денної працездатності спостерігаються інші біологічні закономірності протягом більш тривалих періодів часу – *біоритми*.

Працездатність людини має регулярні фази активності і розслаблення. Основою науки про біоритми є об'єктивна істина, відповідно до якої в організмі людини постійно відбувається процес будівництва і руйнування кліток, що істотно впливає на його фізичний стан і активність. Подібні зміни клітин ведуть до підвищення чи зниження змісту в крові живильних речовин, а це, у свою чергу, впливає на наш потенціал. Відповідно до теорії

біоритмів людина від дня народження знаходиться під впливом трьох різних постійно мінливих потоків енергії. Віддача енергії означає активність (підйом), поглинання енергії відповідно – відпочинок (спад).

Розрізняють три окремих ритми:

Ф (фізичний біоритм) – тривалість періоду 23 дні, перепад кожні 11,5 дня. Впливає на фізичну силу і на силу волі.

П (психічний біоритм) – тривалість періоду – 28 днів, перепад – що 14 днів. Впливає на динаміку почуттів, настроїв, творчих сил.

І (інтелектуальний біоритм) – тривалість періоду – 33 дні, перепад – 16,5 дня. Впливає на розумові здібності, наприклад, на концентрацію і цілковите самовладання.

Особливої уваги заслуговують дні перепадів, коли відбувається зміна фаз біоритмів. Їх називають критичними днями, тому що в цей час можуть відбуватися спонтанні порушення нормальних фізіологічних функцій, працездатності, контролю над волею і розумом. Подібні зміни фаз тривають 24 години, їхнє настання залежить від години народження, тобто вони можуть захоплювати як попередній, так і наступний день. Важливо знати: не кожен критичний період приводить до критичного стану, однак у ці дні треба бути особливо обережним. Коли зміна фаз збігається з нульовою точкою одного з ритмів – цей день вважається «поганим днем». Коли в цій точці сходяться два ритми (циклу), цей день оцінюється як «дуже поганий» (таких днів шість у році). А коли сходяться три цикли – день вважається «небезпечним» (буває тільки раз на рік). Звернемо увагу на сферу впливу і наслідки кожного з трьох біоритмів у різних фазах.

Фізичний біоритм. Сфера впливу: фізична активність, витривалість, витримка, опірність, впевненість у собі, жадання діяльності. Підйом (витрата енергії) – характеризується припливом сил і фізичної витривалості. Сприятливий період для подорожей, операцій, видалення зубів, щеплень. У цей період опірність організму найвища. Спад (накопичення енергії) – фаза спокою, втоми, небажання працювати, схильності до захворювань. У цей період відзначається сильний вплив медикаментів, чутливість до болю. Критичні точки (стан нестабільності) – небажання працювати, незадоволення собою, загострення захворювань, особливо виражені наслідки алкоголю. Можливі нещасні випадки, нанесення збитку здоров'ю.

Психічний біоритм. Сфера впливу: сфера психіки, характер, духовний світ, підсвідомість, інтуїція, комунікабельність, гармонія, здатність до співробітництва, моральні сили, творчі сили, настрої, самовладання. Підйом: позитивний настрої, гармонія з навколишнім світом, контактність. Сприятливий час для здачі іспитів, знайомств, участі в змаганнях, публічних виступах. Радість від спілкування. Спад: негативні емоції обтяжують роботу «у команді» і співробітництво. Схильність до замкнутості, монотонності, іноді до депресії. Варто контролювати відносини з оточуючими. Критичні точки: гострі суперечки, безглузда нервозність. Погіршення хворобливого стану. Уповільнена реакція.

Інтелектуальний біоритм. Сфера впливу: інтелектуальні, розумові здібності, пристосовність, логіка; розум. Увага, здатність до реагування, пам'ять (життєва сила, життєствердження). Підйом: духовна розкутість, сприйнятливість до нового, гарна пам'ять, пристосовність. Сприятливий час для виконання нових задач, закордонних поїздок, вивчення важких предметів, складання планів, прийняття рішень, здачі іспитів. Спад: недолік розумових здібностей, сконцентрованості, погіршення пам'яті, недолік виразності. Сприятливий час для виконання рутинної роботи, збори й упорядкування інформації, повторень (репетицій). Критичні точки: слабка пам'ять, схильність до помилок. Духовний дискомфорт, недолік цілковитого самовладання, здатність до реагування. Схильність до нещасливих випадків.

Одночасно помітно, що іноді корисно враховувати не тільки місячні біоритми, але й більш тривалі. Відзначається також зв'язок розумових і фізичних процесів, можливих навантажень і більш високих результатів із внутрішніми біологічними ритмами. І задача, природно, полягає в тому, щоб вони співпадали з відповідним ритмом, можливостями збігу, тобто оптимальною програмою діяльності й обліку при розробці усіх внутрішніх ритмів із зовнішніми факторами і специфічними умовами роботи менеджера.

Дайте відповіді на запитання



1. Як традиційно розглядалось поняття «самоменеджмент» до початку XXI століття?

2. Які сучасні аспекти понять «особиста ефективність» та «успіх» впливають на розвиток самоменеджменту як науки та процесу саморозвитку людини?

3. Які перші кроки необхідно зробити на шляху до підвищення особистої ефективності та досягнення успіху?

4. Дайте порівняльну характеристику розвитку умов зовнішнього середовища: SPOD, VUCA, BANI – світ. Як ці зміни вплинули на розвиток науки і практики самоменеджменту?

5. Дайте визначення сучасного погляду на самоменеджмент. З яких основних складових складається самоменеджмент як наука про підвищення особистої ефективності та досягнення успіху?

6. На які основні напрями поділяються сучасні концепції самоменеджменту? Які принципові ідеї покладені в їх основу?

7. Дайте коротку характеристику концепції управління часом.

8. Дайте коротку характеристику концепції здолання власних обмежень.

9. Дайте коротку характеристику концепції підвищення власної культури ділового життя.

10. Дайте коротку характеристику концепції саморозвитку особистості.

11. Дайте коротку характеристику концепції досягнення власного ділового успіху.

12. Що таке «кар'єра»? На які види вона поділяється? Які основні етапи проектування ділової кар'єри?

13. Що таке «соціальні ліфти»? Як їх можна використовувати для розвитку кар'єри?

14. Що розглядає праксеологія як наука? Які її завдання? Які критерії успішної діяльності зазначаються засновниками праксеології?

15. Дайте характеристику ключових універсальних способів організації «вправної» діяльності.

16. Назвіть основні процесуальні аспекти концепції управління часом. Дайте коротку їх характеристику.

17. Які переваги має делегування повноважень? Що і як можна делегувати підлеглим?

18. Що розуміють під поняттям «емоційний інтелект»? Яке значення має емоційний інтелект для розвитку бізнесу? Які характерні риси людей з високим рівнем EQ?

19. Дайте характеристику структурних компонентів емоційного інтелекту.
20. Дайте характеристику основним методам розвитку емоційного інтелекту.
21. Чим відрізняються і які наслідки мають евстрес і дістрес? Дайте характеристику підходів (способів) боротьби зі стресами.
22. Назвіть основні стресори сучасної людини.
23. Які основні інструменти зниження стресогенності ситуації?
24. Як можна підвищити особистий рівень стресостійкості?
25. Дайте характеристику основних інструментів впливу на психологічний стан людини.
26. Що таке біологічні закономірності та біоритми? Які Ви знаєте біологічні закономірності роботи людини?



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

Проаналізуйте власні ресурси матрицю SWOT-аналізу. Зробіть висновок щодо сформованості вашого кар'єрного капіталу. Матриця SWOT-аналізу «Сильних» та «Слабких» сторін особистості

Внутрішні ресурси		
Ваші сильні сторони (Strengths) (Освіта, досвід, ділові якості, окремі вміння, навички, цінності, здібності. На що Ви спираєтесь у собі в складних ситуаціях?)	Ваші слабкі сторони (Weaknesses) (Що Вам складно? В чому Ви недостатньо розбираєтесь? Що викликає у Вас дискомфорт? Що Ви не любите робити?)	
Кількість S –	> = <	Кількість W –
Зовнішні ресурси		
Ваші можливості (Opportunities) (Чому Ви можете і хочете навчитися? Що Вам доступно та залежить від Вас? Що може «підсилити» Вас, якщо Ви приділите цьому увагу?)	Ваші загрози (Threats) (Що Вам поки що недоступно? Що викликає занепокоєння та неконтрольоване Вами?)	
Кількість O –	> = <	Кількість T –

Література:

1. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.: Професіонал, 2017. 407 с.

2. Бех І. Д. Виховання особистості: У 2 кн.: навч.-метод. Видання. К.: Либідь, 2003. 256 с.
3. Брайан Трейсі. Делегування & керування /перекл. з англ. Л. Хлівної. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2018. 128 с.
4. Ден Кеннеді. Безжальний менеджмент: управління людьми та прибутком К.: Фабула, 2018. 304с.
5. Деніел Пінк. Дивовижна правда про те, що насправді нас мотивує. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2016. 208с.
6. Джефф Сазерленд. Scrum. Навчись робити вдвічі більше за менший час, К.: КСД, 2022. 280с.
7. Іцхак Адізес. Ідеальний керівник. К.: Наш формат, 2017. 288с.
8. Каганець І. В. Психологічні аспекти в менеджменті: Типологія Юнга. Соціоніка. Психоінформатика. К.-Т.:Мандрівець-Port Royal, 1997.204 с.
9. Книш А. Є. Емоційний інтелект лідера у сфері бізнесу : навч. посіб. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети». 2016. 40 с.
10. Колпаков В.М. Самоменеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. К.: ДП «Видавничий дім «Персонал». 2008. 528 с.
1. Корсікова Н. М. Конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент»: для студентів спец. 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», СВО «бакалавр», ден. і заоч. форм навчання. Одеса: ОНАХТ, 2018. 64 с.
2. Корсікова Н. М. Методичні вказівки до практичних занять з дисципліни «Самоменеджмент»: для студентів спец. 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», СВО «бакалавр», ден. і заоч. форм навчання. Одеса: ОНАХТ, 2018. 28 с.
3. Корсікова Н. М. Методичні вказівки до самостійної роботи з дисципліни «Самоменеджмент»: для студентів спец. 073 «Менеджмент», 281 «Публічне управління та адміністрування», СВО «бакалавр», ден. і заоч. форм навч. Одеса: ОНАХТ, 2019. 28 с.
4. Лугова, В. М. Основи самоменеджменту та лідерства: навч. посіб. Харків. нац. екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. 212 с.
5. Василик С. К. Самоменеджмент: навч. посіб. Харків. нац.

екон. ун-т ім. С. Кузнеця. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020.150 с.

11.Ст. Р. Кові.7 звичок надзвичайно ефективних людей. К.: КСД. 2012. 364с.

12.Столяренко О. Б. Психологія особистості. Навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 280 с.

13.Сьюзен Фовлер. Націлені на результат. Що насправді мотивує людей, 2018. 168с.

14. Мішина С. В. Управління діловою кар'єрою: методичні рекомендації до практичних завдань для студентів усіх спеціальностей другого (магістерського) рівня. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2020. 84 с.

15.Хміль Ф.І. Ділове спілкування: навч. посіб. К.: Академвидав. 2017. 280 с.

16.Штепа О. С. Складові процесу самоменеджменту та діагностика його рівня. Актуальні проблеми практичної психології. Зб. наук. праць. Ч.І. Херсон. 2008. 120 с.

17.Шукіс І. З. Ситуаційна вправа (кейс): Аналіз ефективності використання робочого часу менеджера (для практичних занять з дисципліни «Самоменеджмент»). Дніпропетровськ. ДДФЕІ. 2013. 150 с.

18. Ювал Ной Харарі. Людина розумна. Історія людства від минулого до майбутнього. Харків: Книжковий Клуб «Клуб Сімейного Дозвілля». 2019. 544с.

19. Юрген Аппело. Менеджмент 3.0. Agile-менеджмент. Лідерство та управління командами. К.: Фабула, 2019. 464с.

2.3. Івент менеджмент

Поняття та зміст івент менеджменту (ІМ)

Багато нових видів діяльності, нових професій постіндустріального суспільства народилося і отримало значний розвиток спочатку в США, пізніше в Західній Європі і далі - в усьому світі. До них можна віднести public relations, human resource management. Також і івент-менеджмент став індустрією спочатку в США, де вже давно існують професійні асоціації, література, визнані стандарти галузі. Івент менеджмент (від англ. *event* – подія і *management* – управління) або по дієвий менеджмент – це діяльність з управління та організації різних заходів, як подій, що запам'ятовуються.

Першими в історії людства заходами можна вважати давні громадські та релігійні ритуали: посвята в воїни, вибори вождя, святкування вдалого полювання та інше. Отже, першими організаторами заходів були шамани – ті, хто знав і створював ритуали. Згодом заходи ставали все вишуканіше і складніше. З'явилися загальноміські та державні свята, стали проводитися коронації, масштабні релігійні дійства, що охоплюють цілі континенти. Життя простих людей теж не обходиться без заходів: ми святкуємо дні народження та весілля, справляємо річниці та ювілеї. З розвитком ринкового суспільства до організації заходів підключився комерційний сектор. Стали проводитися ділові заходи, спрямовані на обмін ідеями та інформацією, заходи з метою отримання прибутку. Іноді заходи стають ключовим елементом просування.

Незважаючи на те, що організація заходів як специфічна форма діяльності існує з незапам'ятних часів, в самостійну галузь вона виділилася не так давно – приблизно 20 років тому, а до цього довгий час була складовою частиною інших галузей економіки: готельного бізнесу, туризму, шоу-бізнесу. Частина функцій з організації заходів була покладена на відділи продажів, професійні асоціації тощо. Це гальмувало розвиток івент менеджменту як окремої форми діяльності. Тепер в галузі організації заходів з'явилися професійні асоціації, існує спеціалізована література, сертифіковані програми, в даній сфері можна здобути вищу освіту. Поступово організація заходів стає визнаною індустрією зі своїми трендами, технологіями, гравцями ринку і традиціями.

Організація заходів сильно впливає на суспільство в цілому. У деяких країнах це серйозна індустрія, що приносить державі багато мільярдів у вигляді податків. З її допомогою можна залучити безліч туристів (наприклад, карнавали в Ріо-де-Жанейро або в Венеції відвідують сотні тисяч людей), що стає значною статтею доходу для місцевих бюджетів. Проведення конференцій і виставок допомагає появі ділових контактів і цим прискорює економічний розвиток.

Розглянемо, що ж таке івент-захід. На думку Роберта Ф. Джані – одного з керівників парку розваг Уолта Діснея – це те, що відрізняється від звичайного життя. Д-р Джо Голдблатт, один з івент-гуру, визначає special events так: це унікальний відрізок часу, що проводиться з використанням ритуалів і церемоній для

задоволення особливих потреб. У. Хальцбаур розумів під івент-заходами – виняткові події – комерційно значущі явища, засоби підприємницької комунікації і активізації цільових груп. Вони орієнтовані на емоційне сприйняття клієнтів і неповторні по суті, єдині в своєму роді; вони ризиковані і вимагають високого ступеня відповідальності. Діапазон ІМ широкий і включає дії від постановки мети і ув'язування її з бізнес-стратегією до оперативного планування і проведення заходів в заздалегідь визначених просторово-часових рамках. При цьому важливо, що в центрі уваги ІМ знаходиться Людина (клієнт).

Класифікація івент-заходів

Існує кілька видів класифікацій, які можуть допомогти менеджеру вибрати оптимальний спосіб проведення заходу:

за типом заходу виділяють: ділові (конференції, форуми, конгреси, з'їзди); навчальні, освітні (семінари, тренінги); для преси (прес-конференції, прес-тури), виїзні (презентації, заходи по стимулюванню збуту), розважальні (корпоративні свята, заходи для розвитку командного духу), урочисті (банкети, ювілеї, прийом VIP-гостей), благодійні (благодійні обіди, концерти, акції по збиранню коштів), масові (міські свята, фестивалі, виставки, концерти, ярмарки), спортивні (змагання різного рівня), громадські, релігійні, політичні тощо;

за значущістю: приватні, місцеві, міські, регіональні, міжрегіональні, державні, міжнародні заходи;

за складом учасників: приватні, корпоративні, масові;

за структурою: монопроект, мультипроект, мегапроект. Наприклад: звітний концерт шкільного хору, фестиваль дитячої творчості, олімпійські ігри;

за тривалістю: постійно діючі, періодичні, подієві;

за характером: розваги – паради, ярмарки, фестивалі, огляди, конкурси, вечірки тощо.; збори – сімпозіуми, з'їзди, конференції, семінари тощо.

Отже, наведені івент-заходи можуть бути націлені на зовнішню, внутрішню або комбіновану аудиторію.

Структура івент-заходів

ІМ включає в себе всі заплановані, організовані, контрольовані і керовані дії, що необхідні для проведення єдиного

в своєму роді івент-заходу. У загальному вигляді, підготовка і проведення івент-заходу – це проект. Можна виділити наступні його фази:

- 1) Ініціювання – оформлення ідеї і визначення типу івент-заходу; підготовка проекту для осіб, котрі приймають рішення;
- 2) Старт (фаза планування) – розподіл завдань, формування команд, планування ходу заходу, приблизне планування;
- 3) Підготовка (остаточне планування) - підготовка і організація івент-заходу; завдання і доручення, запрошення;
- 4) Пуск (наступ івенту) – активна діяльність з облаштування місця проведення, монтажу споруд і устаткування, постачання, забезпечення прибуття;
- 5) Дія (хід івент-заходу) – період від відкриття до закриття. Час контакту приймаючої сторони і запрошених гостей / відвідувачів.
- 6) Післядія (завершення івент-заходу) – роботи на місці проведення, демонтаж споруд та обладнання, повернення поставок, організація від'їзду;
- 7) Підведення підсумків (заклучні організаційні роботи) – обробка даних, фінансовий звіт.

Обґрунтування івент-заходу

Приймаючи рішення про проведення заходу, організатор повинен задуматися про те, для чого він це робить, тобто визначити мету і завдання. Це різні поняття, тому, спочатку потрібно розібратися, чим вони відрізняються.

Мета – те, чого хоче досягти організатор в результаті проведення заходу. Це глобальні досягнення, заради яких проводяться заходи, стратегічний напрямок.

Завдання – конкретні, вимірювані досягнення від заходу. Вони локальні, вказують тактичне спрямування для дій. Наприклад, завданням може бути:

- залучати не менше 200 гостей щодня в салони дилерів;
- отримати десять нових потенційних Клієнтів;
- отримати не менше десяти публікацій після прес-конференції.

Формування мети і завдань заходу – ключовий момент для початку роботи. Це абсолютно обов'язковий етап. У всій літературі, що присвячена організації заходів, він проходить

червоною ниткою. Пропустивши його, можна втратити сенс і напрямок всієї іншої роботи. Організація заходів – в цілому творча робота і захоплюючий процес. Тут багато деталей, можливостей для реалізації ідей і фантазій, і завжди хочеться швидше зайнятися обговоренням і підготовкою чогось конкретного. Тому ризик втратити зв'язок ідей з метою і завданнями проведення заходу дуже великий. Весь процес підготовки заходу повинен постійно звірятися на відповідність сформульованим цілям і задачам. Дрібні огріхи при підготовці і реалізації виправити просто. Куди гірше впустити головне – мету, тобто те, навіщо все це робиться.

Попередні дослідження

На думку доктора Дж. Голдблатта модель життєвого циклу заходу виглядає наступним чином:



Рис.2.10. Модель життєвого циклу заходу за Дж. Голдблаттом

Першим етапом є попередні дослідження. Їх метою є зрозуміти, навіщо ви робите захід і навіщо люди йдуть на цей захід.

Івент-заходи – це такий же бізнес-процес, як і інші, і тут застосовуються ті ж методики. До більш складних заходів доведеться довше готуватися і використовувати різні інструменти, а підготовка невеликих більш проста і займає менше часу. Попередні дослідження можна розділити на внутрішні і зовнішні. До внутрішніх досліджень можна віднести використання вже класичного SWOT-аналізу та інтерпретацію власних даних компанії. До зовнішніх досліджень можна віднести:

- 1) анкетування та опитування учасників,

2) проведення інтерв'ю (індивідуальних, в фокус-групах, експертна думка),

3) аналіз конкурентного середовища тощо. В ході досліджень необхідно постійно порівнювати результати з поставленою метою і проміжними даними.

Формування ідеї щодо проведення заходу

При визначенні програми необхідно пройти етап пошуку ідей і можливостей для реалізації цілей заходу, тобто етап творчої розробки. Ось кілька інструментів, які можна використовувати на цьому етапі: мозковий штурм; документація ідей; конкурс ідей; творчий вплив ззовні.

Мозковий штурм. Brainstorming – це найбільш типовий підхід до творчої розробки. Основна технологія – зібрати разом людей, здатних генерувати ідеї, задати їм проблему і сподіватися, що спільна робота буде підтримувати творчий дух кожного з членів команди і в результаті ви отримаєте букет ідей для вашого заходу. У більшості випадків це працює. Дійсно, ідеї, висловлені одним з членів команди, хтось може підхопити і розвинути в абсолютно новому напрямку. Справа в тому, що у кожного з нас є свій унікальний індивідуальний досвід, тому одні й ті ж події або предмети можуть викликати у нас абсолютно різні асоціації, а отже, ідеї. Виходить ефект резонансу. Результат виявляється більше суми складових.

Документація ідей. До втілення ідеї нематеріальні, і їх можна безповоротно втратити. Слід документувати ідеї і дбайливо зберігати їх. Робіть це послідовно, обов'язково записуйте і зберігайте напрацювання, які виникли в ході мозкових штурмів. Навіть нереалізовані ідеї можуть надалі стати в нагоді або стати відправною точкою для нових. Використовуйте всі джерела інформації, розгляньте всі ідеї. Ведіть архів ідей ваших конкурентів, компаній з інших галузей. Використовуйте можливості, які можуть виявитися для вас корисними: рекламні та PR-ідеї, симпатичні теми для проведення свят, теми семінарів і конференцій - все це можна почерпнути в нашому щоденному житті, читаючи книги, журнали, газети, статті в Інтернеті, в ході листування з колегами та ін.

Конкурс ідей. Знайшовши ряд ідей для вашого заходу, влашуйте конкурс ідей. Подібне обговорення має бути ширшим,

ніж мозковий штурм. Під час його ви тестуєте ідеї, що виникли і виявляєте найбільш життєздатні. Це час для критики і внесення коректив. Нападайте на ідеї, постійно питаєте «а що якщо...?», перевіряючи їх на міцність. Надайте кілька ідей фокус-групі або експертам, дізнайтеся їх думку і сприйняття. Гарна концепція повинна бути самостійно життєздатною, адже наступним етапом стане перевірка ідеї практикою.

Творчий вплив ззовні. У деяких випадках власних сил може виявитися недостатньо. В цьому випадку вам слід звернутися в спеціалізовані компанії, у яких є великий багаж напрацювань, що вас цікавлять. Так, це буде не безкоштовно, але, можливо, результат буде коштувати того. Крім того, ви можете почерпнути творчі ідеї у конкурентів. Дізнайтеся, що відбувається не тільки в вашому регіоні, але і в інших регіонах або десь за кордоном. Потрібно відзначити, що сторонні ідеї варто піддавати настільки ж скрупульозній оцінці, як і свої.

Планування івент-заходу

Визначивши головні цілі заходу, можна переходити до побудови концепції проведення майбутньої події, відштовхуючись саме від них. Не можна просто захоплюватися чудовими ідеями заходу, намагаючись формою замінити зміст. Це типова помилка. Процес затуляє собою мету, і можна втратити сенс всієї діяльності.

Творчі ідеї повинні відповідати цілям заходу.

При розробці концепції також необхідно враховувати ряд обмежень, що накладаються реальністю. Це такі обмеження, як:

- загальна здійснимість проекту. Тверезо оцініть, чи можливо втілити всі запропоновані ідеї. Будьте реалістами;
- відповідність обмеженням бюджету. Постарайтеся, щоб витрати на ваш проект окупилися, або як мінімум не перевищували виділений на нього бюджет;
- достатня чисельність персоналу та його кваліфікація. Оцініть, чи вистачить у вас персоналу для втілення ідей. Врахуйте, наскільки завантажені ваші колеги, чи зможете ви їх мобілізувати;
- правильний розрахунок часу. Чи вистачить його на підготовку заходу і реалізацію всіх креативних ідей? Час - також обмежений ресурс зі своєю вартістю.

Найкраще, коли згодом розроблена концепція стане документом, в якому викладено ваше бачення, те, яким, на вашу думку, має стати підготовлений захід.

Визначення аудиторії і «обличчя» заходу

На цьому етапі планування івент-заходу необхідно визначити хто буде учасниками заходу, які ідеї для них будуть прийнятними і близькими, а які не підходять. Виділяють первинну і вторинну аудиторії івент-заходу:

первинна аудиторія – це власне учасники вашого заходу, присутні особисто, ті, до кого ви звертаєтесь. Основна частина роботи по організації заходу спрямована на них;

вторинна аудиторія – це ті, хто не присутній на заході особисто, проте захід їх стосується.

У івент-заході повинно бути «обличчя». Швидше за все, «обличчя» заходу сформується в уявленні учасників і без вашого впливу, можливо, цим обличчям станете Ви, як організатор. Можливо, це буде обличчя вашого боса як офіційного господаря заходу. Можливо, це буде спеціально запрошений фахівець: незалежний експерт, конферансьє, відома особистість (це залежить від типу вашого заходу). Згадайте про цілі заходу та визначте, хто саме вам потрібен.

Визначення теми, ідеї та сюжету заходу

Визначте тему і не забувайте, яку ідею ви хочете передати аудиторії. Так, тема повинна бути самостійно цікавою, але вона не повинна відриватися від головної ідеї заходу. Якщо ви плануєте провести корпоративне свято, у вас є два основних шляхи:

- сюжетні заходи;
- тематичні заходи.

Тематичні заходи більш традиційні. Ви просто створюєте атмосферу, стилізацію (етнічна стилізація, популярні сюжети фільмів чи книжок, спорт, відомі об'єднання людей). Гості як би потрапляють в інший світ і з задоволенням дивляться по сторонам, беруть участь в розвагах, внутрішньо не змінюючись і залишаючись поза цією стилізацією. Вони просто гості в незвичайному місці, обстановку якого відтворив захід. Наприклад, ви можете оформити ресторан в стилі «гангстерського Чикаго»: гості будуть сидіти за столиками, слухати музику 30-х років і

спостерігати за сценками, які розігрують для них актори. Але вони можуть захотіти самі перевтілитися в гангстерів і взяти участь в дії! В цьому випадку вам буде потрібно сюжет.

Сюжетні заходи більш незвичайні і складні: потрібно мати чіткий сценарій, розписані ролі тощо. Але в підсумку всі відчують, що пережили справжню пригоду, стали учасниками захоплюючої історії. Це ризикований шлях, але результат може бути приголомшливим. В учасників заходу вже існують якісь очікування і ці очікування необхідно виправдати, інакше захід здається їм дивним. Спілкуючись з Клієнтами, варто розуміти їх систему цінностей. Ще не знаючи нічого про вашу пропозицію, Клієнт вже дещо думає про неї. Як мінімум у нього вже є очікування, страхи, стереотипи сприйняття. Докладіть зусиль, щоб люди покидали ваш захід натхненними, в піднесеному настрої. Організація івент-заходів – це бізнес вражень. Дайте учасникам привід розповісти про вас іншим людям. Можливо, і вони з часом стануть вашими Клієнтами.

Створення атмосфери заходу

Приділіть достатньо уваги створенню атмосфери заходу. Для цього зайдіть усі п'ять органів чуття учасника заходу. Зір: інтенсивність освітлення, візуальна підтримка, шоу, покажчики, кольорове оформлення залів, логотип, корпоративна символіка, зовнішній вигляд учасників заходу, бейджі.

Слух – з органами слуху ми взаємодіємо, використовуючи спілкування, тому будь-який вербальний контакт з аудиторією буде сприйматися слухом. Зверніть увагу на наступне: звук і акустика, музичний супровід, фон, звукові сигнали.

Дотик– текстури і відповідність іміджу, уречевлення послуг.

Нюх– асоціації з запахами, аромотерапія, інспекція наявності неприємних запахів.

Смак – необхідно, щоб страви, які подані на вашому заході, відповідали цілям заходу, запрошеній аудиторії, гармонійно поєднувалися з враженнями, що були отриманими від інших органів чуття. Харчування може виявитися одним з вторинних мотивів участі в вашому заході – звертайтеся за рекомендаціями до професіоналів. Завершальним етапом в створенні атмосфери івент-заходу є перевірка наявності/відсутності елементів, що впливають на усі п'ять органів чуття.

Складання календарного плану робіт

Мета, або власне івент, визначається або задається організатором. Ця мета повинна бути досягнута з запланованими ресурсами і до наміченого моменту часу. Таким чином, в рамках планування проекту має бути проведено докладне планування часу і ресурсів, з тим, щоб поставлена мета могла бути досягнута. За допомогою планування часу можна отримати дані щодо очікуваної тривалості роботи над проектом. Відносно планування івент-заходу, тим самим можуть бути встановлені власне терміни проведення заходу. Тривалість роботи над проектом залежить від тривалості окремих процесів (фаз) і їх взаємопідпорядкованості, а також від інтервалів між фазами. Підставами для планування часу є процеси з їх тривалістю і взаємопідпорядкованістю.

При календарному плануванні плану робіт по проведенню івент-заходу можуть використовуватися такі основні методи:

- 1) мережеве планування;
- 2) діаграма смугового планування (діаграма Ганта).

Мережевий план особливо підходить для великих і складних проектів. Складання та інтерпретація мережевого плану вимагають від задіяних в проекті фахівців досвіду роботи в плануванні.

Основні кроки при складанні мережевого плану:

Крок 1: Структурний аналіз. Відповідно до робочого структурного плану (СП) цілісний проект ділиться на окремі процеси. Ці процеси в залежності від ступеня деталізації можуть бути визначені як складові проекту, робочі пакети і окремі завдання.

Крок 2: Аналіз часу. За допомогою часового аналізу, по-перше, повинна бути з'ясована тривалість окремих процесів, а по-друге, повинні бути встановлені терміни закінчення процесів.

У кожному процесі міститься «буферний запас часу», який виходить з порівняння самого раннього і самого пізнього з можливих допустимих моментів розглянутих процесів. Буферні запаси часу служать для того, щоб вирівнювати затримки, не впливаючи на загальну тривалість проекту. Надалі шляхом порівняння поступального і зворотного розрахунків може бути розроблений так званий «критичний шлях» проекту. «Критичним шляхом» можна вважати ланцюжок процесів, в якому не виявляється буферних запасів часу, відстрочка будь-якого процесу

всередині даного ланцюжка неминуче тягне за собою зрушення терміну закінчення процесу в цілому. З цього випливає, що процесам в межах «критичного шляху» плануванню часу повинна приділятися особлива увага.

Смугове планування – мабуть, найпоширеніший інструмент для подання в часі ходу робіт над проектом. При побудові діаграми Ганта окремі процеси наносяться на часову вісь у вигляді смужок. Звідси випливає, що для використання даного інструменту планування часу необхідно, щоб цілісний проект за допомогою робочого структурного плану був розділений на окремі процеси. Як і при використанні техніки мережевого планування, до окремих процесів тут повинні бути приурочені відповідні терміни, однак відносини залежності в розрахунок не приймаються.

У діаграмі Ганта окремі процеси упорядковано відповідно до їх найбільш раннього можливого стартового терміну. Із застосуванням кольору або, наприклад, додаткових перпендикулярних ліній в діаграму можна ввести спеціальні відомості по відповідальним особам або командам або розмежувати окремі фази проекту і при цьому не порушити зрозумілості зображення. Можна використовувати додаткові графічні інструменти, які істотно підвищують виразність смугового плану. Так, наприклад, можна виділити стрілками відносини взаємопідпорядкованості процесів, а ступінь завершеності окремих процесів підкреслити інтенсивністю кольору різних частин смуг.

Планування ресурсів заходу

Як і при плануванні часу, основою для планування ресурсів служить структурний план проекту (СПП). Із зазначених в СПП робочих пакетів можуть бути виведені необхідні види ресурсів. Краще безпосередньо скористатися попереднім досвідом або знаннями експертів, щоб оцінити необхідний обсяг ресурсів більш точно. Ресурси, що необхідні для реалізації івент-заходу цілком різноманітні: час, персонал, технічна база, матеріальні ресурси, фінанси, а також знання, досвід, зв'язки, репутація.

Оцінка витрат. Схема необхідних дій для визначення витрат:

1. Постановка мети проекту, визначення концепції запланованого івент-заходу.
2. Розподіл цілісного проекту на доступні для огляду робочі пакети за допомогою структурного плану проекту (СПП).

3. Облік найважливіших факторів впливу: обсяг / чисельність відвідувачів; складність / масштаб івент-заходу; кількість співробітників (включаючи волонтерів); тривалість проекту.

4. Пошук аналогічних проектів/заходів з порівнянними факторами впливу. Знаходження величини необхідних витрат методом аналогії.

5. Визначення загальних витрат для робочих пакетів з оцінкою можливих відхилень в бік збільшення або зменшення. Визначення витрат шляхом підрахунку суми витрат в робочих пакетах.

6. Контроль за допомогою порівняння результатів. Витрати на проект в цілому можуть визначатися як сума витрат на його складові. Тут важливо реально оцінювати витрати і наявні ресурси. Можливий розподіл витрат за їх видами і носіям в рамках івент менеджменту виглядає наступним чином:

Витрати на окремі проекти: витрати на персонал; витрати на матеріали; орендна плата за необхідне обладнання; витрати на необхідні пристрої і механізми; витрати на сторонні послуги; - витрати на навчання і спеціальну літературу; витрати на електронну обробку даних; витрати на безпеку; транспортні витрати.

Витрати на проект в цілому: витрати на управління; витрати на обслуговування проекту; орендна плата; інше.

За носіями поділяють витрати на проект в цілому, складові проекту, робочий пакет.

Розподіл загальних витрат на проект по видам і носіям має велике значення для подальшого контролінгу, оскільки саме, завдяки йому, можливо провести продумане порівняння планових і фактичних витрат в процесі реалізації проекту. Далі має сенс приурочити окремі витрати до запланованих проміжків часу і всі наявні на даний момент витрати представити на часовій шкалі. Таким чином, можна вчасно розпізнавати «фінансові дірки» і вживати відповідних заходів.

Планування персоналу. Для успішної реалізації івент-заходу співробітники повинні відповідати таким вимогам: професійна компетентність; особистісна і соціальна компетентність; вміння працювати в команді; висока мотивація до роботи.

За допомогою робочого структурного плану можуть бути намічені окремі ділянки робіт і види діяльності – отже, необхідні

тут співробітники з відповідною кваліфікацією і являють собою необхідний персонал. Визначивши, до чого зводиться потреба, переходять до аналізу кадрового складу, за допомогою якого з'ясовують, працівники якої кваліфікації є в розпорядженні організаторів, тобто наскільки потреба в персоналі вже задоволена. Якщо наявні кадри не задовольняють потребу в персоналі або відсутні фахівці певної кваліфікації, можна задіяти сторонні фірми з надання послуг, або забезпечити додаткове навчання. У разі організації додаткового освітнього процесу або реалізації програми оволодіння тією чи іншою спеціальністю що виникають у зв'язку з цим, витрати часу повинні бути враховані і включені в планування строків.

Склад та функції персоналу в організації заходів

Специфіка ринку послуг, а особливо ринку івент-послуг, полягає в тому, що дуже багато залежить саме від персоналу. Фактично, персонал – це принципово ключовий і важливий елемент заходу. Для сфери івент-послуг характерні ті ж принципи управління персоналом, як і для інших галузей. Типові функції HR – наймати, розвивати, організовувати, мотивувати, утримувати або звільняти. Працівників необхідно зберігати, бо втрата працівника означає втрату не тільки його знань, а й усіх інвестицій в навчання цього фахівця. Робота з організації заходів передбачає значну творчу складову, тому необхідно прикладати зусилля по створенню креативної атмосфери в організації. Крім того, далеко не всі заходи можна провести силами однієї людини, в основному івент-заходи – це результат командної роботи, і в таких випадках потрібно стимулювати всю команду, заохочувати людей до взаємодії, щоб усі діяли колегіально.

Виділяють дві різні культури управління персоналом, які по-різному вирішують основну задачу HR: набирати команду під конкретний проект або зрощувати власні кадри. Компаніям, які збирають команду під конкретний проект під силу залучити «зірок» ринку для вирішення амбітних завдань і зібрати кращих з кращих (нехай і на короткий час), щоб отримати найвищий результат. Такі компанії шукають таланти всюди, залучаючи фахівців цікавими проектами і високими заробітками, і розлучаються з ними, коли робота виконана і з'являються інші завдання. Такий підхід вимагає не лояльності, а короткочасної

повної віддачі. Постійними співробітниками, носіями корпоративної культури і традицій є відносно невелика кількість працівників. Культура подібної компанії гнучка і змінюється в залежності від завдань в даний конкретний момент. Такі компанії можуть створюватись і розпадатись теж досить швидко, тому що не ставлять перед собою мети існувати довго. Їх ідеал: «амбітне завдання - гарне рішення».

Інша культура в компаній, що дбайливо вирощують професіоналів, формують кадровий резерв і висувають на посади керівників своїх співробітників. Тут сильні корпоративна культура, традиції і спадкоємність. Втрата ключового співробітника – серйозний удар для такої компанії, вона з ревністю ставиться до конкурентів, піклується про лояльність співробітників, розробляючи для них соціальні програми та інші форми заохочення і утримання. Розвиток здійснюється поступально. У чистому вигляді ці два полярних підходи навряд чи зустрічаються, проте варто враховувати цей феномен. Важливим в підготовці персоналу для івент-заходу є донесення до колективу мети та завдань цього заходу. Для того щоб процес організації заходу здійснювався ефективно, потрібно регулярно проводити наради та мати план заходу, доступний кожному члену колективу, що задіяний в проекті.

В ході підготовки заходу для виконання простих робіт вам може знадобитися тимчасовий персонал, однак, для нього також необхідно проводити тренінги. Не потрібно вчити його корпоративній культурі організації, достатньо тільки тому, що знадобиться в роботі. Вашим тимчасовим персоналом можуть бути і професіонали. Це, навпаки, ті, кого ви з різних причин не можете дозволити собі найняти на постійну роботу. Наприклад, професійний перекладач, професійні артисти, музиканти. Але вони точно такі ж тимчасові люди. Вони точно так само не відображають ваші цінності, і у них теж інша мотивація, ніж у решти вашої команди. Працюйте тільки з кращими, з тими, кого ви знаєте і кому довіряєте.

При роботі з тимчасовим персоналом, завжди має бути людина, яка координує їх роботу і відповідає за результат. Відповідно у цього співробітника повинні бути всі повноваження з відбору претендентів, з матеріального стимулювання тощо.

Оптимально, якщо на одного вашого співробітника доводиться не більше десяти тимчасових працівників.

Організація роботи персоналу

Те, як можуть бути розділені обов'язки всередині команди залежить від типу заходів, які проводяться і частоти їх проведення. Проте є кілька основних рекомендацій і підходів до розподілу робіт.

1. Розподіл робіт за проектами. В цьому випадку потрібно призначити менеджера, який відповідає за весь проект в цілому. У нього може бути кілька помічників, асистентів, між якими він розподіляє поточні роботи по підготовці заходу. Якщо з'являється новий захід, призначається інший менеджер, який відповідає за новий проект, якому підпорядковані інші помічники та асистенти. Така схема роботи підходить, якщо заходів не дуже багато, якщо вони не дуже складні по виконанню або досить різні за змістом. Завдяки такій структурі розподілу робіт менеджер, який відповідає за проект, в курсі всього, що відбувається в рамках проекту. Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат дуже залежить від особистості менеджера, його компетенції в тій чи іншій області, від якості і кількості його контактів на ринку. Крім того, таке рішення не масштабоване. Один менеджер не зможе взяти наступний проект, поки не закінчить поточний. Немає економії від комплексних домовленостей.

2. Розподіл робіт по функціям. Якщо досить багато однотипних заходів або готується великий і складний захід, то можна розподілити роботу по функціям, тобто різним менеджерам доручаються різні частини заходу, за які вони відповідають. Така структура розподілу робіт дозволяє кожному менеджеру зосередитися на виконанні одного типу робіт. Він може використовувати одну базу контактів для всіх проектів, що істотно скоротить час на узгодження, проведення тендерів тощо. Можна отримати більш вигідні умови від постачальників, обумовлюючи відразу кілька проектів (економія на масштабі). Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат всього проекту дуже залежить від якості роботи кожної ланки організації заходу. У разі якщо будь-хто з менеджерів виявиться недостатньо успішним у виконанні своєї частини роботи, робота всіх інших підрозділів виявиться під загрозою. Проект може виглядати як розрізнені

частини з різною якістю. При підготовці івент-заходів частіше використовуються комбінація цих підходів.

Робота з партнерами та підрядниками

Для реалізації івент-заходів часто залучають партнерів та підрядні організації: рекламні агентства, типографії, фотографи, музиканти, прокатні компанії, транспортні компанії, кейтерингові служби та ін. Найчастіше це пов'язано з масштабністю та складністю заходу. Договір є визначальною і по суті єдиною правовою формою партнерських взаємин. Договір (угода, контракт) – це форма документального закріплення партнерських зв'язків (предмета договору, взаємних прав та обов'язків, наслідків порушення домовленостей), яка опосередковує взаємини в процесі виробництва і реалізації продукції чи надання різноманітних послуг. До того ж, згідно з чинним законодавством, переважна більшість державних підприємств повинні проводити торги на придбання послуг і товарів, необхідних для виконання їх функцій. Тендер – це обов'язкова складова публічних закупівель в державному секторі. Отже, для участі в проектах, що здійснюють органи державної влади необхідно пройти процедуру тендеру. При роботі з підрядниками необхідно уважно ставитись до репутації компанії на ринку, перевіряти виставлені рахунки, вести облік власного інвентаря та технічних засобів, використовувати інструменти страхування, працювати з дебіторською заборгованістю.

Види ризиків івент-заходів та управління ними

Будь-який захід – це складний процес, пов'язаний із взаємодією великої кількості людей і технічно складна система, і, як в будь-якій складній системі, щось може піти не так. Організатор івент-заходу зобов'язаний передбачити всі можливі несприятливі ситуації (ризик) і підготуватися до їх вирішення найбільш професійним способом. Потрібно попередньо продумати «план Б» з урахуванням найгіршого розвитку подій для політики інформування: Хто уповноважений відповідати за координацію інформації? Як надходить інформація (хто – кому – що)? Як інформуються відвідувачі заходу в разі потреби? (наприклад, за допомогою повідомлення через гучномовець) Як інформується

колектив організації-організатора? Як інформуються медіа-засоби (преса)?

Головний ризик пов'язаний з невиконанням вашого власного плану. Для того щоб цього не сталося, необхідно підтвердження від кожного члена команди, що він ознайомлений з встановленим порядком і правилами, а також з тим, яку відповідальність він несе за їх невиконання. Для того, щоб знизити ризики необхідно використовувати чек-ліст заходу, в якому прописані всі головні процеси, роботи, необхідні матеріали, технічні засоби. Від дозволяє оперативно відслідковувати готовність та вносити корективи.

Для більшої гнучкості та оперативності в прийнятті рішень по усуненню несприятливих ситуацій в ході заходу потрібно делегувати повноваження та відповідальність своїм працівникам. До того ж, наявність працівників, що дублюють функції один одного буде підстраховувати загальний процес реалізації заходу. Є ризики, пов'язані безпосередньо з учасниками заходу, тому необхідними якостями організатора заходу є: спокій, уважність, дружелюбність, винахідливість, компетентність і вміння завжди бути напоготові.

Також, можуть бути ризики, що по'язані з технічним оснащенням заходу. Відповідно до програми заходу повинні бути вирішені питання страхування. Види страхування розраховані майже на всі випадки життя, наприклад, страхування від відповідальності за заподіяння шкоди відвідувачам, розумно застрахувати і орендоване майно, можливо страхування на випадок фінансових неустойок внаслідок прибуття недостатньої кількості відвідувачів. Можливі наслідки важких нещасних випадків або навіть випадків зі смертельними наслідками серед відвідувачів для організатора заходу можуть бути вкрай негативними. Тому, в першу чергу, слід вжити всіх заходів обережності, щоб подібне виключити.

Маркетинг івент-заходу

Маркетинг івент-заходу передбачає дії, що сприяють з'ясуванню потреб потенційних споживачів на ринку, а також всі інструменти, необхідні для задоволення цих потреб. Простіше кажучи, маркетинг доносить правильний, затребуваний продукт до споживачів, *нашим продуктом є івент-захід.*

Використовуються такі інструменти маркетингу: політика щодо продукту; цінова політика; збутова політика; комунікаційна політика.

Першим кроком є аналіз ринку – розуміння того, яка ситуація на ринку, хто є конкурентами? На цій підставі здійснюється: визначення маркетинг-міксу щодо: продукту: зміст заходу, громадське харчування, програма, основна користь, сервіс, додаткові переваги; ціни: вартість входу, ціни на їжу і напої, умови, знижки; дистрибуції: місце проведення, продаж або перепродаж квитків, приїзд і від'їзд відвідувачів, логістика; комунікації: реклама, запрошення, афіші, публікації, робота з громадськістю (PR); спонсорство; визначення стратегії та організація її реалізації; розрахунок доходів і витрат; управління і контроль.

Аналіз ринку, як правило, необхідний для великих комерційних заходів, але і в разі некомерційних заходів, що проводяться громадами і містами, його також доцільно проводити. В процесі аналізу ринку необхідно досліджувати такі моменти:

- 1) Чи є попит на заходи такого роду?
- 2) Чи встановлено цільові групи за чисельністю, віком, освітою, рівнем доходів тощо?
- 3) Чи є аналогічні заходи, які вже задовольнили попит? Скільки конкурентних заходів намічено на заплановані терміни?
- 4) Чи є відповідні місця для проведення заходу? Яка інфраструктура на конкретному місці проведення?

Після відповідей на ці питання можна переходити до наступних кроків: розробки політики щодо продукту, цінової політики, збутової політики, комунікаційної політики.

Основні інструменти просування заходу: реклама та рекламні канали, PR

Вирішуючи питання комунікації на великих заходах, доцільно підключати до цього рекламні агентства. Діапазон послуг, що вони пропонують досить широкий. Для невеликих заходів всі рекламні матеріали можуть бути підготовлені власними силами.

Завдання комунікації полягає в тому, щоб інформувати конкретні цільові групи про проведення заходу. Основою для стратегії комунікації є визначення цільових груп, рекламний бюджет і підсумковий бажаний результат стосовно географічного

охоплення, кількості контактів, досягнення популярності, зборів від продажу квитків тощо. При об'ємному комунікативному пакеті, що містить мікс з різних засобів масової інформації і вимагає розробки більш докладних медіа-стратегій, розумно додатково залучити медіа-агентство, яке здійснювало б не тільки консультативну функцію, а й розміщення замовлень в ЗМІ (часто зі знижкою).

Втілення в життя концепції заходу у вигляді здійснення комунікації базується на визначенні наступних моментів:

назва заходу, його логотип (і загальний корпоративний дизайн);

вид заходу, його мета і цільова група;

організатор, корпоративна ідентифікація, бюджет;

посил заходу, наприклад у формі слогана;

загальна інформація про захід.

Рекламні заходи здійснюються відповідно до мети заходу, його цільової групи і, звичайно ж, наявного бюджету. Під рекламою мається на увазі цілеспрямоване використання на комерційній основі засобів масової інформації. За допомогою цих ЗМІ намічені цільові групи повинні бути проінформовані про проведення івент-заходу і мотивовані до участі в ньому. Реклама повинна поширюватися активно, ефект від реклами з низькою інтенсивністю може бути близьким до нуля.

Концепція реклами повинна відповідати характеру заходу, треба розуміти, які види реклами найкращим чином підходять для звернення до певної цільової аудиторії.

При виборі рекламного носія важлива, звичайно ж, цільова аудиторія, яку необхідно охопити. Специфічні цільові групи частково залучаються флаерами, які персонально вручаються на заході такого ж типу. При поширенні рекомендується звертатися персонально і передавати флаери «особисто в руки», щоб поспостерігати за реакцією. Для інформаційних оголошень використовуються всі можливі формати: щотижневики, журнали, газети, електронні видання.

У зв'язку з високою вартістю рекламних повідомлень по радіо і рекламних роликів на телебаченні рекомендується задіяти їх для заходів з відповідним бюджетом. Загальні витрати складаються тут з витрат на виробництво і трансляцію. Реклама на радіо пропонується як додаток до друку рекламних матеріалів. При

організації заходів доцільно співпрацювати з радіостанціями, причому час трансляції можна розглядати як партнерський внесок. З огляду на відносну складність використання таких засобів масової інформації, як радіо і ТБ, рекомендується задіяти інформаційне агентство або налагодити співпрацю з медіа-партнером, щоб розробити раціональний і ефективний медіаплан (календарний план-графік, кількість рекламних повідомлень).

Сьогодні найбільш дієвим засобом інформування стає Інтернет. Захід може бути представлено на власному веб-сайті компанії або на сайтах, присвячених івент-заходам. Елементами Інтернет маркетингу є також контекстна реклама, банери та посилання. Залежно від попиту на захід можуть допомогти адресна розсилка. При організації концертів класичної музики або показів високої моди до потенційних гостей можна цілеспрямовано звернутися з вишукано оформленими високоякісними листами з вкладеними в них бланками замовлення на вхідні квитки. Адреси можна з'ясувати на основі документації по торішньому заходу, в суспільствах за інтересами або в базі даних розповсюджувачів квитків і абонементів. На додаток до безпосередньої реклами можна здійснювати продаж квитків on-line і задовольняти індивідуальні запити.

Робота з громадськістю (PR) – це м'якша форма реклами. Реклама - це те, що говорите ви про свій захід, а PR – це те, що про вас говорять інші. Зазвичай редакційна стаття приносить вашому заходу в 3-7 разів більше доходу, ніж традиційна реклама. При цьому витрати, пов'язані з публікацією такої статті, як правило значно нижче. Якщо ви зацікавлені в популярності, приділіть особливу увагу пресі.

Останнім часом під PR часто мають на увазі тільки відносини з пресою та акції, ближчі до промоушн. Але Public Relations – це саме відносини з громадськістю, відносини з потенційними і реальними учасниками ваших заходів. Тому будуйте стосунки, проводьте регулярні розсилки серед колишніх учасників ваших заходів, шліть їм подарунки і листівки до свят, публікуйте новини на корпоративному сайті або в Інтернеті, використовуйте всі доступні засоби комунікацій. Намагайтеся привернути увагу аудиторії і іншими способами (для цього потрібно знати вашу аудиторію і її інтереси).

В рамках роботи з громадськістю потрібно особливу увагу приділяти виразникам громадської думки і авторитетним особам зі сфер економіки, політики і культури. По-перше, це коло осіб може посприяти тому, щоб захід активніше «продаватися» або позитивно сприймався населенням. По-друге, участь даних VIP-персон в івенті підігрує інтерес до заходу у засобів масової інформації.

Фінансування та ефективність івент-заходу

Виділяють такі основні види фінансування заходів в залежності від джерел:

Фінансування з внутрішніх джерел. Внутрішніми джерелами є власні кошти організатора (заощадження, вільні грошові кошти, прибуток від попередніх заходів).

Фінансування за рахунок залучених коштів (інвестори і спонсори). Залучені кошти – кошти інвесторів і спонсорів. Спонсорство – найбільш популярна форма фінансування в івент-менеджменті.

Фінансування з позикових коштів. Позикові кошти – кредити, позики, які беруться за умов повернення, платності і терміновості.

Змішане (комплексне, комбіноване) фінансування – це фінансування як за рахунок внутрішніх, так і за рахунок зовнішніх джерел фінансування, наприклад, власні кошти + кошти спонсора.

Фінансова класифікація івент-заходів

Говорячи про фінанси, ми пропонуємо таку класифікацію івент-заходів:

– заходи, що безпосередньо приносять прибуток. До них можна віднести деякі семінари і конференції, фестивалі, виставки, концерти, аукціони, спортивні змагання;

– самоокупні заходи. Це випадок, коли організатор не ставить перед собою мети отримати прибуток з самого заходу, але не хоче покривати витрати на проведення івенту з власних коштів. У цьому випадку організатор прагне звести до одного рівня доходи і витрати від заходу. Сюди можна віднести: деякі конференції (наукові та професійні), семінари (консультаційні або проведені з метою реклами товарів чи послуг), а також міські свята, спортивні змагання, ділові сніданки;

– заходи, що опосередковано приносять прибуток. Це прес-конференції, презентації, промо-акції, BTL-акції, заходи зі стимулювання продажів, заходи для партнерів, міські свята, відкриття нових торгових центрів тощо. Сам захід залишається витратним для організатора, однак при якісному проведенні підвищує продажі основних товарів і послуг або лояльність споживачів;

– безприбуткові або планово збиткові заходи. Сюди ми віднесемо корпоративні свята, урочисті прийоми, ювілеї, весілля, дні народження тощо. Заходи не мають комерційної мети, прибутку немає, але з певних причин організація їх проводить. Зрозуміло, що і збиткові заходи принесуть нематеріальні досягнення і тому в якийсь момент окупляться. Адже як інструмент впливу на Клієнта заходи стоять в одному ряду з рекламою, PR, сайтом, дистрибуцією. Як інструмент впливу на власних співробітників – в одному ряду з заробітною платою, соціальним пакетом, зручним робочим місцем, службовою машиною або мобільним телефоном тощо.

Сутність і особливості спонсорства

Одним з найважливіших інструментів організації заходу є пошук спонсорів, а також співпраця зі спонсорами. Спонсорство означає планування, організацію, проведення та контроль дій, які шляхом надання грошових, майнових коштів і сприяння в наданні послуг, пов'язані з підтримкою організацій спортивної, культурної або соціальної сфери або заходів даної спрямованості. Воно базується на принципі надання послуг задля отримання відповідних послуг. Перш ніж шукати спонсорів, потрібно визначити, що повинно або може бути запропоновано потенційному спонсору, адже спонсор здатний не тільки надати івент-заходу фінансову підтримку, а й змістовно збагатити івент і підвищити його значимість.

Для справжнього безпосереднього спонсорства важливо знайти партнера, який впишеться в загальну концепцію і крім грошей запропонує івент-заходу додаткові переваги. Відвідувачі івент-заходів в більшості своїй швидше запам'ятають саме такі додаткові ефекти, ніж логотип і банери спонсорів. Так спонсори можуть посприяти наданню заходу закінченого вигляду за допомогою облаштування майданчиків для велосипедів або

організації обслуговування дітей, поширення корисних рекламних сувенірів або включення в програму додаткових пунктів. Встановлення тісних контактів з некомерційними партнерами (місцеві групи міжрегіональних організацій, місцеві організації та товариства, дитячі установи тощо) також може доповнити та урізноманітнити захід. Сюди ж відносяться підприємства, які, не будучи спонсорами, надають заходу підтримку і вносять різноманітність.

Слід відрізнити спонсорство від меценатства. Тут у багатьох випадках мова йде про те, щоб підкреслити ідею відсутності прагнення отримати відповідну послугу. А у спонсорстві повинна дотримуватися пропорція між наданими та відповідними послугами. Ідеальними є багаторічні партнерства при повторюваних заходах. У таких випадках можливе укладання договорів на довгі роки, що дає обом сторонам гарантії в плановому порядку. Плюс до цього партнерство розвивається, виникає ефект здобуття нових навичок.

Ефективність івент-заходу

В івент менеджменті під ефективністю найчастіше розуміється здатність заходу досягати поставленої мети. У загальному вигляді ефективність – це співвідношення результату і витрат на його отримання. Для оцінки ефективності вкладених в захід коштів є певні критерії. Розглянемо основні з них.

Вартість за одиницю перспективного клієнта (CPL). Ця форма виміру часто застосовується на виставках. Вона виходить шляхом ділення всіх витрат на кількість дій. CPL допомагає зробити аналіз витрат згідно пори.

Вартість контакту (CPC). Цей показник теж застосовується на виставках, а також на конференціях. Щоб його розрахувати, необхідно загальні витрати розділити на кількість контактів. Це дозволяє оцінити загальні витрати на маркетинг.

Співвідношення витрат і прибутку. Даний показник показує, як загальна виручка співвідноситься з вартістю заходу. Він прямо вказує на результативність івенту.

Вимірювання, засновані на активності. Тут розглядається число відвідувачів заходу із року в рік, вартість презентації, учасники по їх відношенню до цільової аудиторії, учасники по зацікавленості в продукті, витрати на відвідувача.

Рентабельність інвестицій. Для розрахунку цього показника спочатку з валового прибутку віднімаються витрати, а потім результат ділиться на витрати. Негативні значення свідчать про втрату інвестицій.

Отже, до статей доходів можна віднести: реєстраційні внески учасників заходу, продаж білетів, допомога спонсорів, доходи від реклами, доходи від оренди площ, комісійна винагорода, грант, дотації. Витрати в сфері івент менеджменту можуть бути різноманітними, для структуризації розподілимо їх на прямі та накладні. Прямі витрати пов'язані з проведенням самого заходу, наприклад: оренда приміщення; оренда / купівля обладнання; реклама; харчування учасників; зарплата тимчасового персоналу; транспорт. Накладні витрати – не пов'язані безпосередньо з самим заходом, але необхідні для його організації, як-то: зарплата для постійного персоналу; оренда офісу, зв'язок; офісні, канцелярські витрати; амортизація тощо.

Прямі витрати, в свою чергу, складаються з суми фіксованих і змінних витрат. Фіксовані витрати - це все, що не залежить від того, скільки осіб брало участь у заході. До них можна віднести: витрати на маркетинг і рекламу; витрати на оренду приміщення заходу; винагороду консультантам; витрати на допоміжний персонал; витрати на оформлення, звук, світло, музику, декорації; забезпечення шоу-програми; транспортні витрати (якщо це витрати на всіх учасників, загальний автобус); проживання (якщо це витрати на всіх учасників, наприклад оренда пансіонату); інше. Змінні витрати – це все, що залежить від кількості осіб на заході. До цієї категорії витрат можна віднести: роздаткові матеріали; закуски, харчування, напої (послуги кейтерінгу); подарунки; транспорт і проживання (якщо ці витрати враховуються індивідуально, наприклад таксі з аеропорту); інші витрати, що залежать від чисельності учасників.

Дайте відповіді на запитання



1. Що собою являє івент менеджмент як вид діяльності?
2. Що можна вважати першими в історії людства івент-заходами і кого першими організаторами івентів?
3. Дайте визначення поняття «івент-захід», його основні характеристики?

4. Які розрізняють івент-заходи?
5. Охарактеризуйте фази організації івенту: ініціювання, старт, підготовка, пуск, дія, післядія, підведення підсумків.
6. В чому відмінність між метою і завданням івент-заходу?
7. Які засоби збору інформації використовують на етапі попередніх досліджень?
8. Які є обмеження при розробці концепції івент-заходу?
9. Хто є «обличчям» івент-заходу?
10. Хто є первинною аудиторією та вторинною івент-заходу?
11. Охарактеризуйте сутність тематичних та сюжетних івент-заходів.
12. В чому полягає метод мережевого планування та метод смугового планування (діаграма Ганта) при календарному плануванні робіт по проведенню івент-заходу?
13. Робочі пакети структурного плану проекту (СПП) як метод планування необхідних ресурсів для івент-заходу.
14. Як проводиться оцінка витрат на івент-захід?
15. Типи кадрової політики в сфері івент менеджменту?
16. Особливості роботи з тимчасовим персоналом в сфері івент менеджменту?
17. Охарактеризуйте розподіл обов'язків персоналу за проектами та за функціями.
18. Охарактеризуйте таку складову маркетингу івент-заходу як: політика щодо продукту, цінова політика, збутова політика, комунікаційна політика.
19. Охарактеризуйте заходи, що безпосередньо приносять прибуток, самоокупні заходи, заходи, що опосередковано приносять прибуток, безприбуткові або планово збиткові заходи.
20. Сутність спонсорювання івент-заходу та його відмінності від меценатства?
21. Які Ви знаєте критерії ефективності івент-заходу?
22. Що відносять до статей доходів від івент-заходу?
23. Що відносять до витрат на івент-захід?



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Обґрунтуйте ціль, можливі концепції, особливості планування та процесу підготовки, бажаний результат від ділових,

навчальних, освітніх заходів. Наведіть приклади відомих Вам заходів даного типу.

2. Обґрунтуйте ціль, можливі концепції, особливості планування та процесу підготовки, бажаний результат від івент-заходів для преси. Наведіть приклади відомих Вам заходів даного типу.

3. Обґрунтуйте ціль, можливі концепції, особливості планування та процесу підготовки, бажаний результат від виїзних, корпоративних (розважальних, урочистих, навчальних) заходів. Наведіть приклади відомих Вам заходів даного типу.

4. Обґрунтуйте ціль, можливі концепції, особливості планування та процесу підготовки, бажаний результат від спортивних заходів. Наведіть приклади відомих Вам заходів даного типу.

5. Обґрунтуйте ціль, можливі концепції, особливості планування та процесу підготовки, бажаний результат від масових, громадських заходів. Наведіть приклади відомих Вам заходів даного типу.

Література:

1. Зеленська Л., Романова А. Івент-менеджмент: словник-довідник організатора заходів. К.: НАКККІМ, 2015. 84 с.

2. Кочубей Н. В. Соціокультурна діяльність: навчальний посібник. Суми: Університетська книга, 2015. 122 с.

3. Гринчук Ю. С., Коваль Н. В. Креативний менеджмент: навчальний посібник (практикум). Біла Церква: Білоцерківдрук, 2021. 150 с.

4. Савченко Т.В. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Енергодар: ЕІДМУ «КПУ», 2019. 141 с.

5. Holzbaur U., Jettinger E., Knauss B. Eventmanagement: Veranstaltungen professionell zum Erfolg führen. Springer, 2010. 384 p.

6. Goldblatt J., Lee S. Special Events: The Brave New World for Bolder and Better Live Events. The Wiley Event Management Series, 2020. 416 p.

7. Soroka Y. 100 Key Events in Ukrainian History. Харків: Фоліо, 2020. 208 p.

8. Martin V., Cazarre L. Technology and Events: Organizing an engaging event. Goodfellow Publishers Ltd, 2016. 256 p.

9. Van der Wagen L., White L. Event Management: For Tourism, Cultural, Business and Sporting Events. Hospitality Press, 2018. 260 p.

10. Sharples L., Crowther P., May D. Strategic Event Creation. Goodfellow Publishers Ltd, 2014. 256 p.

2.4. Психологія управління: конфліктологія, комунікативний менеджмент, організація командної роботи та мотивація

Потреба в науково-психологічному обґрунтуванні діяльності людини особливо відчувається за умов глобальних змін та у період перебудови господарського механізму і суспільного життя в Україні. Психологічні знання стали предметом підвищеного попиту як серед керівного складу, так і для лінійних працівників. Психологія поступово перетворилася з вузько академічного знання на життєво важливу і потрібну багатьом людям науково-практичну дисципліну. Сьогодні не можна не погодитись, що значення психологічного фактору в управлінні підсилюється, і його недооцінка призводить до деструктивних змін системи підприємства.

Управління є найстарішою сферою людської діяльності, тільки завдяки скоординованим діям люди могли розвиватися і створювати матеріальні та соціальні цінності. До початку ХХ ст. управління не вважали самостійною галуззю наукового дослідження. Однак з появою книги Ф. Тейлора «Менеджмент» або «Управління фабрикою» були виділені головні принципи управлінської праці. У 20-х рр. ХХ ст. відомий французький інженер А. Файоль, управляючий велетенської добувної і металургійної компанії, запропонував послідовну систему принципів менеджменту. Психологія управління, зародившись на перехресті психологічних дисциплін, функціонує і розвивається у нерозривному зв'язку як із суспільними науками, так і з тими, що сфокусовані на проблемах управління. Особливими є її взаємозв'язки з психологічними дисциплінами: загальна психологія, психологія особистості, соціальна психологія, акмеологія, психологія кар'єри, психологія праці, інженерна психологія, психологія бізнесу, етнопсихологія, психологія творчості та ін.

Важливо зазначити, що в процесі управління персоналом важливе значення відіграє психологія, а також психологічні аспекти управлінської діяльності. Так виникає потреба визначитися саме з процесами психології управління.

Об'єктом психології управління є трудовий колектив у широкому розумінні цього слова (це організація, колектив підприємства, цеху, бригади).

Предметом психології управління є соціально-психологічний аспект різноманітних управлінських відносин, які охоплюють всіх людей як членів трудового колективу. Завдання психології управління рис. 2.11.

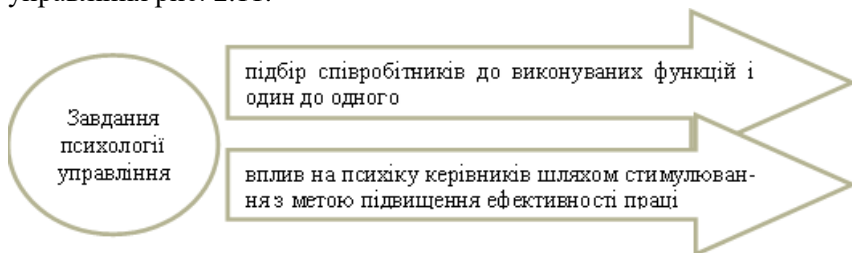


Рис. 2.11. Завдання психології управління

Отже, можна підсумувати, що психологія управління повинна охоплювати аналіз психологічних аспектів управляючої підсистеми і підсистеми, якою управляють, а також взаємодії між ними. Так, психологія управління – галузь психологічної науки, яка вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності, зокрема роль людського та психологічного чинників в управлінні, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей у групі (колективі), лідерство та керівництво, процеси інтеграції та згуртованості колективу, неформальні стосунки між його учасниками, психологічні механізми управлінського рішення, соціально-психологічні риси керівника тощо.

У психології управління активно вживаються терміни «менеджер» і «керівник».

Менеджер – суб'єкт, який виконує управлінські функції; спеціаліст, який здійснює управлінську діяльність в економічних і виробничих структурах; особа, яка організовує конкретну роботу певної кількості працівників, керуючись сучасними методами. У сучасних умовах менеджером є керівник структурного підрозділу,

тобто середньої ланки управління (завідувач відділу/департаменту, старший майстер тощо).

Керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління підприємством. Керівник несе юридичну відповідальність за функціонування організації, робочої групи, персоналу взагалі перед інстанцією, яка його призначила, і має право застосовувати певні санкції (заохочення, покарання тощо) з метою впливу на відносини в групі та на активність підлеглих. Однак деякі дослідники і практики поняття «менеджер» і «керівник» ототожнюють.

Сукупність категорій психології управління класифікують на кілька груп (рис. 2.12): відображення природи психіки людини, її відносин в організованій діяльності; характеристика психології організації в управлінні; відтворення психологічних особливостей управлінської діяльності; характеристика соціально-психологічної, соціокультурної та етнопсихологічної сфер управлінської діяльності; зв'язок зі сферою власне управління; відтворення психологічних особливостей становлення і розвитку керівника, його управлінської кар'єри.

Психологія управління виділяє три основні типи управлінських завдань:

1. *Концептуальні* (пов'язані з довгостроковим плануванням, прогнозуванням).
2. *Технологічні* (пов'язані з технологічними аспектами функціонування виробництва).
3. *Завдання, пов'язані з дією людського фактору* (кадрові питання, соціально-психологічний клімат тощо).



Рис. 2.12.Схема базових категорій психології управління

Феномен керівника в історії розвитку суспільства

Давні історичні, політичні та соціальні вчення Єгипту, Китаю, Греції, Риму та інших країн відображали не лише основні риси ранніх типів суспільства, а й певні характерологічні особливості правителів (керівників) тогочасних держав. На змісті діяльності та формі управління правителів Давнього Сходу позначалися незрілість соціальних спільнот і соціальної свідомості, релігійно-міфологічний світогляд, здійснення державних справ на основі традицій. Тодішніх представників влади вважали нащадками або намісниками богів, а їх порядки та установки обожнювали. Рабовласницька епоха якісно змінила відносини власності. Соціальне управління стало знаряддям держави, діяльність якої була спрямована на збереження привілеїв панівних соціальних верств – рабовласників.

Розвиток індустрії, промисловості, збільшення обсягів виробництва, особливо у другій половині XIX ст., висунули нові проблеми в галузі управління. Перші промислові об'єднання очолювали, як правило, керівники диктаторської культури управління, яка потребувала від підлеглих неухильного, без роздумів, виконання завдань і розпоряджень. Такого керівника

характеризували різко виражені вольові якості характеру, активність, наполегливість, безкомпромісне і навіть жорстоке ставлення до підлеглих. Формування його відбувалось у період всебічної залежності трудящих від підприємця, помічника-латифундиста. Ця залежність мала відповідне обґрунтування: не противитися злу, насильству і бути в усьому покірливим. Чимало рис такого типу керівника перейшло і в майбутнє.

Диктаторський принцип керівництва домінував до початку ХХ ст. Закріплювався він через систему нововведень, вдосконалення, одним з яких було застосування конвеєрної системи виробництва. Ця система сприяла досягненню високого рівня продуктивності праці і збереженню наглядово-командного управління за робітником, від якого вимагали лише виконання однієї, гранично спрощеної операції. При цьому керівника не цікавило, що така організація виробництва (певною мірою і системи управління) знижувала інтерес, зацікавленість, породжувала бездумність робітника.

Керівник-патерналіст (від лат. «*батьківський*»). Розвиток промисловості, ускладнення суспільних і виробничих відносин, утворення великих промислових монополій, які почали переростати у транснаціональні конгломерати, зумовили якісні зміни в суті, організації праці, у свідомості керівника – розуміння того, що праця потребує певної професійної підготовки працівників. Наймані робітники вже мали змогу оволодівати елементами культури виробництва.

Виникла необхідність осмислення працівником своїх трудових операцій, виробничого процесу загалом. Паралельно з'явилися нові потреби в організації системи управління та підготовці людей, які повсякденно керують виробництвом. Усе це сформувало керівника іншого типу, якому властиві благодійність, піклування про робітників, що мало пробуджувати їх інтерес до праці. Провідним у діяльності такого керівника став принцип справедливості з дотриманням вимогливості, а це потребувало поваги і уваги до працівників, уміння прислухатися до їхньої думки, навіть враховувати окремі поради, заохочувати творчий елемент у праці.

Довіривши підприємству свій трудовий потенціал, знання і вміння, людина свідомо стає учасником численних відносин, починає засвоювати їх, що має своїм наслідком формування

взаємної відповідальності, прийняття певних зобов'язань. Відчутнішою стає увага управлінців до людської особистості працівників, їх настроїв, душевного стану тощо. Оскільки особистість – центр психіки людини, атрибут людини, комплекс її психічних властивостей.

Управління людьми передбачає знання індивідуально-психологічних особливостей особистості. Психологія розглядає індивідуально-психологічні особливості в контексті структури психіки людини, складовими якої є: пізнавальна (інтелектуальна) сфера, емоційна сфера, волюва сфера, психічні стани, психічні властивості.

Принцип справедливості в управлінні спирався на зміни в суспільно-політичному та ідеологічному житті. Найповніше він розкрився в американському суспільстві, в духовному житті якого почала переважати етика протестантизму, утвердилися гасла «рівних можливостей», «людських відносин», «соціального партнерства» тощо, заохочувалися індивідуалізм та особиста наполегливість. Утвердженню патерналістського типу керівника сприяли преса, мистецтво, весь уклад життя. На певному етапі суспільного розвитку він був деякою мірою позитивним явищем, однак згодом відчутніше стали виявлятися його негативні ознаки.

Керівник-маклер (посередник). Початок 30-х років ХХ ст. ознаменувався економічною кризою, яка охопила більшість капіталістичних країн і породила новий тип керівника – керівника-маклера, який діє за принципом «купи – продай». Серед його характерологічних рис дедалі очевидніше виокремлювалися уміння роздобути матеріали, збути продукцію, що змушувало його бути привабливим для інших, контактним, переконливим, здатним створити атмосферу довіри, залагодити справу. Не рідкість серед такого типу керівників особи, схильні до обману, необов'язковості. Керівник-маклер загалом виконує споживачську функцію, адже має справу з уже створеними цінностями. Його праця спрямована не на створення нових засобів виробництва, товарів, умов для вдосконалення праці робітників тощо, а на маніпулювання (завищення, зниження) цінами під час перепродажу.

Усі типи керівників і принципи управління не перебувають в одновимірному плані, не відокремлені один від одного. Культурно-історичні, соціально-політичні та морально-психологічні чинники розвитку управління кожної епохи накладають відбиток на систему

управління: одні риси нівелюються, інші зникають або переплітаються, окремі зберігають найбільш значущі особливості управління. Вдосконалення системи управління вимагало всебічного її осмислення, що сприяло появі наукових праць, які формулювали нові вимоги до керівника, нові принципи управління.

У працях засновника теорії наукового управління Ф.В. Тейлора йдеться про ідеального керівника, який повинен мати певні технічні знання, високорозвинений розум, бути освіченим, сильним, енергійним, рішучим, розважливим, що забезпечувало б максимальні прибутки підприємства.

Тейлор вважав найефективнішою спонукою робітників до виконання стандартних завдань і рутинних операцій фінансові стимули: якщо робітник виконує виробничу мету, визначену заздалегідь, то він отримує заробітну плату стандартного рівня, якщо виробляє більший обсяг продукції, відповідно збільшується і його матеріальна винагорода. Звідси беруть свій початок принцип «батога та пряника» і система управління, охарактеризована як система підпорядкування людини машині.

Управлінські ролі керівника

Роль керівника в організації є багатоплановою. Він наділений правом вирішувати, впливати на підлеглих, що передбачає певний тип стосунків з іншими людьми. Особистісний авторитет керівника і офіційні повноваження є підґрунтям, на якому формується його реальний вплив на діяльність організації, зокрема й управлінську систему загалом. Керівник повинен знати не тільки всі аспекти взаємин у групі, а й чинники, що сприяють формуванню позитивного морально-психологічного клімату. Залежно від ситуації він є організатором, комунікатором, експертом, критиком і безпосереднім виконавцем.

Управлінські ролі визначають обсяг та зміст роботи керівника незалежно від специфіки конкретного підприємства, вони взаємопов'язані і діють для розв'язання накреслених завдань. Детальніший розгляд окремих управлінських ролей керівника сприяє глибшому розумінню їх психологічного підґрунтя (табл. 2.12).

Вимоги до управлінської діяльності не можуть бути втілені в життя без урахування психологічної своєрідності людини та її

поведінки у групі. Групи поділяють на *офіційні (формальні)* і *неофіційні (неформальні)*.

Таблиця 2.12

Управлінські ролі (за Г. Мінцбергом)

Роль	Опис	Характер діяльності за матеріалами обстеження роботи керівників
<i>Міжособистісні ролі</i>		
Головний керівник	Символічний глава, до обов'язків якого входить виконання звичайних правових або соціальних завдань.	Церемоніали, дії, зумовлені становищем, клопотання.
Лідер	Відповідальний за мотивацію та активізацію підлеглих, за набір, підготовку працівників і пов'язані з цим обов'язки.	Фактично всі управлінські дії за участю підлеглих.
Сполучна ланка	Забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів, яка саморозвивається, та джерел інформації, які надають інформацію і послуги.	Листування, участь у зовнішніх нарадах, інша робота із зовнішніми організаціями та особами.
<i>Інформаційні ролі</i>		
Приймальник інформації	Розшукує та отримує різноманітну спеціалізовану (здебільшого поточну) інформацію, яку успішно використовує в інтересах своєї організації, координує зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить в організацію.	Оброблення всієї пошти, здійснення контактів, пов'язаних переважно з отриманням інформації (періодичні видання, ознайомлювальні поїздки).
Розповсюджу вач інформації	Передає в організацію отриману із зовнішніх джерел або від інших підлеглих інформацію, частина якої має суто конфіденціальний характер, а решта вимагає інтерпретації окремих фактів для формування поглядів організації.	Розсилання пошти в організації з метою отримання інформації, вербальні контакти для передавання інформації. Підлеглим (огляди, бесіди)

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

Оратор	Передає інформацію для зовнішніх контактів організації стосовно планів, політики, дій, результатів роботи організації, діє як експерт з питань цієї галузі.	Участь у засіданнях, звертання через пошту, усні виступи, включаючи передавання інформації у зовнішні організації та окремим особам.
<i>Ролі, пов'язані з прийняттям рішень</i>		
Підприємець	Відшукує можливості в самій організації та поза її межами, розробляє й запускає проекти з удосконалення, які викликають зміни, контролює розроблення певних проектів.	Участь у засіданнях з обговоренням стратегії, огляди ситуації, які містять ініціювання або розроблення проектів удосконалення діяльності.
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коригування дій, коли організація опиняється перед необхідністю важливих і несподіваних порушень.	Обговорення стратегічних і поточних питань, включаючи проблеми та кризи.
Розподільник ресурсів	Відповідальний за розподіл ресурсів організації, що фактично зводиться до прийняття або схвалення всіх значущих рішень в організації.	Складання графіків, запити повноважень, будь-які дії, пов'язані із складанням і виконанням бюджетів, програмування роботи підлеглих.
Здійснювач переговорів	Відповідальний за представництво організації на всіх важливих переговорах.	Ведення переговорів

Об'єднання, які створюються суспільством для досягнення, реалізації тих чи інших цілей, мають юридичне закріплені права й обов'язки, нормативне визначену структуру і зафіксовані офіційним документом, називаються формальними групами. Для утворення таких груп особливо сприятливим є трудове середовище. Було з'ясовано найважливіші причини вступу людей до неформальних груп.

1. Почуття належності – одна з найсильніших емоційних потреб людини. Людина ще з дитинства прагне до належності певній спільноті: дитячий гурт, клуби, спортивні товариства, сім'я

та ін. Належність до неформальної групи може дати людям психологічні вигоди, що не менш важливі, ніж одержувана зарплата. Людина завжди хоче бути комусь потрібною, і не завжди ця потреба може бути задоволена у формальних організаціях.

2. *Допомога.* В ідеальному варіанті підлеглі повинні мати можливість без зайвих сумнівів звертатися до свого безпосереднього керівника за порадою чи з метою обговорення власних проблем. Якщо цього не відбувається, то працівник знаходить цю допомогу в неформальних відносинах.

3. *Захист.* Люди давно знали, що сила – у єдності. Усвідомлена потреба в захисті залишається важливою причиною об'єднання людей у ті чи інші групи. Перші профспілки зародилися саме в соціальних групах, які збиралися й обговорювали претензії до керівництва. І нині члени неформальних організацій, що складаються з працівників низових рівнів, захищають один одного від законів, інструкцій, які завдають їм шкоди.

Наприклад, вони об'єднують зусилля для того, щоб усунути шкідливі умови праці, боротися з екологічною кризою тощо. Не дивно, що ця захисна функція набуває ще більшого значення, коли керівникові не довіряють.

4. *Спілкування.* Потреба у спілкуванні потребує постійного задоволення, і це необхідно враховувати при організації виробничого та управлінського процесів. Наприклад, люди бажають знати, що відбувається навколо них, особливо коли це стосується їхньої роботи. І все ж у багатьох формальних організаціях система внутрішніх контактів дуже слабка, а іноді керівництво навмисно приховує від підлеглих певну інформацію. Тому однією з важливих причин належності до неформальної організації є доступ до неформальних джерел Інформації (чуток).

5. *Симпатії й антипатії.* Люди часто приєднуються до неформальних груп для того, щоб бути ближче до тих, кому вони симпатизують. Взаємні симпатії цементують неформальну групу, але якщо вони зникають, то група розпадається.

Керуючи трудовими колективами, менеджер повинен усвідомлювати, що в кожній формальній організації, як правило, існують також різної спрямованості неформальні об'єднання. Успіх управлінської діяльності залежить від уміння прорахувати

можливий вплив цього угруповання на згуртованість колективу, ефективність його виробничої діяльності та відповідно до цього планувати свою роботу.

Групова диференціація. Статус, соціальні ролі, групові норми і цінності

На основі взаємовідносин і взаємовпливів членів групи визначається групова диференціація, тобто кожний член групи визначає статус, що відрізняє його положення від інших. *Соціально-психологічний статус* (від лат. *status* – положення, стан) – це положення суб'єкта в групі, яке визначає його права, обов'язки і привілей. Складаючи конкретне уявлення про людину, насамперед визначається її соціальний статус.

Статус – це ступінь авторитетності особистості. Дослідження показали, що члени групи, які мають досить високий статус, здатні істотно впливати на рішення групи. Однак це не завжди веде до підвищення ефективності. Адже людина, яка пропрацювала на компанію короткий час, може мати більш цінні ідеї і кращий досвід відносно до певної справи, ніж людина з високим статусом, набутим у результаті багаторічної роботи в цій організації. Щоб приймати ефективні рішення, слід урахувувати всю інформацію, об'єктивно оцінювати всі ідеї. Сприймаючи й оцінюючи статус конкретної особистості, керівник повинен урахувувати якомога більше професійно значущих якостей підлеглого. У протилежному випадку можуть виникати гострі конфліктні ситуації.

Соціальна роль – це певний спосіб поведінки людей відповідно до їхнього статусу, позиції в суспільстві та системі міжособистісних взаємин. Соціальні ролі виявляються в тому, як людина діє, користується своїми правами і виконує обов'язки; яка вона в родині, який працівник, який товариш, який керівник. У соціальній психології роль особистості розглядається з різних боків, рис. 2.13.

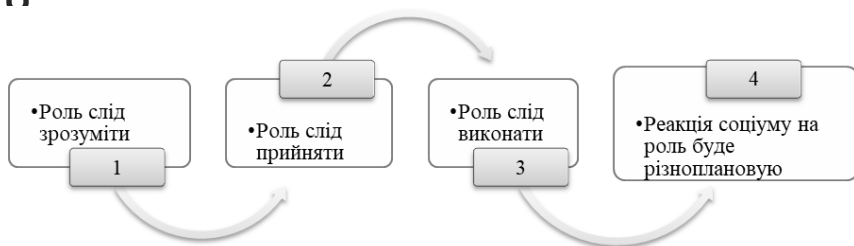


Рис.2.13.Архітектоніка сприйняття соціальної ролі

Отже, керівнику важливо знати не тільки свої ролі, які розуміємо, приймаємо й виконуємо, а й орієнтуватися в усіх інших ролях. Інакше важко нормально взаємодіяти з іншими. Доручаючи підлеглим виконання певних соціальних ролей, керівник повинен прогнозувати їх вплив на формування особистості.

Лідерство у групах і колективах. Типологія лідерства

Характеризуючи динамічні процеси у малих групах, потрібно з'ясувати, як група організується, хто бере на себе функції управління. Група, як правило, не буває паритетною (від лат. Paritatus – рівність, однакове положення), тобто побудованою на рівноправних особистісних відносинах її членів, без елементів керівництва і підпорядкування. Проблема лідерства і керівництва є однією з актуальних у соціальній психології.

Під лідерством розуміють один з процесів організації й управління малою соціальною групою, що сприяє досягненню групових цілей в оптимальні строки і з найбільшим ефектом. Останнім часом інтерес до проблеми лідерства різко підвищився. Це пов'язано з дослідженням малих груп і дає змогу побачити роль лідерів в управлінні контактними групами. У соціальній психології давно поставало питання про природу явища лідерства і причини його виникнення. Існують декілька основних теоретичних підходи в розумінні походження лідерства.

Теорія рис (її іноді називають харизматичною, від грецьк. charisma – благодать, яка зійшла на людину) виходить з німецької психології кінця XIX – початку XX ст. і концентрує увагу на природжених якостях лідера. За цією теорією лідером не може бути будь-яка людина, а лише та, яка має певну сукупність психологічних якостей. «Теорія рис» не дає відповіді на питання

щодо походження самого феномена лідерства. На зміну «теорії рис» прийшла ситуаційна *теорія лідерства*. Згідно з цією теорією стверджується, що в основному лідерство – це продукт ситуації. Лідер висовується на відповідну роль в умовах не тільки специфічної, а й завжди достатньо значущої для життєздатності групи ситуації. Ситуація потребує від членів групи прояву певної якості, і люди, які переважають інших у цій якості, стають лідерами. Головну роль у висуненні лідера відіграє група, саме вона чекає прояву потрібної риси від даної людини.

Специфіка лідерства як функції ситуації і ролі полягає в тому, що цю роль лідерові не дають, а він «бере» її сам. *Лідер* – той, хто в певній ситуації бере на себе більшу ніж інші відповідальність за виконання групових завдань. Феномен лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності, тобто в основу покладаються не просто «ситуації», а конкретні завдання групової діяльності, в яких певні члени групи можуть продемонструвати свою здібність організувати групу до розв'язання певних завдань. Відмінність лідера від інших членів групи виявляється не в наявності у нього особливих рис, а в наявності більш високого рівня впливу на колектив.

Найбільш чітко відмінності між поняттями «лідер» і «керівник» окреслив Б. Паригін:

лідер в основному покликаний регулювати міжособистісні стосунки у групі, які мають неформальний характер, у той час як керівник є носієм функцій і засобом регулювання офіційних відносин у межах соціальної організації шляхом соціального контролю і влади, на основі адміністративно-правових повноважень і норм життя;

лідерство – це групове явище, лідер не може бути без групи. Отже, лідерство можна констатувати тільки в умовах мікросередовища, якою і є мала група, керівництво ж є елементом макросередовища, тобто воно пов'язане із системою суспільних відносин;

керівник будь-якої реальної групи або обирається, або призначається, тобто цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем різних соціальних елементів. Лідерство ж виникає стихійно, неформально і займає ключові позиції з відкритої чи прихованої згоди групи;

явище лідерства менш стабільне. Поява та існування лідера великою мірою залежить від настрою групи. По суті, становлення лідера відбувається у процесі розв'язання суперечностей між мірою домагань лідера і мірою готовності інших членів групи прийняти його ведучу роль, бути керованими. З'ясувати справжні можливості лідера – означає з'ясувати, як сприймають лідера інші члени групи;

керівник формальної організації має підтримку у вигляді делегованих йому офіційних повноважень і, як правило, діє в їх межах у конкретній функціональній сфері. Ці повноваження він отримує разом із посадою. Неформальний лідер у своїх діях робить ставку на людей, на їхні взаємини. Опора неформального лідера – визнання його авторитету групою, члени якої з власної ініціативи прислухаються до нього;

процес прийняття рішень керівником більш складний, опосередкований багатьма обставинами, часто поза межами групи. Лідер приймає безпосередні рішення, що стосуються тільки групової діяльності;

керівник – особа, на яку офіційно покладено функції управління колективом і організації його діяльності. Він несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, за результати її діяльності. Лідер такої відповідальності не несе. Лідерство визначається як процес внутрішньої соціально-психологічної організації і самоуправління взаєминами і діяльністю членів групи за рахунок їх Індивідуальної Ініціативи. Особистість бере на себе набагато більшу міру відповідальності, ніж того потребує формальне збереження службових і загальноприйнятих норм.

Конфліктність в системі «керівник-колектив» і управління нею

Вертикальна взаємодія керівника з підлеглими характеризується найбільшою конфліктністю. Практично ніколи не забезпечується повна відповідність вимог ролей можливостям і способам дій їх виконавців. Виділяють об'єктивні і суб'єктивні причини конфліктів.

Об'єктивні причини: діяльність в системі «людина – людина» конфліктогенна за своєю природою; висока інтенсивність спільної діяльності, за мірою збільшення статусної дистанції частота

конфліктів зменшується; часто має місце незбалансованість прав і обов'язків; недостатня забезпеченість при об'єктивних умовах управлінських рішень всім необхідним для їх реалізації.

Суб'єктивні причини можуть носити характер управлінських і особистих.

Управлінські: необґрунтовані, неоптимальні і помилкові рішення; зайва опіка і контроль підлеглих з боку керівництва; недостатня професійна підготовка керівників; низький престиж праці управлінців середньої і низької ланки; нерівномірність розподілу службового навантаження серед підлеглих; порушення в системі стимулювання праці.

Особисті: низька культура спілкування; несумлінне виконання своїх обов'язків підлеглими; прагнення керівника затвердити свій авторитет за всяку ціну; вибір начальником неефективного стилю керівництва; негативна установка керівника по відношенню до підлеглого, і навпаки; напружені відносини між керівниками і підлеглими; психологічні особливості учасників взаємодії (підвищена агресивність, емоційна нестійкість, тривожність, завищена самооцінка, акцентуація характеру).

Умови і способи попередження конфліктів «по вертикалі»: психологічний відбір фахівців в організацію; стимулювання мотивації до добросовісної праці; справедливість і гласність в організації діяльності; врахування інтересів всіх осіб, яких стосується управлінське рішення; своєчасне інформування людей про важливі для них проблеми; зняття соціально-психологічної напруженості шляхом проведення сумісного відпочинку, у тому числі з участю членів сімей; організація трудової взаємодії за типом «співпраця»; оптимізація робочого часу управлінців і виконавців; зменшення залежності працівника від керівника; заохочення ініціативи, забезпечення перспектив зростання; справедливий розподіл навантаження між підлеглими.

Конструктивному вирішенню конфліктів з підлеглими сприяє: формування зацікавленості підлеглого в тому вирішенні конфлікту, яке керівник пропонує; аргументування своїх вимог в конфлікті; уміння слухати підлеглих в конфлікті; участь в турботах підлеглого; обережність в ескалації конфлікту з підлеглим без особливої потреби; підвищення голосу в конфліктному діалозі з підлеглим – не кращий аргумент; перехід з «Ви» на «ти» є фактичним приниженням підлеглого; у разі правоти спокійні дії

керівника, спираючись на посадовий статус і підтримку вище стоячих керівників і громадськості; не зловживайте посадовим положенням; не затягуйте конфлікт з підлеглим; не бійтеся піти на компроміс; у разі неправоти краще не затягувати конфлікт і поступитися підлеглому; конфліктний керівник – це не завжди поганий керівник, конфліктний керівник – завжди незручний керівник.

Важливо зазначити, що вирішення трудових спорів повинно відбуватися відповідно до чинного законодавства. Так відповідно до Закону України «Про внесення змін і доповнень, що стосуються розгляду індивідуальних трудових спорів...», «Трудові спори» розглядаються: 1) комісіями по трудових спорах; 2) районними (міськими) народними судами. Такий порядок розгляду трудових спорів, що виникають між працівником і власником або уповноваженим ним органом, застосовується незалежно від форми трудового договору.»

Комунікативний менеджмент. Безконфліктне спілкування в процесі проведення професійних переговорів

Сукупність зібраних світовою практикою принципів, методів, стратегій, засобів і форм впливу комунікаторів, утримання потоків інформаційної взаємодії людей, їх груп, суспільних, соціальних і політичних формувань у процесі спілкування з вирішення тактичних і стратегічних завдань із управління відносинами об'єднується у комунікативному менеджменті – мистецтві проводити переговори, вирішувати емоційні конфліктні ситуації та вирішувати трудові спори.

Переговори – це різновид комунікативної діяльності, спрямований на пошук згоди і взаємовигідних рішень з максимальним врахуванням інтересів кожної сторони, а також на вирішення суперечок і розбіжностей в конфліктних ситуаціях. Розгляд переговорів як процесу припускає врахування *етапів* його проведення: підготовка; безпосереднє проведення; аналіз результатів.

Підготовка до переговорів передбачає: програвання ситуації; підбір команди; вироблення тактико-технологічних характеристик.

Список питань для перевірки готовності учасників до переговорів:

1. Чи сформулювала ваша команда свої інтереси? Поясніть,

чи знаєте Ви, як сформулювали свої інтереси інші сторони (Як змогли б сформулювати, а не як, на Вашу думку, повинні сформулювати)?

2. Які проблеми необхідно розглянути для задоволення Ваших інтересів?

3. Які проблеми необхідно розглянути для інтересів інших?

4. Яка межа максимальних поступок ваша (вашої) команди по кожній проблемі?

5. Якими критеріями Ви користувалися для їх визначення?

6. Чи визнаєте Ви, що в переговорах слід враховувати в однаковій мірі ваші інтереси, цінності (традиції, вірування, принципи) і інтереси, цінності іншої сторони, навіть якщо Ви з ними не згодні?

7. Чи визнаєте Ви, що сумісне рішення (консенсус) як мета переговорів повинно ґрунтуватися на діючих і загальнозначущих правових нормах? Якщо не визнаєте, то вкажіть, які діючі правові норми, що можуть бути застосовані в переговорах, на Ваш погляд, не відповідають загальним принципам справедливості.

Внутрішній механізм переходу від одного етапу переговорів до іншого доцільно показати у вигляді стадій, рис.4 При цьому, кожна із стадій проведення переговорів вимагає вирішення конкретних задач.



Рис. 2.14. Внутрішній механізм переговорів

Тактика проведення переговорів припускає: аргументованість; послідовність висновків; пошук суперечностей в мові опонента; дипломатичність; врівноважене реагування; культуру виразів; об'єктивність; відсутність примітивного максималізму; твердість переконання; сумісне рішення, зворотний зв'язок; диференційований підхід до партнерів; імпровізаційну манеру переговорів і підготовленість до них; консультування; прогнозування.

Технологія розробки як найкращої альтернативи обговорюваних проблем на переговорах зводиться до чотирьох операцій: обдумати план дій, які можна буде провести, якщо угода не буде оформлена; проаналізувати дещо з багатообіцяючих ідей і розробити план їх втілення; вибрати пробний варіант, який уявляється якнайкращим; розглянути якнайкращу альтернативу, запропоновану іншою стороною.

Існує дві стратегії ведення переговорів: *позиційна боротьба*; *принципові переговори*.

Прихильники першої стратегії борються за максимальне задоволення вимог, які ними ставляться.

Прихильники другої – бачать свою мету в досягненні сумісної перемоги, при якій максимально задовольняються як сьогоднішні інтереси всіх сторін, так і майбутні, а також залишається психологічне задоволення від процесу переговорів. Відомі два стилі позиційної боротьби: м'який і жорсткий, табл. 2.13.

Метод принципів переговорів полягає в тому, щоб вирішувати проблеми на основі їх якісних властивостей, тобто, виходячи з суті справи, і являє собою вміння: бути м'яким у відносинах з людьми і твердим при вирішенні питань; продовжувати переговори незалежно від ступеня довіри до вас; концентрувати увагу на інтересах, а не на позиціях; аналізувати і обговорювати всі пропозиції; пропонувати і обдумувати взаємовигідні варіанти; розробляти багато варіантів вибору, відкладаючи ухвалення рішення; наполягати на застосуванні об'єктивних критеріїв або їх виробленні.

Таблиця 2.13

Стилі позиційної боротьби

Характеристика переговорів з м'яким підходом	Характерними переговорів з жорстким підходом
учасники – рольова модель «друзі»; мета – угода; засоби – свідомі поступки для збереження і розвитку добрих відносин і досягнення угоди; зміна позиції; вироблення і представлення пропозицій; розкриття своїх намірів; здатність піддаватися тиску; пошук єдиного	учасники – рольова модель «супротивники»; мета – перемога; засоби – вимога поступок як умови для продовження відносин; вираз недовіри; жорстке відстоювання своєї позиції; неприкриті погрози; приховання своїх справжніх намірів; вимога односторонніх вигід як платня за угоду; явне

рішення – того, яке охоче прийме інша сторона; прагнення уникнути змагання волі.

прагнення виграти змагання волі; всілякий тиск; пошук єдиного рішення – того, яке повинна буде прийняти протилежна сторона.

Іноді під час виконання управлінських завдань виникає конфлікт безпосередньо всередині колективу підприємства, тоді керівники можуть застосовувати одну з таких стратегій, інколи підсилюючи її елементами інших:

суперництво (протиборство). Вдаючись до цієї тактики, керівник намагається завоювати командну роль, диктувати власну позицію відповідно до своєї індивідуальної мотивації. Ця тактика сприяє досягненню успіху, але не завдяки узгодженню дій із підлеглими, а внаслідок приниження та ігнорування їх інтересів;

співробітництво (кооперація). Намагаючись досягти успіху в діяльності (позитивна мотивація), керівник старається максимально врахувати не лише власні, а й інтереси партнерів;

компроміс. Обравши цю тактику, керівник шукає оптимальний варіант (між протиборством і співробітництвом) виконання завдання, який задовольняв би всіх. Тактика компромісу не завжди достатньо результативна, оскільки більше націлена на встановлення людських контактів, аніж на виконання управлінського завдання. Її застосування зумовлюють такі психологічні причини: позитивна мотивація на досягнення певного порозуміння, намагання встановити контакт із діловим партнером, традиція рахуватися з думкою інших людей, намагання уникнути конфлікту, ризикованих дій, боязнь відповідальності;

уникнення. До цієї тактики керівники вдаються, усвідомлюючи власну управлінську некомпетентність, намагаючись свідомо чи інтуїтивно вилучити із зони актуальної значущості конкретну управлінську мету. Вибір диктують такі психологічні причини: боязнь прийняття управлінського рішення; невміння обирати оптимальні методики, способи виконання завдання; боязнь відповідальності й покарання; намагання уникнути неуспіху в діяльності; нездатність дійти ділової згоди з партнером;

пристосування. Вибір цієї тактики є наслідком низької активності, недостатньої зацікавленості керівника у виконанні поставлених завдань. Тому його дії спрямовані на уникнення конфліктних ситуацій із іншими керівниками. Тактику

пристосування зумовлюють такі психологічні причини: нездатність осмислити значущість завдання в часі та просторі; боязнь брати на себе відповідальність; намагання уникнути ситуації; боязнь покарання за негативні наслідки; відсутність позитивної мотивації досягнення успіху

Розумінню природи особистості сприяють література, музика, образотворче мистецтво. Особистість відіграє значну роль у вирішенні політичних, економічних, наукових, культурних, технічних проблем, загалом у піднесенні рівня людського буття. Особистість є складною системою, що саморозвивається, тобто – сама моделює і реалізує власну генезу. Для того, щоб науково дослідити цей процес, а отже, й дослідити індивідуальність персоналу, ми маємо створити такі способи і форми вивчення, які б не переривали й не зупиняли його штучно, а – викликали, співіснували б із ним.

Організація командної роботи. Командотворення

Команда є співпрацею професіоналів, яка здійснюється через функціональний розподіл обов'язків та відповідальності, механізм злагодженої взаємодії з метою досягнення спільних цілей та результатів. У сучасних умовах динамічного середовища успішні компанії світу визначили команди як найефективнішу організаційну одиницю створення інновацій на підприємстві, реалізації проєктів або розвитку бізнесу загалом. Наявність ефективних команд у бізнес-моделі значно підвищує рівень вартості бізнесу та конкурентоспроможності його на ринку. Командоутворення є одним з найефективніших засобів управління бізнесом у складному багатозадачному та мультирівневому середовищі. У цих умовах важливо створити команди, які більш гнучкі та мобільні, здатні швидко реагувати на виклики та загрози зовнішнього середовища.

Командоутворення – переклад від англійського слова «teambuilding». Проте проаналізувавши наукові та практичні джерела, можна простежити, що в українській науково-методичній базі цей термін має дещо інше значення. Так, командоутворення являє собою сукупність принципів, методів та інструментів побудови ефективної команди. А під *тимблдингом* зазвичай розуміють захід або вправу, спрямовану на поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. Командоутворення – це

стратегічний інструмент, спрямований на довгострокові цілі. Тимбілдинг передбачає оперативну технологію вирішення поточних питань колективу.

Командоутворення – це методологія, а тимбілдинг – технічний інструмент, який використовується зазвичай під час розвитку та навчання персоналу. Командоутворення як інструмент синергії примножує наявний трудовий потенціал. Проте в загальному концепція двох термінів спрямована на формування ефективних відносин взаємодії професіоналів з метою досягнення певного результату, який дає синергетичний ефект співпраці.

Тимбілдинг.

Тимбілдинг (з англ. Teambuilding – побудова команди, командоутворення) – категорія, яка відображає заходи та технології для створення, побудови команди та поліпшення ефективності комунікаційних зв'язків у команді з метою збільшення ефективності її діяльності. Іноді основною формою подачі тимбілдингу є гра. Правильне використання людських ресурсів є найважливішим елементом ефективного управління компанії. Тому тимбілдинг спрямований на моделювання життя всередині колективу та зорієнтованість його на спільну ефективну діяльність.

Поняття тимбілдингу запозичене із сфери спорту. Для того, щоб перемогти, спортивна команда повинна не тільки складатись із професіоналів, а й вміти організовувати грамотну тактику гри, розподілити ролі та задачі залежно від своїх слабких і сильних сторін. За таким же самим принципом працює і бізнес. Функціональним призначенням тимбілдингу є формування сприятливих умов для комунікацій та співпраці в команді, які можливі при наявності навичок ефективної роботи в команді та постійного професійного розвитку у кожного члена команди.

Тренінги з командоутворення (тимбілдинг), бізнес-тренінги, активний відпочинок співробітників – це ефективні інструменти формування професійної команди. Фахівці та підприємці помітили, що команди, у яких є спільна мета, налагоджені взаємозв'язки, краще розв'язують проблеми, досягають результатів і реалізують проекти. На жаль, в багатьох невеликих вітчизняних компаніях підхід до поняття «командоутворення» залишається таким: виїхати на корпоративний захід, «шнурковий» курс чи спільно

«командоутворитись» за столом. Не виключено, що формати корпоративів необхідні, але позиціонувати їх як цільовий командоутворюючий захід, недоцільно.

Комплексний підхід до тренінгу з командоутворення – дати можливість людям попрацювати разом не лише у функціональній команді, до якої вони звикли, а й у крос-функціональній: об'єднатись з колегами інших підрозділів для виконання конкретних завдань; створити бізнес-ситуації, під час яких зміниться стандартний розподіл ролей і людина зможе проявити себе з нової сторони; дати можливість створити на тренінгу саморегульовану команду та проявити себе лідером. Усі колективи проходить п'ять стадій розвитку, за Брюсом Такменом, – «Послідовність розвитку в малих групах».

1. *Формування.* Команда щойно познайомилась і всі надмірно ввічливі та приємні. На початку більшість із задоволенням починає щось нове та знайомиться з іншими членами команди.

2. *Конфліктування.* Тут всі повертаються до реальності. Початкові почуття захоплення та потреби бути ввічливими, швидше за все, зникли і люди починають конфліктувати між собою. Завдання менеджера якомога швидше вирішити всі суперечки і перевести команду на наступний етап.

3. *Нормування.* На цьому етапі люди починають помічати і цінувати сильні сторони своїх колег. Усі починають працювати як згуртований підрозділ і все стає добре. Майже...

4. *Виконання.* На жаль, не всі команди переходять в цей стан – в стані норми людям комфортно і вони не хочуть прикладати додаткових зусиль. Якщо ж вам все таки повезло, то на цьому етапі всі члени команди впевнені в тому що роблять, вмотивовані та достатньо знайомі з проектом та командою і можуть працювати без нагляду. Усі знають кінцеву мету та впевнено рухаються до неї.

5. *Завершення.* Як тільки проект закінчується, команда розпускається. Ця фаза іноді називається жалобою, тому що всі зблизилися і починають відчувати втрату.

До класичних етапів тимблдингу відносять: формування й розвиток навичок командної роботи; формування командного духу; формування команди. Щоб досягти певних результатів, а також успішності бізнесу, ефективності й продуктивності праці та прибутковості підприємства, необхідно враховувати не тільки позитивні сторони тимблдингу, а й негативні, які можуть

проявлятися у різних аспектах управління, зокрема і в процесі тимбилдингу. Розрізняють такі інструменти формування команди, які в подальшій діяльності визначають тип відносин та стиль управління:

Інструмент катарсису: виражає емпатійні комунікації в команді, спрямований на формування емоційного інтелекту команди через співпереживання та вільне висловлення емоцій.

Інструмент каталізування: формує спільні думки та погляди команди, нівелює індивідуальні погляди й особливості.

Інструмент цілепокладання ґрунтується на цінностях команди та корпоративній культурі, яка стає основою командного духу і рушієм його розвитку.

Інструмент обґрунтування й аналізу базується на дослідженні фактів та явищ з різних поглядів і рівнів.

Інструмент консенсусу передбачає пошук механізмів узгодження інтересів команди.

Інструмент колаборації має основою поєднання різних професійних здібностей і поглядів з метою досягнення спільного результату.

Основні принципи формування команди:

Добровільна приналежність до команди. Члени команди, розуміючи всі умови, обставини та основні параметри співпраці у команді, самостійно роблять вибір про входження до цієї команди та добровільно співпрацюють з її членами з метою досягнення спільної мети.

Спільне виконання командної роботи відповідно до узгодженого між членами команди функціонального розподілу завдань. Часто завдання в межах командної роботи відрізняються від тих, які виконували працівники в межах ієрархічної структури управління.

Командна відповідальність за результати спільної діяльності. Основною відмітною ознакою команди є спільний результат. Тож кожен член команди повинен розуміти відповідальність за виконання проєкту й усвідомлювати важливість комунікацій, оскільки результат залежить від роботи кожного.

Отримання доходу залежно від результату командної роботи. Цей принцип впливає з попереднього принципу про командну відповідальність. Так і винагорода відбувається за

реалізацію спільного проєкту, а її недоотримання залежить від професіоналізму та виконання завдань кожним.

Дієві методи мотивації командної роботи. Для мотивації командної роботи варто проаналізувати новітні інструменти мотивації праці як кожного члена команди, так і колективної роботи загалом. Також варто врахувати індивідуальний підхід до мотивації праці кожного члена команди. Часто самореалізація та суспільне визнання мають більш дієвий вплив на командну роботу, ніж матеріальна винагорода.

Автономний характер діяльності та самоорганізації командної роботи. В управлінні командною має значення інститут лідерства, а не начальства та адміністрації.

Високий рівень ініціативності та дотримання договірної дисципліни як умова досягнення успіху в реалізації командного проєкту або завдання.

Взаємна підтримка, комфортний соціально-психологічний клімат і високий рівень довіри у команді. Складові цього принципу формують спільний емоційний інтелект – управління емоціями та взаємовідносинами спрямоване на досягнення кінцевого результату. За межами командної роботи ці характеристики можуть недотримуватися.

Рольова структура ефективної команди та комунікацій

Модель спіральної динаміки пояснює розвиток свідомості людей. Згідно із цієї теорією, кожній людині в певний момент часу притаманний свій рівень, аналіз якого важливий для налагодження взаємодії в команді та формування спільного емоційного інтелекту.

Культура Правил (Синій). Проявом культури правил є перелік правил, службові записки, корпоративні кодекси, компанії, де всі правила є строго визначеними. До прикладу можна взяти фабрику, де всі дії кожного співробітника є жорстко розписаними задля їхньої безпеки та успішності роботи самої фабрики.

Культура Успіху (Оранжевий). Здорова конкуренція між співробітниками, їх відсотковий внесок в результат праці компанії. Також є характерним таке поняття, як найкращий співробітник місяця. Прикладом можуть слугувати світові брендові компанії, де кожен працівник хоче зробити щось краще за іншого.

Культура Згоди (Зелений). Характерним є прояв командної роботи, пошук компромісів, задля успіху компанії в загальному.

Дана культура є притаманною для більшості ІТ-компаній, які повинні швидко змінюватись в сучасному, динамічному ринку.

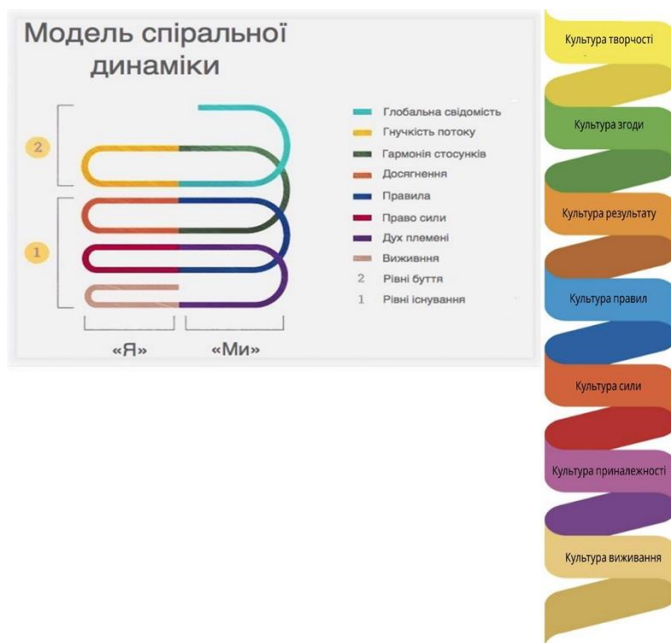


Рис. 2.16. Модель спіральної динаміки

Культура Творчості (Жовтий). Компанії, які працюють на інноваційних ринках, де грає роль талант та унікальні риси. Характерними компаніями є стартапи, які якраз націлені на те, щоб своїми інноваційними рішеннями швидко захопити увагу ринку.

Внутрішня комунікація – це будь-які комунікації всередині організації. Вони можуть бути усними або письмовими, безпосередніми чи віртуальними, особистими або груповими; демонструють зв'язки між інтересами працівника та бізнес-задачами; підтримують зв'язок між інтересами працівників усіх рівнів та команд; інформують про новини та зміни у компанії.

Ролі членів команди у прийнятті рішень.

У прийнятті командних рішень важливе місце відіграє концепція Т-подібної людини.



T-працівники (горизонтальна шапка «Т» означає широту знань, але відсутність глибини).

T – працівники характеризуються комплексним поглядом на проблему та бізнес-процеси, можуть застосовувати свої знання та навички в багатьох сферах, їм притаманні кращі soft skills – комунікаційні здібності у команді.

I працівники (I – візуально відображає вертикальне глибоке занурення знань і навичок працівників) характеризуються експертними професійними знаннями у певній сфері чи за певним бізнес-напрямом. Таким працівникам властиві hard-skills більшою мірою.

Відповідно до теорії Р. Белбіна, в кожній команді, сформованій для прийняття оптимального управлінського рішення, найбільш ефективна колективна робота можлива за умови виконання її членами таких 9 ролей:

Генератор ідей. Це людина, в завдання якого входить висунення нових стратегій. При цьому такому члену команди належить приділяти основну увагу тільки головним проблемам, які і треба буде розв'язати групі. Генератор ідей повинен бути серйозно мислячою людиною, індивідуалістом, при цьому відкритим до сприйняття свіжих ідей.

Дослідник ресурсів. Цей член групи повинен виявити нові ідеї та розробки, які мають місце за межами команди, і повідомити про них. За своїм характером така людина повинна бути екстравертом, зацікавленим, цікавим і комунікабельним.

Координатор. Цей член групи – неодмінно упевнена в собі і зріла людина, що володіє якостями керівника. У його завдання входить визначення загальних цілей. Очоливши процес прийняття рішення, координатор повинен вміло делегувати повноваження.

Мотиватор. Він динамічний і стимулює інших осіб. Під час роботи в команді мотиватор не повинен втрачати самовладання навіть при виникненні найважчої ситуації. Мотиваторам необхідно мати мужність і тиск, що і дозволить групі успішно долати перешкоди, що виникають.

Критик. У завдання цього члена команди входить аналіз проблем з прагматичної позиції. Критик оцінює пропозиції, що надійшли, та ідеї в такий спосіб, щоб направити команду на прийняття збалансованого рішення. Цій людині, що грає в команді роль скептика, необхідно мати здоровий глузд, критичне мислення і обачність.

Робоча бджілка. У завдання цього члена команди входить перетворення концепцій і планів у практичні процедури. При цьому робочій бджілці необхідно регулярно й ефективно виконувати всі взяті на себе зобов'язання. Така людина повинна бути чутливою, м'якою і соціально орієнтованою. Їй просто необхідно бути гарним дипломатом і адекватно реагувати на різні ситуації та дії людей, а також брати активну участь у формуванні духу команди.

Опора групи. Людині, яка грає цю роль, слід підтримувати команду та надавати їй допомогу в найскладніших ситуаціях, сприяючи створенню гарного настрою. У групі йому відведена роль дипломата. За своїм характером він повинен бути спокійним і впевненим у собі, а також вміти тримати під контролем власну поведінку.

Спеціаліст. Цьому члену команди необхідно перетворювати плани в реальність. Така людина повинна бути прихильником досягнень високих стандартів у своїй професійній сфері, а також володіти рідкісними навичками та знаннями.

Завершальний. Цьому члену команди важливо підтримувати серед її членів наполегливість, застерігати їх від помилок, пов'язаних не тільки з діяльністю, але і з бездіяльністю. За своїм характером йому важливо бути старанним, сумлінним і відповідальним.

Методи мотивації командної роботи

Якщо при аналізі емоційного інтелекту команди та дослідженні соціально-психологічного клімату визначено значну кількість проблемних аспектів взаємодії працівників і низький рівень ініціативності, з метою досягнення як особистих, так і

командних результатів, слід звернутися до механізмів мотивації командної роботи.

Визнання. Відомо, що, за ієрархією потреб Піраміди Маслоу, визнання задовольняє певні потреби працівників в повазі та належності до групи. У командоутворенні визнання дозволяє налагодити емоційний зв'язок між працівником, керівником і командою. Похвала та словесне чи письмове вираження подяки та цінності внеску працівника у загальний результат команди є важливими інструментами мотивації його подальшої активності та ініціативності.

Створіть атмосферне робоче середовище. Мотивація та умови праці, а також середовище навколо впливають на настрій людини, здатність концентруватися та управляти емоціями. Тому відомі компанії інвестують у робоче середовище, що приводить до: зростання інноваційності діяльності команди, більш ефективного використання часу, зниження плинності кадрів, підвищення емоційному інтелекту людини тощо. Естетичне приємне середовище освітлення та приємний простір роблять офісне життя змістовним та таким, у якому люди хочуть проводити час, що сприяє професійному зростанню колективу в перспективі.

Чемпіонат. Формуючи конкретність та рейтинги між членами команди потрібно бути дуже обережним, адже часто для того щоб стати кращим, можна вдатися до засобів демотивації конкурентоспроможного члена команди, замість того щоб зростати у професійні реалізації. Проте дружлюбні змагання у атмосфері високого командного духу та веселощі є інструментами активізації колективної роботи, а також виявлення soft skills працівників, які досі не проявлялися. Чемпіонати та змагання дозволяють налагодити емоційний інтелект взаємодії команди, є способом навчання взаємодії, співробітництва.

Конкурси та змагання. Корпоративні заходи, на яких відзначаються номінації зразка «Кращий продавець місяця», «Найбільш ввічливий співробітник» або «Міс Посмішка», сприяють формуванню нематеріальної мотивації персоналу та зростанню сприятливого емоційного зв'язку між членами команди.

Знижки на послуги або товари компанії. Формують не тільки лояльне ставлення персоналу, а й дають можливість оцінити якість наданих послуг самими працівниками та бути зацікавленим в їх поліпшенні з позицій клієнта.

Заохочувальні корпоративні заходи та командні виграші. Це інструмент формування командного духу та емоційного інтелекту колективу. Сюди можуть входити корпоративний похід, квитки в кіно чи на концерт для найкращої команди, банкет для команди. Такі заходи можуть носити й соціальний характер – благодійні ярмарки, «суботники», допомога соціально незахищеним верствам населення шляхом надання командної допомоги по прибирання, проведення ремонтних робіт тощо.

Японські методики креативних стимулів. Найяскравішим прикладом соціально-психологічної підтримки, яка носить характер мотивації, є підхід компанії «Time & Company», більша частина персоналу якої – дівчата. Директорка компанії запропонувала систему відгулів для тих, хто переживає розлучення з коханим. Що найцікавіше, кількість вихідних безпосередньо залежить від віку. Для дам молодше 24 років – це 1 день, тим хто старше, але ще не досяг 30-річчя, – 2 дні, старше 30 років – 3 дні.

Щоквартальна зміна робочого місця в HubSpot. Суть цього інструменту полягає у періодичній зміні робочого місця в рамках одного підрозділу чи офісу. Як наслідок, кожен працівник не претендує на краще місце і починає розуміти переваги та недоліки функцій кожного члену команди.

Дайте відповіді на запитання



1. Що є об'єктом і предметом науки психології управління?
2. Що виступає метою, змістом і джерелами психології управління?
3. Відмінні ознаки лідерів і керівників
4. Мотиваційна сфера і потреби керівника
5. Формальні і неформальні групи
6. Найважливіші причини вступу людей до неформальних груп
7. Об'єктивні причини конфліктів «по вертикалі» і «по вертикалі»
8. Особливості ділового спілкування.
9. Етапи проведення переговорів.
10. Стадії проведення переговорів.
11. Стили позиційної боротьби.



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Наведіть перелік професійно – важливих якостей сучасного українського керівника.

2. Складіть анкету на визначення соціально-психологічного клімату робочого колективу.

3. Керівники добре знають, що в малій робочій групі значно легше домогтися єдності дій, ніж у великій. Чому легше і які з наведених причин є обгрунтованими?

А: Спосіб мислення однієї людини відрізняється від способу мислення іншої, тому в малій групі легше знайти загальну точку зору. У великій групі домогтися цього складніше, тому що спілкування в малій групі інтенсивніше.

Б: Якщо група нечисленна, то в ній легше забезпечити єдність дій. Це пов'язано з прагненням людей до взаєморозуміння.

В: У будь-якій групі завжди є люди, думка яких завжди розходиться з думкою оточення. Якщо група нечисленна, то в ній менше таких людей. Тому не потрібно витратити багато зусиль на домовленості.

4. Скласти перелік можливих проблем (3) в комунікаціях між керівником і його підлеглими. До кожної проблеми написати 3 заходи для подолання та попередження подібної проблеми.

Проблема	Подолання	Попередження
1.		
2.		
3.		

5. Проаналізуйте конфлікт і визначте дії керівника щодо його розв'язання: у відділі маркетингу провідного підприємства спалахнула сварка, що переросла в гострий емоційний конфлікт. Один зі співробітників назвав іншого працівника з інженерно-економічною освітою і великим стажем практичної роботи образливим словом «халтурник», маючи на увазі, що той, не задовольняючись своїм високим окладом, постійно заклопотаний підробітками на стороні, тому перекладає виконання частини своїх обов'язків на колег. Співробітники відділу забезпечили «провокатору конфлікту» дружню підтримку проти «халтурника».

Завдання: які мають бути дії керівника щодо вирішення даного конфлікту?

Література:

1. Прищак М. Д. Психологія управління в організації : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Вінниця, 2016. 150 с.
2. Гладуш В.А. Психологія управління: курс лекцій Д.: РВВ ДНУ. 2008. 104 с.
3. Психологія управління: курс лекцій для студентів денної і заочної форм навчання напряму підготовки 6.030103 «Практична психологія» / укладач О.С. Юрков. Мукачєво: МДУ, 2017. 179 с.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник. К.: Академвидав, 2003. 315 с.
5. Букалова А.В., Бойко А.Г. Соціоніка: тайна людських відносин та біоенергетика. К.: Редакція газети «Соборна Україна», 1992. 80 с.
6. Factor: інформаційний сайт URL: <http://surl.li/rdrai>.
7. Закон України «Про внесення змін і доповнень, що стосуються розгляду індивідуальних трудових спорів, до кодексу законів про працю Української РСР та визнання такими, що втратили чинність, деяких законодавчих актів», за станом на 01.02.2024 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2134-12#Text>.
8. П'ятакова Г. П. Сучасні педагогічні технології та методика їх застосування у вищій школі : навч.-метод. посіб. Львів : Видав. центр ЛНУ ім. Івана Франка, 2003. 55 с.
9. Скрипченко О. В. Загальна психологія : Хрестоматія : Навч. посіб. К. : Каравела, 2008. 640 с.
10. Козак К. Б. Конфліктологія: курс лекцій. О.: ОНТУ. 2019. 59 с.

РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Контролінг

Розвиток підприємства вимагає від менеджерів прийняття ефективних управлінських рішень, направлених на досягнення стратегічних, поточних та оперативних цілей і неможливий без залучення фінансових та інших ресурсів підприємства, а це потребує застосування дієвих технологій управління. Однією з найбільш ефективних на практиці технологій управління є контролінг. Слово контролінг походить від англ. to control – контролювати, управляти, яке у свою чергу походить від французького слова, що означає «реєстр, перевірочний список». Слід зазначити, що єдиного підходу до сутності контролінгу на сьогоднішній день немає. В табл. 3.1 представлені визначення контролінгу сучасними авторами.

Таблиця 3.1

Сучасні визначення контролінгу

Автори	Визначення
Манн Р., Майєр Е.	Контролінг – це сукупність методів оперативного та стратегічного управління: обліку, планування, аналізу й контролю, поєднаних на якісно новому етапі розвитку ринкових відносин на Заході в єдину систему, функціонування якої направлено на досягнення певної цілі.
Івашкевич В. Б., Данілочкіна Н. Г., Дегтярьова О. О.	Контролінг – це система управління процесом досягнення кінцевих цілей і результатів діяльності підприємства; тобто в економічному значенні, з деякою часткою умовності, це система управління прибутком підприємства.
Кармінський А. М., Оленів Н. І., Приймак А. Г., ін.	Контролінг – концепція сучасного управління, в основі якої лежить прагнення забезпечувати довгострокове ефективне функціонування організації.
Благодарний О. І.	Контролінг – це сучасна концепція управління діяльністю підприємства, яка координує і об'єднує зусилля різних служб і підрозділів для досягнення поставленої мети.

З табл. 3.1 видно, що найчастіше контролінг розглядають як систему управління досягненням цілей діяльності підприємства. При цьому цілі підприємства та відповідно контролінгу різні

автори формують неоднаково. За сферами діяльності підприємства відокремлюються економічні, ринкові, інноваційні, інвестиційні, соціальні та інші групи цілей. На наш погляд під *контролінгом* варто розуміти сучасну технологію управління, спрямовану на реалізацію економічних цілей підприємства.

Технологія – це будь-який засіб перетворення вихідних матеріалів, будь то люди, інформація або фізичні матеріали – для одержання бажаної продукції або послуг. Враховуючи те, що підприємство – це відкрита система, під технологією управління слід розуміти засоби перетворення інформації про стан зовнішнього середовища та про стан об'єкта управління для управлінських впливів з досягнення цілей підприємства.

Технологія управління контролінгу – передбачає співставлення запланованих і фактичних результатів діяльності та розробку необхідних заходів щодо оперативного впливу на діяльність підприємства. Вона базується на фундаментальному принципі кібернетики – принципі зворотного зв'язку, який пов'язує управляючий вплив із результатами діяльності об'єкту управління і вимагає усунення негативних причин та закріплення позитивних відхилень безпосередньо в ході виконання плану.

Виходячи з вищесказаного термін «*контролінг*», на наш погляд, є більш прийнятним за термін «управлінський облік». В економічній літературі виділяють дві основні концепції контролінгу: німецьку і американську. Згідно з німецькою концепцією, центральні задачі контролінгу включають вирішення проблем внутрішнього обліку у всіх формах, як от: документальної; планової; контрольної.

На відміну від німецької, американська концепція включає ще і задачі фінансового обліку, аналізу і оцінки. Основна відмінність американської концепції від німецької полягає в розгляді спочатку проблем обліку, аналізу зовнішнього середовища. Але в німецькій концепції більш детально розроблені методики внутрішнього обліку, планування, контролю. На думку Д. Хана, сучасна мета контролінгу може знаходитися в площині оптимізації результату з урахуванням гарантії ліквідності. В цій же концепції як головна виділяється задача реалізації функцій інформаційного забезпечення, орієнтованих на результат планування, регулювання і моніторингу подій на підприємстві у взаємозв'язку з функціями інтеграції, організації і координування на базі системи показників

виробничого і фінансового обліку. Д. Хан виділяє спеціальні задачі контролінгу: 1) призначені для користувача задачі: планування і контроль на підприємстві; планування і контроль мети; стратегічне планування і контроль; оперативне планування і контроль; координація всіх приватних планів; облік і звітність; інформація: формування внутрішньої звітності для різних груп зацікавлених користувачів. 2) організаційні задачі: ухвалення рішень; участь в ухваленні рішень.

Проаналізуємо класифікацію задач планування для українських підприємств.

Класифікація задач контролінгу:

1. *Ключове цільове планування в рамках маркетингової стратегії підприємства:* аналіз і контроль внутрішнього і зовнішнього середовища, аналіз сильних та слабких сторін; вироблення альтернативної локальної мети і стратегій; альтернативне планування; загальна система показників фінансового планування, фінансового аналізу в рамках бізнес-плану діяльності підприємства.

2. *Оперативне планування:* поточне планування і поточний контроль програми; поточне імітаційне моделювання, оперативний вибір альтернатив; реінжиніринг бізнесу.

3. *Стратегічне планування:* портфельні матриці продукту; довгострокові інвестиційні плани і проекти; інноваційні можливості та інноваційні плани; розрахунки функціонально-вартісного аналізу; аналіз і контроль зовнішнього і внутрішнього середовища; можливість розробки і ефективного коректування локальних і в деяких випадках загальних стратегій діяльності підприємства.

4. *Фінансовий і управлінський облік:* розгляд ефективності виробництва; розгляд платоспроможності; розгляд рентабельності; визначення точки беззбитковості; розгляд та аналіз виробничого результату.

5. *Збут.* Виробництво. Постачання: функціонально-вартісний аналіз; аналіз доходності за напрямками та покриття витрат; управління асортиментною політикою підприємства; розрахунок та аналіз беззбитковості.

6. *Ревізія та інші штабні функції:* планування і контроль по місцях виникнення витрат; внутрішній аудит.

Для вирішення поставлених задач в залежності від існуючого періоду часу, виділяють оперативний і стратегічний контролінг. Звідси виходить наступна градація контролінгу: генеральне цільове; стратегічне; оперативне. Згрупуємо задачі та інструменти контролінгу в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Задачі та інструменти контролінгу

Задачі	Інструменти
Аналіз і прогнозування	Система показників планування і контролінгу. Бенчмаркінг. Контролінг зовнішнього і внутрішнього середовища. Контролінг життєвого циклу продукції. Система раннього попередження. Розробка сценаріїв.
Планування простоїв. Планування продукту	Техніка мережного планування. Функціонально-вартісний аналіз. Аналіз витрат і результатів. Калькуляція проектів і продукції. Визначення цільових і обмежених витрат. Аналіз ефективності. Облік витрат по місцях їх виникнення. Аналіз точки безбитковості. Одноетапний і багатоступінчатий аналіз покриття витрат.
Планування функціональних областей діяльності	Аналіз невігідних витрат. Бюджетування. Аналіз витрат і результатів. Аналіз ефективності. Калькуляція. Облік витрат по місцях їх виникнення.
Планування виробничої програми	Портфельний аналіз. Аналіз безбитковості. Аналіз ефективності. Східчастий розрахунок суми покриття. Імітаційне моделювання. Лінійне програмування.

Для прийняття ефективних управлінських рішень із застосуванням відповідних інструментів контролінгу на підприємствах необхідно створити передумови здійснення двох таких важливих функцій управління, як планування та контроль, а саме: сформувати сучасну систему бюджетування та планування.

Методологічні основи бюджетування та планування

Сучасна система бюджетування та планування повинна базуватися на розробці і контролі виконання ієрархічної системи бюджетів та планів. У контексті підприємств під *бюджетом* розуміється короткостроковий план, в якому відображається розподіл ресурсів.

Планування – це процес визначення цілей організації та

найкращих шляхів їх досягнення.

Плани – це документи, де фіксується процес планування; встановлюється система взаємозалежних завдань, що спрямовані на досягнення єдиної мети організації; визначаються етапи, терміни і послідовність їх виконання.

Предмет планології складають взаємовідносини учасників діяльності підприємницьких структур стосовно визначення напрямків і цілей використання ресурсів і розподілу результатів діяльності.

Об'єктами планування на підприємстві є окремі сфери діяльності та його структурні підрозділи.

Принципи планування виступають у якості об'єктивних основоположуючих категорій планології, що висловлюють сукупну дію законів розвитку підприємства і управління ним та відображають вимоги до змісту, результатів і організації планування.

Принцип системності. Планування повинно носити системний характер, плани підприємства по окремих сферах виробничо-господарської діяльності та структурних підрозділах повинні бути пов'язані між собою.

Принцип оптимальності. Плани повинні враховувати відносну обмеженість та взаємозамінність ресурсів, що потребує розробки альтернативних варіантів плану та вибору з них оптимального. Під оптимальним розуміється план, який забезпечує досягнення найкращих результатів при мінімальних витратах ресурсів. Основним критерієм оптимальності найчастіше є економічний ефект.

Принцип економічності. Витрати на планування не повинні перевищувати ефект від використання його результатів.

Принцип ситуативності. Найефективнішим планом у конкретній ситуації являється план, який більш за все відповідає даній ситуації.

Принцип участі. Керівники всіх підрозділів підприємства повинні приймати участь у процесі планування.

Принцип безперервності. Управляючий вплив плану повинен бути безперервним.

Принцип зворотного зв'язку. Результати реалізації плану необхідно використовувати для його корегування та при розробці плану на наступний період.

Види планування:

За терміном планування, який охоплюють плани: довгострокове планування, середньострокове планування, короткострокове планування.

За задачами, які вирішуються у процесі планування: стратегічне планування, поточне планування, оперативне планування.

За формою узгодження планів з ієрархічної точки зору: ретроградне планування, прогресивне планування, циркуляційне планування.

За орієнтацією ідей планування у часі: реактивне планування, інактивне планування, преактивне планування, інтерактивне планування.

За горизонтом планування: жорстке планування, ковзане планування.

В процесі планування вирішуються три задачі: 1) забезпечення довгострокових інтересів учасників діяльності підприємства, перед усім, його власників та трудового колективу; 2) узгодження майбутніх результатів діяльності підприємства з можливими витратами ресурсів; 3) раціональне використання ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства.

Поточний план – це система взаємопов'язаних планів діяльності підприємства на черговий плановий період. Методи розрахунку планових показників: нормативні, пофакторні, екстраполяції (статистичний), експертний.

Нормативний метод – показники визначаються прямим розрахунком на основі встановлених норм і нормативів.

Пофакторний метод пов'язує величину планового показника із величинами вихідних показників-факторів.

Метод екстраполяції передбачає визначення показників на основі їхньої динаміки, що склалася у минулому.

Експертні методи базуються на використанні професійних знань, досвіду, інтуїції та уявлення управлінського персоналу, або (та) спеціально залучених фахівців-консультантів.

Поточний план виробничих підприємств повинен містити такі основні розділи, як: маркетингова програма, план з праці, план з собівартості та фінансовий план. Розглянемо їх склад, методику планування та основні підконтрольні показники більш детально.

Маркетингова програма підприємства

Основні завдання, що вирішуються при складанні маркетингової програми: визначення номенклатури, асортименту, обсягів, термінів і цін реалізації продукції; визначення складу маркетингових заходів, що забезпечать планові обсяги реалізації продукції, розрахунок бюджету маркетингу; поєднання плану реалізації з планами виробництва продукції і закупівель сировини. Провідний показник маркетингової програми – обсяг реалізованої продукції. Виражається в натуральних фізичних, умовних фізичних і грошових одиницях виміру. Документи, що відображають результати розробки маркетингової програми: план реалізації продукції; план маркетингових заходів; план виробництва продукції; план закупівлі сировини; бюджет маркетингу, бюджет закупівель.

Розглянемо методи планування обсягів реалізації:

1. *Метод прогнозування обсягів збуту, заснований на оцінці ринкової ситуації.* При цьому методі використовують дані про середньорічні темпи росту ємності цільового ринку та заплановану частку підприємства в загальному обсязі продажів.

2. *Метод експертних оцінок.* Цей метод передбачає вивчення поглядів спеціалістів підприємств-виробників, торгівельно-посередницьких фірм, підприємств роздрібної торгівлі на можливі обсяги продажів продукції підприємства в плановому періоді.

3. *Економіко-статистичні методи прогнозування обсягів продажів.* Ці методи базуються на тому, що тенденції, які склалися в минулому періоді та виявлені за допомогою статистики, переносяться на майбутнє.

Після визначення планового обсягу реалізації продукції, переходять до розробки бюджету просування продукції та плану виробництва. *План виробництва* визначає необхідний обсяг виробництва продукції в плановому періоді, який відповідає по номенклатурі, асортименту і термінах вимогам плану реалізації. Зв'язок між плановими обсягами реалізації (OP_{ni}) і виробництва (OB_{ni}) окремих видів продукції:

$$OB_{ni} = OP_{ni} - \Delta ZC_{ni},$$

де ΔZC_{ni} – різниця між плановими обсягами залишків і-го виду продукції на складі на початок і кінець планового періоду, натуральних одиниць.

При плануванні виробництва продукції повинна виконуватися умова: $OB_i \leq ВП_i$,

де OB_i – плановий обсяг виробництва окремих видів продукції;

$ВП_i$ – виробнича потужність підприємства по відповідному виду продукції.

Наступний крок розробки маркетингової програми – формування плану закупівлі сировини. *План закупівлі* визначає можливості підприємства із забезпечення планових обсягів виробництва сировинними ресурсами. При плануванні потреб сировинних ресурсів найчастіше застосовують нормативний метод. Планові потреби у сировині розраховують, виходячи з планового обсягу виробництва та технологічних норм витрат сировини на одиницю готової продукції. Таким чином, завершується розробка першого розділу поточного плану «Маркетингова програма».

План з праці

Другий розділ поточного плану, який розробляється після маркетингової програми – план з праці. Основні завдання плану з праці полягають у тому, щоб забезпечити: виробничо-господарську діяльність підприємства кадрами необхідної кількості і кваліфікації, а також ефективне їхнє використання; оплату праці відповідно до її кількості і якості; соціальні виплати і компенсації працівникам. План з праці повинен складатися з наступних розділів: чисельність персоналу підприємства; фонд оплати праці; доходи персоналу. Основними вихідними даними для розрахунку плану з праці є: відомості про персонал, план виробництва, обґрунтований у маркетинговій програмі; норми і нормативи з праці; тарифні ставки, розцінки, посадові оклади; система доплат на підприємстві; система преміювання на підприємстві; нормативні акти по формуванню фонду оплати праці.

Персонал підприємства – це сукупність працівників, які мають необхідну професійну підготовку та практичні навички. За характером участі у виробничій діяльності всі працівники розподіляються на промислово- виробничий персонал та персонал непромислової діяльності. З точки зору ролі, яку відіграють працівники в процесі діяльності підприємства, а також використовуваних методів розрахунку їх планової чисельності доцільно виділити наступні категорії: робітники основного

виробництва; робітники допоміжного виробництва; керівники та спеціалісти. При плануванні чисельності робітників по підрозділах підприємства використовується нормативний метод.

У харчовій промисловості для розрахунку чисельності робітників основного виробництва використовують картки трудомісткості. Для розрахунку планової чисельності основних робітників використовуємо формулу:

$$\text{Ч} = \frac{T_p}{\Phi_e \times K_n}$$

де T_p – планова трудомісткість виробничого плану, людино-днів;

Φ_e – плановий ефективний фонд часу одного робітника, днів;

K_n – планований коефіцієнт виконання норм.

Чисельність допоміжних робітників-відрядників (вантажників, ремонтників) планують:

а) виходячи з трудомісткості запланованих робіт (цей розрахунок здійснюється за попередньою формулою);

б) виходячи з норм виробітку і планового обсягу робіт:

$$\text{Ч} = \frac{Q}{H_{\text{вир}} \times \Phi_e \times K_n}$$

де Q – плановий обсяг робіт у натуральних одиницях;

$H_{\text{вир}}$ – планова норма виробітку, натур. од. / чол.

в) виходячи з норми обслуговування обладнання за формулою:

$$\text{Ч} = \frac{A}{H_{\text{обсл}}}$$

де A – кількість обладнання;

$H_{\text{обсл}}$ – норма обслуговування, маш. / чол.

г) за кількістю робочих місць (комірники, вагари тощо):

$$\text{Ч} = M$$

де M – кількість робочих місць.

Планування чисельності керівників та спеціалістів на підприємстві здійснюється за допомогою нормативного методу. При його застосуванні можна використовувати три види нормативів: трудомісткості керування; норми керування; кількість робочих місць. За розрахованою чисельністю працівників складається плановий *штатний розклад*.

Штатний розклад – це документ, де міститься перелік посад і професій промислово-виробничого персоналу за всіма структурними підрозділами підприємства із зазначенням чисельності, кваліфікації і місячного окладу або тарифної ставки працівника.

Структура доходу персоналу: основна й додаткова заробітна плата; інші заохочувальні та компенсаційні виплати; премії і винагороди з фонду, який утворюється за рахунок прибутку; матеріальна допомога; соціальні виплати; дивіденди за акціями підприємства. Плановий фонд заробітної плати дорівнює:

$$\Phi_{ЗП_{пл}}^{ПВП} = \Phi_{осн} + \Phi_{дод} + I$$

Планування фонду заробітної плати проводиться за наступними етапами:

На *першому етапі* розраховують основний фонд заробітної плати. Його розрахунок проводять нормативним методом. На підприємствах харчової промисловості для робітників основного виробництва планування основного фонду заробітної плати здійснюється на основі карток трудомісткості. Для допоміжних робітників відрядників цей розрахунок можна виконувати, виходячи з планової трудомісткості або планового обсягу робіт. Розрахунок виконують за формулами:

$$\Phi_{осн}^P = Tr \times TC_{д}$$

де Tr – трудомісткість планових робіт, в людино-днях;

$TC_{д}$ – середньоденна тарифна ставка, грн.

Для допоміжних робітників з погодинною оплатою та керівників і спеціалістів розрахунок ведеться на основі трудових норм: годинна тарифна ставка або плановий посадовий оклад чи місячна тарифна ставка.

На *другому етапі* розраховують плановий фонд додаткової заробітної плати (статистичним або нормативним методом).

На *третьому етапі* сумують фонди основної та додаткової заробітної плати.

На *четвертому етапі* розраховують інші заохочування і компенсаційні виплати.

На *п'ятому етапі* розраховують плановий фонд заробітної плати.

Таким чином, формується другий розділ поточного плану та відповідні підконтрольні показники.

План з собівартості

Третій рекомендований основний розділ поточного плану – план з собівартості.

Собівартість продукції – це виражені в грошовій формі витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції та управління підприємством. Собівартість продукції є одним з найважливіших показників діяльності підприємства, оскільки він: комплексно характеризує рівень використання всіх ресурсів підприємства (сировини, матеріалів, енергії), а таким чином і рівень технології та організації виробництва; впливає на прибутковість підприємства; є чинником формування цінової політики підприємства. До плану собівартості доцільно включати наступні розділи:

1. Калькуляція собівартості за видами продукції;
2. Зведена калькуляція всього випуску продукції.

З погляду планування та прийняття управлінських рішень важливими є такі групування витрат:

За видом витрат: витрати за економічними елементами; за калькуляційними статтями.

За способом перенесення вартості на продукцію: прямі витрати; непрямі витрати.

За ступенем впливу обсягів на рівень витрат: змінні витрати; постійні витрати.

За ступенем однорідності: прості витрати; комплексні витрати.

За відношенням до технологічного процесу: основні витрати; накладні витрати.

Калькулювання – це процес обчислення в грошовому вимірнику витрат будь-якого господарського процесу за встановленими статтями.

Калькуляція – це форма внутрішнього документа, у якому проводиться калькулювання і подаються його результати.

Об'єкт калькулювання – це виріб, напівфабрикат різного ступеня готовності, роботи і послуги, собівартість яких повинна бути визначена.

Калькуляційна одиниця – вимірник об'єкта калькулювання. Калькулювання собівартості продукції вимагає єдиних засад, які регламентуються наступними документами: Податковим кодексом України; Стандартом бухгалтерського обліку 16 «Витрати»;

Стандартом бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»; Стандартом бухгалтерського обліку 9 «Запаси».

Для харчової промисловості рекомендується наступний типовий перелік статей калькуляції:

1. *Сировина та основні матеріали.* У дану статтю включаються витрати на сировину й основні матеріали, що витрачаються на виготовлення продукції. Витрати плануються нормативним методом: за технологічними нормами витрат сировини й основних матеріалів на одиницю продукції та вартості одиниці сировини. У вартість сировини можуть бути включені транспортно-заготівельні витрати, якщо вони не враховуються окремою статтею калькуляції.

2. *Допоміжні матеріали.* В статтю включають вартість допоміжних матеріалів, які не входять до складу основної продукції, але необхідні для її виробництва. Ці витрати можуть не виділятися окремою статтею, а плануватися в статті «Сировина й основні матеріали». Допоміжні матеріали плануються аналогічно: за нормами витрат вартості допоміжних матеріалів.

3. *Паливо та енергія на технологічні цілі.* Відносяться витрати на усі види палива й енергії (вода, пара, електроенергія), як ті, що отримано від сторонніх підприємств та організацій, так і ті, що виготовлені самим підприємством і безпосередньо використовуються в процесі виробництва продукції.

4. *Основна і додаткова заробітна плата.* Плануються витрати на виплату основної заробітної плати робітників, безпосередньо пов'язаних з виготовленням конкретного виду продукції. Плануються витрати на виплату додаткової заробітної плати згідно з чинним законодавством про оплату праці. Премії включаються в статтю витрат «Додаткова заробітна плата» у тому випадку, якщо вони передбачені колективним договором, трудовим договором або контрактом із працівником.

5. *Єдиний соціальний внесок на загальнообов'язкове державне страхування.* Витрати плануються, виходячи із сум основної і додаткової заробітної плати та встановлених законодавством відсотків відрахувань.

6. *Амортизаційні відрахування.* Враховуються витрати на експлуатації устаткування: вартість мастильних, обтиральних матеріалів, необхідних для утримання устаткування в робочому

стані; витрати на оплату праці та соціальні відрахування робітників, що обслуговують устаткування; вартість послуг допоміжних виробництв, зв'язаних з утриманням і експлуатацією устаткування. Поточний ремонт устаткування і транспортних засобів; вартість запасних частин, що витрачаються при поточному ремонті; витрати на оплату праці й соціальні відрахування ремонтників, зайнятих на ремонтних роботах; вартість послуг ремонтних цехів та інших допоміжних виробництв з поточного ремонту. Сума орендної плати за користування наданим в оренду устаткуванням. Знос малоцінних предметів. Інші витрати (це можуть бути витрати на оплату послуг сторонніх організацій, спрямованих на підвищення надійності і можливості подальшої експлуатації устаткування).

7. Загальновиробничі витрати. У цю статтю калькуляції включено наступні витрати: витрати, пов'язані з управлінням виробництвом: витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи працівників апарату управління цехами, ділянок; службові відрядження персоналу цехів, ділянок. Амортизація основних засобів загальновиробничого призначення. Орендна плата за користування наданими в оренду основними і фондами. Утримання основних засобів загальновиробничого призначення; вартість матеріалів, що витрачаються на господарські потреби цехів, а також утримання електромережі, опалювальної мережі, водопостачання і каналізації, на утримання помешкань у чистоті; витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідвід та інше утримання виробничих помешкань; витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи допоміжних робітників, зайнятих на різних господарських роботах. Витрати на проведення поточного ремонту будинків, споруджень виробничого призначення: вартість ремонтно-будівельних матеріалів; заробітна плата і відрахування на соціальні заходи робітників, що виконують ремонтні роботи; вартість послуг сторонніх організацій. Витрати на удосконалювання технології й організацію виробництва. Витрати на обслуговування виробничого процесу: витрати на оплату праці загальновиробничого персоналу й відрахування на соціальні заходи; витрати на здійснення технологічного контролю за виробничими процесами і якістю продукції; витрати, пов'язані із забезпеченням працівників спецодягом. Витрати на охорону праці, техніку безпеки, охорону навколишнього середовища. Інші

витрати (втрати від браку, оплата простоїв).

Виробнича собівартість. Відповідно до стандартів бухгалтерського обліку вищезазначені статті калькуляції в сумі утворюють *виробничу собівартість*.

8. *Адміністративні витрати.* Ця стаття калькуляції включає наступні витрати. Витрати, пов'язані з управлінням підприємством: витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи працівників апарату управління підприємством та іншого загальногосподарського персоналу; службові відрядження адміністративного персоналу; витрати, пов'язані з матеріальним забезпеченням апарату управління підприємством; витрати на зв'язок; оплата за використання й обслуговування технічних засобів управління; винагороди за професійні послуги, оплата послуг інформаційного характеру; оплата робіт із сертифікації продукції. Витрати на утримання засобів загальногосподарського призначення: витрати на опалення, освітлення, водопостачання, водовідвід та інше утримання загальногосподарських помешкань; витрати на проведення поточного ремонту будинків загальногосподарського призначення. Витрати на підготовку і перепідготовку кадрів. Оплата за розрахунково-касове обслуговування та інші послуги банку. Витрати на врегулювання спорів у судових органах. Витрати, зв'язані із забезпеченням охорони підприємства. Податки, збори та інші, передбачені законодавств обов'язкові платежі.

9. *Витрати на збут.* Це витрати на реалізацію продукції. Вони плануються за кошторисом, куди включаються наступні витрати: Витрати на зберігання, навантаження, розвантаження і упакування продукції на складах готової продукції. Витрати на ремонт тари. Витрати, пов'язані з транспортуванням і страхуванням готової продукції: відшкодування транспортних витрат, передбачених угодою сторін; Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи працівникам, що забезпечують продукції. Витрати на відрядження працівникам, зайнятих збутом. Витрати на рекламу і дослідження ринку (маркетинг). Витрати на утримання основних засобів, пов'язаних із збутом продукції. Витрати на гарантійний ремонт і гарантійне обслуговування. Ці витрати також відносяться до витрат подвійного призначення. До собівартості продукції можуть бути віднесені не більше 10 відсотків від сукупної вартості товарів, що були продані, та по

яких не закінчився строк гарантійного обслуговування. Інші витрати, пов'язані із збутом продукції.

10. *Інші витрати.* Це витрати, які не були враховані в попередніх статтях калькуляції. Вони плануються за кошторисом, куди може бути включено наступні витрати: витрати на дослідження і розробки, відрахування в резерв сумнівних боргів і безнадійної дебіторської заборгованості, витрати на виплату матеріальної допомоги. Ці витрати включаються в інші операційні витрати в тому випадку, якщо вони передбачені колективним договором, трудовим договором або контрактом із працівником. У протилежному випадку вони виплачуються за рахунок прибутку. Інші витрати операційної діяльності.

11. *Відсотки за кредит.* Це витрати, пов'язані з виплатою або нарахуванням процентів за борговими зобов'язаннями, якщо вони здійснюються у зв'язку з веденням господарської діяльності підприємства (за кредити під обігові кошти).

Повна собівартість. Це основний підконтрольний показник, який дозволяє сформувавши класифікація витрат за статтями калькуляції. Він розраховується як підсумок виробничої собівартості та адміністративний витрат, витрат на збут, інших витрат та відсотків за кредит.

Методи калькулювання

В залежності від характеру продукції, особливостей організації та технології виробництва: позамовний метод; попередільний метод. В залежності від прийнятого методу розподілу витрат на одиницю продукції: метод повного розподілу витрат; метод величини покриття.

Позамовний метод застосовується тоді, коли продукція виробляється окремими партіями і виготовляється відповідно до технічних умов замовника. Для кожного замовлення складається своя відомість калькуляції, де містяться і прямі, і непрямі (накладні) витрати, що відносяться на даний вид продукції відповідно до прийнятого методу їх розподілу.

Попередільний метод калькуляції передбачає угруповання витрат по підрозділах, виробничих процесах або переділах. Суть методу полягає у тому, що виробнича собівартість продукції визначається на кожному переділі окремо в міру виготовлення продукції, надання послуг, виконання робіт.

Метод повного розподілу витрат являє собою планування витрат шляхом повного їхнього розподілу на одиницю кожного калькуляційного об'єкта за калькуляційними статтями. Повна собівартість на об'єкт калькулювання необхідна при прийнятті стратегічних та інвестиційних рішень, а також є одним з чинників ціноутворення.

Метод величини покриття передбачає розподіл витрат на змінні та постійні. На одиницю об'єкта калькулювання розраховують тільки змінні витрати. Таким чином формують *усічену собівартість* на одиницю об'єкта калькулювання. Постійні витрати планують в цілому по підприємству і по об'єктах калькулювання не розподіляють. Калькулювання за методом покриття дозволяє: визначати для кожної господарської ситуації обсяги реалізації, які забезпечують беззбиткову діяльність; створює базу для прийняття рішень стосовно обсягів та асортименту продукції, яка випускається у поточному періоді.

Планування собівартості продукції методом повного розподілу витрат.

Здійснюється за статтями калькуляції. При плануванні собівартості продукції методом повного розподілу витрат важливим є поділ витрат на прямі і непрямі. Планування собівартості продукції методом повного розподілу витрат здійснюють у такій послідовності:

1. Розраховують прямі статті калькуляції на виробництво продукції за кожним об'єктом калькулювання.

2. Розраховують непрямі витрати за спеціальними кошторисами з розподіленням витрат на змінні та постійні.

3. Непрямі витрати розподіляють між об'єктами калькулювання відповідно до встановленої бази розподілу.

4. Визначають виробничу та повну собівартість кожного об'єкта калькулювання сумуванням прямих та розподілених непрямих витрат.

Прямі витрати визначаються на підставі технічно обґрунтованих норм витрат за кожним об'єктом калькулювання. Непрямі витрати визначаються за допомогою складання спеціальних кошторисів.

Непрямі витрати розподіляються між окремими об'єктами калькулювання пропорційно встановленій базі розподілу.

У деяких галузях результатом виробничого процесу можуть бути кілька продуктів. Виробництво, в якому з однієї сировини і в єдиному технологічному процесі отримують декілька видів продукції, називають комплексним. Продукти, які отримані з однієї сировини і в наслідку одного технологічного процесу, називають спільно виробленими продуктами або спільними продуктами. Такі продукти неможливо ідентифікувати як різні до досягнення визначеної точки в процесі виробництва, яка має назву точки розподілу. Точка розподілу – точка технологічного процесу, в якій є можливість відокремити спільні продукти.

Спільні витрати – витрати одного процесу, в результаті якого одночасно виробляється кілька продуктів. Для розподілу спільних витрат виділяють наступні методи: натуральних одиниць; вартості реалізації; чистої вартості можливої реалізації; постійної частки прибутку.

Метод натуральних одиниць – це метод розподілу спільних витрат пропорційно натуральному обсягу виробництва спільних продуктів.

Метод вартості реалізації – це метод розподілу спільних витрат пропорційно доходу від продажу кожного спільного продукту.

Метод чистої вартості можливої реалізації – це метод розподілу спільних витрат пропорційно чистій вартості реалізації спільних продуктів у точці розділення, тобто пропорційно вартості реалізації напівфабрикатів.

Метод постійної частки прибутку. Сутність методу полягає у тому, що спільні витрати розподіляють таким чином, щоб частка прибутку була однаковою для кожного окремого продукту. При складанні планової калькуляції продукції комплексного виробництва собівартість одиниці продукції може бути визначено способом розподілу витрат пропорційно спеціально встановленим коефіцієнтам. Розподіл витрат комплексного виробництва здійснюється у наступній послідовності:

1. Визначають умовну кількість кожного продукту, для чого натуральну кількість кожного продукту множать на коефіцієнт розподілу.

2. Визначають умовну кількість виготовленої продукції, для чого попередні результати розрахунку сумують/

3. Визначають витрати на одну умовну одиницю, для чого

загальну суму виробничих витрат усієї випущеної продукції ділять на її умовну кількість/

4. Визначають виробничу собівартість кожного виду продукції, для чого витрати на одну умовну одиницю множать на кількість умовних одиниць кожного виду продукції.

Планування собівартості продукції за методом величини покриття.

Планування витрат методом покриття також здійснюється за статтями калькуляції. При плануванні собівартості за методом покриття важливим є поділ витрат на змінні та постійні. Це дозволяє визначити функцію витрат:

$$B = П + 3B_1 * V,$$

де В - загальні витрати;

П - постійні витрати;

3В₁ - змінні витрати на одиницю діяльності;

V - значення фактору витрат.

При плануванні витрат за методом величини покриття результат діяльності оцінюють за показником – маржинальний дохід.

Маржинальний дохід на одиницю продукції розраховується за формулою:

$$МД_i = Ц_i - 3B_i,$$

де Ц_i – ціна одиниці продукції (товару) без ПДВ;

3В_i – змінні витрати на одиницю продукції (товару).

Маржинальний дохід на весь обсяг виробництва або реалізації продукції підприємства визначається наступним чином:

$$МД_v = \sum_{i=1}^n (МД_i * V_i)$$

де МД_i – маржинальний дохід від одиниці продукції (товару) без ПДВ;

V_i – обсяг виробництва (реалізації) продукції (товару);

i – кількість об'єктів калькулювання (видів продукції або товару).

Також маржинальний дохід від реалізації продукції може бути визначений за формулою:

$$МД_v = ЧД_{рп} - 3B_v$$

де ЧД_{рп} – чистий дохід від реалізації продукції (товару);

$ЗВ_v$ – змінні витрати на весь обсяг реалізації продукції (товару).

Маржинальний дохід відображає величину покриття постійних витрат та прибуток, якщо він є, тому в ефективних управлінських рішеннях він має бути більше нуля, а при прийнятті альтернативних управлінських рішень обирається той варіант плану або бюджету, який дозволяє отримати більший загальний маржинальний дохід.

Маржинальний дохід є об'єктивним критерієм і може бути застосований при прийнятті досить великої кількості управлінських рішень, наприклад: при визначенні планових обсягів виробництва та реалізації продукції, встановленні планових цін на продукцію, визначенні доцільності проведення маркетингових заходів, встановленні знижок, визначенні точки беззбитковості і запасу міцності та ін.

Однак під час визначення планових значень маржинального доходу можуть виникати складнощі при розподілі змішаних витрат на змінну, тому доцільно використовувати наступні методи розподілу змішаних витрат на змінну та постійну частини:

1. *Метод аналізу рахунків.* Його суть полягає в аналізі кожного рахунку (субрахунку) витрат, а також відповідних первинних документів при певних значеннях обсягу діяльності з метою віднесення цих витрат до постійних або змінних.

2. *Мінімаксний метод.* Розділення витрат на змінні і постійні здійснюють у наступній послідовності: вибирають значення змішаних витрат при найбільшому та найменшому значеннях обсягу діяльності (V_{\max} ; V_{\min}); розраховують змінні витрати на одиницю обсягу діяльності як відношення різниці загальних витрат до різниці максимального та мінімального обсягів діяльності:

$$ЗВ1 = \frac{B_{\max} - B_{\min}}{V_{\max} - V_{\min}}$$

розраховують постійну складову як різницю між загальною сумою змішаних витрат та змінними витратами на максимальний або мінімальний обсяг виробництва:

$$\Pi = B_{\max} - ЗВ1 \times V_{\max}, \text{ або}$$

$$\Pi = B_{\min} - ЗВ1 \times V_{\min}$$

3. *Графічний метод.* Полягає в тому, що вихідні дані про понесені витрати заносять відповідно до обсягів діяльності в побудовану систему координат, по осі абсцис якої відкладається

обсяг діяльності, а по осі ординат – витрати. Після цього візуально до перетину з віссю ординат будується пряма лінія, яка мінімально відхиляється від занесених у систему координат значень витрат.

4. *Метод регресійного аналізу.* Для визначення функції витрат загальну суму витрат розглядають як змінну величину, залежну від певного чинника (фактору витрат - обсягу виробництва, кількості замовлень тощо), який виступає як незалежна величина. Лінійний взаємозв'язок між залежною та незалежною змінними величинами можна описати графічно як лінію регресії, або за допомогою формули (рівняння регресії):

$$Y = a + bx$$

a – загальні постійні витрати;

b – змінні витрат на одиницю діяльності;

x – фактор витрат (обсяг виробництва або реалізації).

Регресійний аналіз уможливує уникнення вад графічного методу, оскільки передбачає застосування методу найменших квадратів.

Для визначення функції витрат методом найменших квадратів необхідно розв'язати систему рівнянь:

$$\begin{cases} \sum B = na + b \sum V \\ \sum BV = a \sum V + b \sum V^2 \end{cases}$$

де V – незалежна змінна величина (обсяги виробництва);

B – залежна змінна величина (загальні або змішані витрати);

a – загальні постійні витрати;

b – змінні витрат на одиницю діяльності;

n – кількість спостережень.

5. *Метод спрощеного статистичного аналізу.* Метод спрощеного статистичного аналізу передбачає розподіл показників на дві групи, виходячи із зростання значення фактору витрат (обсягу виробництва), та розрахунок постійних витрат на основі середніх значень B і V . Величину постійних витрат (Π) визначають за формулою:

$$\Pi = (B_{cp}^1 \times V_{cp}^2 - B_{cp}^2 \times V_{cp}^1) / (V_{cp}^2 - V_{cp}^1),$$

де B_{cp}^1 і B_{cp}^2 – середні значення витрат;

V_{cp}^1 і V_{cp}^2 – середні значення обсягу діяльності.

Змінні витрати на одиницю обсягу виробництва ($3B_1$):

$$3B_1 = (B_{cp}^1 - \Pi) / V_{cp}^1, \text{ або}$$

$$3 = (B_{cp}^2 - \Pi) / V_{cp}^2$$

При застосуванні вищезазначених методів розподілу витрат на змінну та постійну частини слід виходити з припущення, що витрати змінюються під впливом зміни обсягів виробництва або реалізації. Однак на практиці можуть бути й інші фактори зміни витрат. Тому для прийняття управлінських рішень слід сформувати функції витрат різними методами та обрати найрелевантнішу з цих функцій. Після формування основних підконтрольних показників розділу план з собівартості розробляють зведену калькуляція всього випуску продукції підприємства та переходять до розробки четвертого розділу поточного плану підприємства – до фінансового плану.

Фінансовий план

При розробці завершального розділу поточного плану «фінансовий план» слід досягати наступні завдання: забезпечення нормального відтворювального процесу необхідними джерелами фінансування, забезпечення прибутковості діяльності підприємства, ефективне використання доходів підприємства для забезпечення його росту, гарантія виконання зобов'язань підприємства перед бюджетом і позабюджетними фондами, банками й іншими кредиторами та забезпечення фінансової рівноваги і тим самим підтримка постійної ліквідності.

Фінансовий план повинен містити наступні розділи: а) план з прибутку, б) планування оборотних коштів, в) план надходження і виплати грошових коштів (або план грошових потоків) та г) плановий баланс підприємства. Формування прибутку регламентується Податковим кодексом України та Стандартами бухгалтерського обліку: № Стандартом бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» і № 15 «Дохід». У відповідності до стандартів, *прибуток* – це сума, на яку доходи підприємства перевищують пов'язані з ними витрати. *Доходи* – це збільшення економічної вигоди у виді надходження активів або зменшення зобов'язань, що ведуть до збільшення власного капіталу (за винятком росту капіталу за рахунок внесків власників).

Наведемо класифікацію доходів:

Звичайні доходи – це доходи від будь-якої основної діяльності підприємства, а також від операцій, що її забезпечують або виникають у результаті її проведення.

Надзвичайні доходи – це доходи, які виникають в результаті надзвичайних подій, тобто подій, що відрізняються від звичайної діяльності підприємства, відбуваються однократно і не можуть бути очікуваними.

Операційні доходи – доходи від операцій, пов'язаних із реалізацією виробленої продукції (робіт, послуг), тобто від основної діяльності підприємства, а також від інших видів діяльності, що не є інвестиційною або фінансовою діяльністю (виконання ремонтних робіт для інших організацій, доходи від здачі майна в оренду, від реалізації майна та ін.).

Фінансові доходи – це прибутки від участі в капіталі (інвестиції в асоційовані, дочірні або спільні підприємства), доходи за акціями, облігаціями та іншими цінними паперами, що належать підприємству.

Доцільно планувати розподіл прибутку в наступні цільові фонди:

1) резервний – призначений для внутрішнього страхування господарської діяльності підприємства (на покриття непередбачених витрат);

2) дивідендних виплат (якщо підприємство є акціонерним);

3) виробничого розвитку – призначений для фінансування витрат з технічного переозброєння, реконструкції і розширення діючих виробництв та освоєння нових; на природоохоронні міри, на будівництво або придбання будинків, споруджень та іншого майна виробничо-технічного призначення;

4) участі персоналу в прибутках (матеріального заохочення) – призначений для преміювання та інших видів матеріального заохочення персоналу, відповідно до підсумків роботи за звітний період;

5) соціального забезпечення – призначений для додаткових соціальних виплат працівникам.

Прибуток від основної діяльності можна планувати двома способами:

1) як різницю між чистим доходом від реалізації продукції та її повною собівартістю;

2) на основі взаємозв'язку: витрати – обсяг реалізації – прибуток (CVP-аналіз).

При використанні методу CVP-аналізу слід використовувати метод калькулювання продукції за величиною

покриття. Планування обсягів коштів під виробничі запаси передбачає визначення норми запасу в днях по кожному виду сировини, матеріалів і покупних напівфабрикатів.

Норма запасу (Nвз) – це мінімально необхідна кількість днів, на яку необхідно утворити запас матеріальних ресурсів для нормального функціонування підприємства. Вона враховує тривалість їх знаходження в дорозі, термін підготовки для передання в виробництво, а також норми поточного і страхового запасів. *Поточний запас* розраховується як половина строку між двома суміжними поставками ресурсу.

Страховий запас утворюється на випадок порушень запланованого режиму постачання, він приймається рівним половині поточного запасу.

Плановий обсяг коштів під виробничі запаси – Овз:

$$O_{вз} = D_{м} \times N_{вз}$$

де

$D_{м}$ – одноденні планові витрати матеріалів, грн

Плановий обсяг коштів під незавершене виробництво за кожним видом продукції – Онв:

$$O_{нв} = K_{нв} \times BC / T_{ц}$$

де

$K_{нв}$ – коефіцієнт нарощення витрат;

BC – виробнича собівартість продукції;

$T_{ц}$ – тривалості виробничого циклу.

Коефіцієнт нарощення витрат визначається за формулою

$$K_{нв} = (BC + 0,5 V_{поступ}) / BC$$

де

BC – витрати на сировину, матеріали, напівфабрикати, які в повному обсязі вступають у виробничий процес безпосередньо в момент його початку;

$V_{поступ}$ – інші витрати, що входять до складу виробничої собівартості і вступають у виробничий процес поступово.

Кошти під незавершене виробництво плануються у випадках, коли тривалість виробничого циклу перебільшує 1 день.

Планова потреба в обігових коштах під готову продукцію на складах підприємства – Опг:

$$O_{пг} = TП_{г}^д \times N_{гн}$$

де

$TП_{г}^д$ – вартість одноденного випуску продукції, грн.

Нгп – норма запасу готової продукції, днів.

Норма запасу готової продукції встановлюється виходячи з середньої тривалості зберігання продукції на складах, терміну комплектування транспортної партії, її відвантаження і підготовки необхідних банківських документів.

Вимогами, дотримання яких забезпечить фінансову рівновагу, передбачено, що підприємство може: сплатити всі поточні борги після одержання грошей від своїх замовників; погасити майбутні зобов'язання на підставі очікуваного надходження грошей; мати достатні суми для планових вкладень в основні засоби; мати кошти для покриття незапланованих витрат або можливість одержати ці засоби в будь-який момент шляхом позики для таких цілей.

Для складання плану грошових потоків необхідна наступна вихідна інформація: план реалізації продукції на квартал із розбиттям по місяцях; витрати підприємства; терміни інкасації кредиторської та дебіторської заборгованостей; погоджені з відповідним чинним законодавством терміни виплати заробітної плати, премій та інших матеріальних заохочень працівникам підприємства; погоджені з податковою інспекцією терміни внесення податків і платежів у державний бюджет і позабюджетні державні фонди; договори з банками у відношенні умов і термінів одержання та повернення кредитів, сплати відсотків за ними; суми, які підприємство повинно сплатити постачальникам та іншим кредиторам на початок планового періоду та суми, які винні підприємству замовники; виписки з банківських рахунків для визначення вхідного залишку коштів на початок планового періоду.

Складанню плану надходження і виплат грошових коштів передують складання графіку надходження готівки від реалізації та графіку виплат за поточними, періодичними та разовими витратами.

Плановий баланс представляє собою традиційний баланс в агрегованій формі. При складанні планового балансу користуватися методом відсотків від реалізації, що є різновидом методу екстраполяції. Суть даного методу полягає в тому, що кожний з елементів планового документу розраховується у відсотках від запланованого обсягу реалізації.

Оборотні активи можна розрахувати, виходячи з коефіцієнтів оборотності. Наприклад, товарно-матеріальні запаси $K_{обзп}$:

$$Кобзан = \frac{C}{(3п + 3к) / 2},$$

де

$K_{обзан}$ – коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів;

C – собівартість продукції;

$3п$ – запаси на початок періоду;

$3к$ – запаси на кінець періоду.

Плановий розмір товарно-матеріальних запасів:

$$3к = \frac{2 * C}{Кобзан} - 3п.$$

Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості $Кобдз$:

$$Кобдз = \frac{V_{продаж}}{ДЗ}$$

Звідки дебіторська заборгованість складе

$$ДЗ = \frac{V_{продаж}}{Кобдз}$$

Методичний інструментарій контролінгу

Методичний інструментарій контролінгу – це система прийомів та способів, за допомогою яких вивчається та розкривається суть предмету дослідження. Мета контролінгу полягає у створенні системи управління досягнення поточних цілей, а також прийнятті своєчасних рішень щодо оптимізації співвідношення «витрати-прибуток».

Аналіз взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» (Cost – Volume – Profit: CVP-аналіз) – метод системного дослідження взаємозв'язку витрат, обсягу діяльності та прибутку підприємства з метою визначення: обсягу продажу, що забезпечує відшкодування всіх витрат і отримання бажаного прибутку; величини прибутку за певного обсягу продажу; впливу зміни величини витрат, обсягу та ціни реалізації на прибуток підприємства; оптимальної структури витрат.

Важливим елементом аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» є аналіз беззбитковості. Аналіз беззбитковості побудований на основі розподілу витрат на змінні та постійні і дозволяє обчислити точку беззбитковості, що визначає критичний обсяг продажу.

Точка безбитковості – обсяг продажу (діяльності), за якого доходи підприємства дорівнюють його витратам, або маржинальний дохід дорівнює постійним витратам підприємства. Точку безбитковості можна виразити в натуральних та грошових одиницях. Її можна обчислити за допомогою декількох методів.

Визначення точки безбитковості за допомогою рівняння.

Точку безбитковості у грошових одиницях можна вивести з рівняння:

$$ЧД = З_v + П + Пр$$

де

ЧД – чистий дохід від реалізації;

Z_v – змінні витрати на плановий обсяг виробництва;

П – постійні витрати;

Пр – прибуток від основної діяльності.

Оскільки прибуток у точці безбитковості дорівнює нулю, то маємо:

$$ТБЗ_{грн} = З_v + П,$$

де

ТБЗ_{грн} – точка безбитковості в грошових одиницях.

Маржинальний метод визначення точки безбитковості.

Перетворимо розглянуте рівняння таким чином:

$$Ц_1 \times V = (З_{V1} \times V) + П$$

де

C_1 – ціна одиниці продукції;

V – обсяг виробництва;

Z_{V1} – змінні витрати на одиницю продукції;

П – постійні витрати.

Звідси:

$$ТБЗ_{н.о.} = \frac{П}{Ц_1 - З_{V1}}$$

де

ТБЗ_{н.о.} – точка безбитковості в натуральних одиницях.

Оскільки знаменник означає маржинальний дохід на одиницю, тому:

$$ТБЗ_{н.о.} = \frac{П}{МД_1}$$

де

$МД_1$ – маржинальний дохід на одиницю продукції.

Визначення точки беззбитковості за допомогою коефіцієнта маржинального доходу

Коефіцієнт маржинального доходу – це співвідношення маржинального доходу та чистого доходу від реалізації підприємства:

$$K_{МД} = \frac{МД_v}{ЧД}$$

де

$K_{МД}$ – коефіцієнт маржинального доходу;

$МД_v$ – маржинальний дохід на плановий обсяг;

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції.

Точку беззбитковості в грошових одиницях обчислюють за такою формулою:

$$ТБЗ_{грн} = \frac{\Pi}{K_{МД}}$$

де

$ТБЗ_{грн}$ – точка беззбитковості в грошових одиницях;

Π – постійні витрати;

$K_{МД}$ – коефіцієнт маржинального доходу.

Обчислення точки беззбитковості є важливим елементом СВР-аналізу, але на практиці менеджера більше цікавить обсяг і ціна реалізації, що забезпечать отримання бажаного прибутку.

Обсяг продажу у грошових одиницях, необхідний для отримання бажаного прибутку, можна обчислити за допомогою рівняння або за формулою:

$$ЧД = \frac{\Pi + \Pi_p}{K_{МД}}$$

де

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції;

Π – постійні витрати;

Π_p – прибуток від основної діяльності;

$K_{МД}$ – коефіцієнт маржинального доходу.

Відповідно обсяг продажу в натуральних одиницях можна обчислити за формулою:

$$V = \frac{\Pi + \Pi_p}{МД_1}$$

де

V – обсяг продажу у натуральних одиницях;

П – постійні витрати;

Пр – прибуток від основної діяльності;

МД – маржинальний дохід на одиницю продукції.

Прибуток за певного обсягу продажу можна встановити, виходячи з рівняння:

$$Pr = ЧД - (З_v + П),$$

де

Пр – прибуток від основної діяльності;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

З_v – змінні витрати на плановий обсяг виробництва;

П – постійні витрати.

Або виходячи з коефіцієнту маржинального доходу:

$$Pr = (ЧД \times K_{МД}) - П,$$

де

Пр – прибуток від основної діяльності;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

K_{МД} – коефіцієнт маржинального доходу;

П – постійні витрати.

Важливим напрямом аналізу взаємозв'язку «витрати – обсяг – прибуток» є аналіз чутливості прибутку до зміни інших параметрів діяльності.

Аналіз чутливості прибутку – визначення впливу на прибуток зміни витрат, ціни та обсягу продажу. Для визначення впливу на прибуток зміни обсягу продажу можна використати такі показники: коефіцієнт маржинального доходу; запас міцності та операційний важіль. Визначення впливу зміни обсягу продажу на прибуток за допомогою коефіцієнта маржинального доходу:

$$\Delta Pr = \Delta ЧД \times K_{МД}$$

де

ΔPr – зміна прибутку від основної діяльності;

$\Delta ЧД$ – зміна чистого доходу від реалізації

K_{МД} – коефіцієнт маржинального доходу.

Запас міцності – це величина, на яку фактичний (або запланований) обсяг продажу перевищує беззбитковий обсяг продажу:

$$ЗМ = ЧД - ТБЗ_{грн.},$$

де

ЗМ – запас міцності;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

ТБЗ, грн – точка беззбитковості в грошових одиницях.

Запас міцності відображає граничну величину можливого зниження обсягу продажу без ризику зазнати збитків.

Поряд з абсолютним значенням показника запасу міцності використовують коефіцієнт запасу міцності.

Коефіцієнт запасу міцності – це співвідношення запасу міцності та фактичного (або запланованого) обсягу продажу:

$$K_{ЗМ} = \frac{ЗМ}{ЧД},$$

де

$K_{ЗМ}$ – коефіцієнт запасу міцності;

ЗМ – запас міцності;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції.

Коефіцієнт запасу міцності є вимірником ризику нерентабельної роботи компанії. Значення цього показника лежать у межах менше одиниці. Чим більше значення має цей коефіцієнт, тим менше ймовірність того, що підприємство зазнає збитку в разі зменшення обсягу продажу.

Операційний важіль – це співвідношення постійних і змінних витрат, що забезпечує більший відсоток зростання прибутку, ніж відповідний відсоток зростання обсягу продажу. Співвідношення постійних та змінних витрат підприємства називають структурою витрат. Відповідь на питання: яке з підприємств має найкращу структуру витрат, залежить від багатьох чинників і, насамперед, від тенденції зміни обсягу продажу. Якщо обсяг продажу має тенденцію до постійного зростання, то найкращу структуру витрат має підприємство, в якого більший коефіцієнт маржинального доходу забезпечує і більший відсоток зростання прибутку. Але якщо має місце тенденція скорочення обсягу продажу, то таке підприємство швидше втрачатиме маржинальний дохід, ніж інші підприємства, і матиме проблему з покриттям великих постійних витрат.

Отже, можна дійти висновку: більша питома вага постійних витрат у структурі витрат підприємства забезпечує більший вплив

на прибуток за зміни обсягу продажу. Міру використання постійних витрат у структурі витрат компанії відбиває операційний важіль. Тому операційний важіль більший у компаній, що мають більшу питому вагу постійних витрат і, як результат, більший коефіцієнт маржинального доходу. Кількісним показником операційного важеля є його фактор, обчислюваний за формулою:

$$\Phi_{ОВ} = \frac{МД_V}{\Pi_p}$$

де

$\Phi_{ОВ}$ – фактор операційного важеля;

$МД_V$ – маржинальний дохід на плановий обсяг;

Π_p – прибуток від основної діяльності.

Фактор операційного важеля визначає відсоток зміни прибутку за певного відсотка зміни обсягу продажу:

$$\begin{array}{ccccc} \text{Відсоток} & & \text{Фактор} & & \text{Відсоток} \\ \text{зміни} & \times & \text{операційного} & = & \text{Зміни прибутку} \\ \text{продажу} & & \text{важеля} & & \end{array}$$

Таким чином, коефіцієнт маржинального доходу, запас міцності й операційний важіль – є важливими індикаторами реагування прибутку на зміни обсягів продажу.

Дайте відповіді на запитання



1. Назвіть провідний показник маркетингової програми.
2. Які підконтрольні показники плану з праці Ви знаєте?
3. За якою ознакою витрати поділяють на змінні та постійні?
4. Чим відрізняються методи калькулювання з повним розподілом витрат та величини покриття?
5. Який критерій для прийняття рішень дозволяє отримати метод калькулювання величини покриття?
6. Які методи розподілу загальних витрат на змінну та постійну частину Ви знаєте?
7. Назвіть основні цільові фонди розподілу прибутку та поясніть, як вони плануються.



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Який критерій прийняття рішень, на Ваш погляд, є більш об'єктивним: прибуток на одиницю продукції чи маржинальний дохід на одиницю продукції? Чому?

2. Якщо обсяг продажу має тенденцію до постійного зростання, то яку структуру витрат повинно підтримувати: з більшою часткою змінних чи постійних витрат? Поясніть чому. Який критерій слід застосовувати при прийнятті такого рішення?

3. Якщо маржинальний дохід одиниці продукції близький до 0 грн, чи доцільно таку продукцію мати в асортименті? Поясніть свою думку.

Література:

1. Богатирьов А.М., Єрохіна Т. В. Планування та управління підприємством консервної промисловості. Одеса: Аспект. 2002. 260с.

2. Богатирьов А. М, Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. Одеса: ІПРтаЕЕД НАН України. ОНАХТ. 2003. 274 с.

3. Бугинець Ф. Ф., Давидюк Т. В., Малюга Н.М., Чижевська Л.В. Бухгалтерський управлінський облік: Підручник. Житомир: ПП «Рута». 2022. 480 с.

4. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства. К.: Скарби, 2020. 336 с.

5. Положення (Стандарти) бухгалтерського обліку «Запаси», «Дохід», «Витрати».

6. Цал-Цалко Ю.С. Витрати підприємства: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ. 2012. 656 с.

10. Бухгалтерський фінансовий та внутрішньогосподарський облік в галузях системи переробної промисловості АПК (на основі національних стандартів) / За ред проф., д.е.н. В. Сопка та С. Бойка. К.: Фенікс. 2011 с. 315.

11. Методичні рекомендації з планування, обліку і калькулювання собівартості продукції підприємств борошномельно-круп'яної та комбікормової промисловості. Одеса: Аспект. 2004. 120 с.

12. Голов С.Ф. Бухгалтерський облік в Україні: аналіз стану

- та перспективи розвитку. К.: Центр учбової літератури. 2017. 522 с.
13. Івахненко С. В., Мелих О. В. Фінансовий контролінг: методи та інформаційні технології. К.: Знання. 2019. 319 с.
14. Матюха О. В. Бюджетування як інструмент забезпечення життєдіяльності підприємства: монографія; за ред. д.е.н. проф. А. В. Череп. Запоріжжя. 2011. 220 с.
15. Швиданенко Г. О. Контролінг: Навч. посіб. К.: КНЕУ. 2018. 264с.
16. Шиян Д. В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. К.: А.С.К. 2013. 240 с.

3.2. Логістика

Поняття і сутність логістики

Застосування логістики пояснюється рядом причин, в тому числі до основних причин можна віднести: досягнення межі ефективності виробництва, яке формувалось за рахунок розширення та удосконалення безпосередньо виробництва, ігноруючи питання оптимізації витрат управління матеріальними потоками; енергетична криза 70-х років, яка змусила представників бізнесу рахуватися із підвищенням вартості енергоносіїв. Ідеї інтеграції постачальницько-виробничо-розподільних систем, у яких би погоджувалися функції постачання матеріалами й сировиною, виробництва продукції, її зберігання й розподілу, трансформувалося в самостійні напрямки наукових досліджень і форму господарської практики – логістику. Логістика походить від грецького слова «logistike», що означає мистецтво обчислювати, міркувати.

У підприємницькій діяльності, економічній і науковій літературі фахівці виділяють *два принципових напрямки у визначенні логістики*. Одне з їх пов'язане з *функціональним підходом* до руху товарів, тобто управлінням всіма фізичними операціями, які необхідно виконувати при доставці товарів від постачальника до споживача. Інший напрямок характеризується *більше широким підходом*: крім управління операціями руху товарів воно включає аналіз ринку постачальників і споживачів, координацію попиту та пропозиції на ринку товарів і послуг, а також гармонізацію інтересів учасників процесу руху товарів. У рамках відзначеного підходу до логістики є безліч різних

трактувань. Найбільше поширення одержали управлінські, економічні й оперативно-фінансові аспекти.

Логістика – наука про управління потоковими процесами в економіці.

Логістика – управління матеріальними потоками, потоками послуг і пов'язаними з ними інформаційними й фінансовими потоками в логістичній системі для досягнення нею поставлених перед нею цілей.

Логістика – наука щодо управління та оптимізації матеріальних і супутніх їм потоків (інформаційних, фінансових, сервісних, і ін.) у мікро-, мезо-, або макроекономічних системах.

Логістика – наука про організацію спільної діяльності менеджерів різних підрозділів підприємства, а також групи підприємств по ефективному просуванню продукції по ланцюзі «закупівлі сировини- виробництво- збут-розподіл» на основі інтеграції й координації операцій, процедур і функцій, виконуваних у рамках даного процесу з метою мінімізації загальних витрат ресурсів.

Логістика – новий напрямок наукової практичної діяльності, цільовою функцією якої є наскрізна організаційно- аналітична оптимізація економічних потоків у будь-яких системах.

Логістика – форма оптимізації ринкових зв'язків, гармонізація інтересів всіх учасників ланцюга руху товарів.

Логістика – удосконалення управління рухом матеріальних потоків від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції й пов'язаних з ними інформаційних і фінансових потоків на основі системного підходу й економічних компромісів з метою досягнення синергетического ефекту.

Логістика, як наука управління та оптимізації матеріальними потоками пройшла певні етапи розвитку. Науковці та практики виділяють різні підходи, один із них надано в даному розділі.

Перший етап – 60-і роки, характеризується використанням логістичного підходу при управлінні матеріальними потоками в сфері обігу. На першому етапі розвитку логістики транспорт і склад, колись пов'язані лише операцією навантаження або розвантаження, здобувають тісні взаємні зв'язки. Взаємно починають працювати на один економічний результат за графіком і по єдиній погодженій технології. Спільно вирішуються й інші завдання по організації транспортно-складського процесу.

Другий етап у розвитку логістики припадає на 80-і роки ХХ століття. Цей етап характерний тим, що до взаємодії складування й транспортування починає підключатися планування виробництва. Це дозволило скоротити запаси сировини, готової продукції, підвищити якість обслуговування покупців за рахунок своєчасного виконання замовлень, поліпшення використання устаткування.

Третій етап відноситься до сучасності й характеризується об'єднанням логістичних функцій фірми і її логістичних партнерів у повний логістичний ланцюг (закупівля – виробництво – дистрибуція – продажів), а також управління матеріальними й супутніми потоками, створенням міжнародних логістичних систем.

Ціль логістики – доставка продукції точно в строк при мінімальних витратах на постачання, зберігання, виробництво, упакування, збут, транспорт, завдяки чому значно поліпшуються умови функціонування всієї економіки.

Завдання, розв'язувані в логістиці, розділяють на три групи: глобальні, загальні й часткові.

Глобальні (головні) завдання у логістиці полягають у досягненні максимального ефекту при мінімальних витратах за умов нестабільних обставин на ринку. До глобальних завдань відносять моделювання логістичних систем і забезпечення їхнього надійного функціонування.

До загальних завдань логістики відносять:

1. Створення інтегрованої системи управління матеріальними і інформаційними потоками;
2. Контроль за рухом матеріальних потоків;
3. Визначення стратегії й технології фізичного переміщення товарів;
4. Стандартизація напівфабрикатів і упакування;
5. Прогнозування обсягів виробництва, перевезень, складування;
6. Прогнозування попиту на товари, вироблених і переміщуваних в рамках логістичних систем;
7. Розподіл транспортних засобів;
8. Організація передпродажного й післяпродажного обслуговування споживачів;
9. Оптимізація технічної й технологічної структур автоматизованих транспортно-складських комплексів.

Часткові завдання в логістиці більш вузькі:

1. створення мінімальних запасів;
2. максимальне скорочення часу зберігання продукції в запасах;
3. скорочення часу перевезень продукції та інші.

Логістична функція – це укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей логістичної системи.

Відповідно до розглянутих завдань логістики розрізняють оперативні й координаційні функції.

1. Оперативний характер функцій пов'язаний з безпосереднім управлінням рухом матеріальних цінностей у сфері постачання, виробництва, розподілу. До функцій в сфері постачання відносяться управління рухом сировини, матеріалів і готової продукції від постачальників до виробничих підприємств. У сфері виробництва функціями логістики є управління запасами, що включає контроль руху напівфабрикатів і комплектуючих через всі стадії виробничого процесу. Функції управління розподілом продукції охоплюють оперативну організацію рухові потоків готової продукції від підприємства-виробника до споживачів.

2. До числа функцій *логістичної координації* відносять: виявлення й аналіз потреб у матеріальних ресурсах різних фаз і частин виробництва; аналіз ринків, на яких діє підприємство; обробка даних, що стосуються замовлення продукції, тощо. Перераховані функції логістики укладаються в координації попиту та пропозиції. У цьому контексті маркетинг і логістика тісно взаємозалежні, і справедливо наступне визначення: «Маркетинг формує попит, а логістика його реалізує».

З концептуальних позицій можна виділити наступні функції логістики:

1. *Системоутворюючу функцію*. Логістика являє собою систему ефективних технологій забезпечення процесу керування ресурсами. В «вузькому змісті» логістика утворить систему керування рухом товарів (формування господарських зв'язків, організація переміщення продукції через місця складування, формування м/и регулювання запасів продукції, розвиток і організація складського господарства).

2. *Інтегруючу функцію*. Логістика забезпечує синхронізацію процесів збуту, зберігання й доставки продукції з орієнтацією на ринок засобів виробництва й надання посередницьких послуг

споживачам. Вона забезпечує узгодження інтересів логістичних посередників у логістичній системі.

3. *Регулюючу функцію.* Логістичне керування матеріальними й супутніми потоками спрямовано на економію всіх видів ресурсів, скорочення витрат живого упредметненої праці в різних галузях економіки. У широкому змісті керуючий вплив логістики укладається в підтримці відповідності поведження ланок логістичної системи інтересам системи в цілому.

4. *Результуючу функцію.* Логістична діяльність спрямована на поставку продукції в необхідній кількості, у зазначений час і місце, із заданою якістю (станом), при мінімальних витратах. Логістики прагне охопити всі етапи взаємодії «постачання – виробництво – розподіл – споживання», тобто вона являє собою алгоритм перетворення ресурсів у поставку готової продукції відповідно до існуючого попиту.

Об'єкти логістичного управління

Предметом дослідження в дисципліні логістика виступають потоки: матеріальні, інформаційні, фінансові та сервісні.

Матеріальний потік – це продукція, яка має речовинну форму, що перебуває в стані руху, розглянута в процесі додавання до неї логістичних операцій і віднесена до певного тимчасового інтервалу. Матеріальний потік не на тимчасовому інтервалі, а в дійсний момент часу переходить у матеріальний запас. Розмірність матеріального потоку являє собою дріб, у чисельнику якої зазначена одиниця виміру вантажу (штука, тони тощо), а в знаменнику – одиниця виміру часу (доба, місяць, рік).

Матеріальний потік характеризується певним набором параметрів: номенклатура, асортименти й кількість продукції; габаритні характеристики (обсяг, площа, лінійні розміри); вагові характеристики; фізико-хімічні характеристики вантажу; характеристики тари (упакування); умови транспортування й страхування; фінансові (страхові) характеристики тощо.

Класифікуються матеріальні потоки за рядом критеріїв.

1. *Стосовно логістичної системи* розрізняють внутрішні, зовнішні, вхідні й вихідні потоки.

2. *За номенклатурою* матеріальні потоки діляться на однопродуктові (одновидові) і багатопродуктові (багатовидові) Під номенклатурою розуміється систематизований перелік груп,

підгруп і позицій (видів) продукції в натуральному виразі для обліку й планування.

3. *За асортиментами* матеріальні потоки класифікують на одноасортиментні й багатоасортиментні. Асортименти продукції – це склад і співвідношення продукції певного виду або найменування, що відрізняються між собою по сортності, типам, розмірам, маркам, зовнішній обробці й іншим ознакам.

4. *За кількісною ознакою* матеріальні потоки поділяють на: масові, великі, дрібні й середні.

Масові – це потік, що виникає в процесі транспортування вантажів групою транспортних засобів, наприклад, поїзд або кілька десятків вагонів, колона автомашин, караван суден.

Великі – це потоки декількох вагонів або машин.

Дрібні – це потоки вантажів, кількість яких не дозволяє повністю використовувати вантажопідйомність транспортного засобу, і під час перевезення їх доцільно сполучати з іншими, попутними вантажами.

Середні потоки займають проміжне положення між великими й середніми. До них відносять потоки, які утворюють вантажі, що надходять одиночними вагонами або автомобілями.

5. *За питомою вагою* утворюючий потік вантажів матеріальні потоки ділять на:

Великовагові, що забезпечують повне використання вантажопідйомності транспортних засобів. Великовагові потоки утворюють вантажі, у яких маса одного місця перевищує 1 т при перевезеннях водним транспортом і 0,5 т при перевезеннях залізничним транспортом, наприклад метали.

Легковагі, що не дозволяють повністю використовувати вантажопідйомність транспорту. Одна тонна вантажу легковагого потоку займає обсяг більше 2 м³ (наприклад, тютюнові вироби)

6. *За ступенем сумісності* матеріальні потоки ділять на сумісні й несумісні. Ця ознака враховується в основному при транспортуванні, зберіганні й вантажопереробці продовольчих товарів.

7. *За фізико-хімічними властивостями* матеріальні потоки ділять на:

Насипні вантажі (наприклад, зерно), які перевозяться без тари. Їхня головна властивість – сипучість. Можуть перевозитися в спеціалізованих засобах: вагонах бункерного типу, відкритих

вагонах, на платформах, у контейнерах, в автомашинах, морських та річкових судах та баржах.

Навалочні вантажі – як правило, мінерального походження (сіль, вугілля, руда, пісок). Перевозяться без тари, деякі можуть змерзатися, злежуватися, спікатися. Так само, як і попередня група, мають властивість сипучості.

Тарно-штучні вантажі, які мають різні фізико-хімічні властивості, питому вагу, обсяг. Вони можуть перевозитися в контейнерах, ящиках, мішках, а також і без тари: довгомірні й негабаритні вантажі.

Наливні вантажі, перевезені наливом у цистернах і наливних судах. Логістичні операції з наливними вантажами, наприклад перевантаження, зберігання й інші, виконуються за допомогою спеціальних технічних коштів.

Інформаційний потік – це сукупність циркулюючих у логістичній системі, між логістичною системою й зовнішнім середовищем повідомлень, необхідних для керування й контролю логістичних операцій. Інформаційний потік може існувати у вигляді паперового або електронного документа. Характеризується інформаційний потік джерелом виникнення, напрямком, періодичністю, обсягом, швидкістю передачі тощо. Керування інформаційним потоком укладається в узгодженні швидкості передачі й прийому інформації, обсягу інформації й величини пропускної здатності окремої структури або шляхи проходження потоку. Вимірюється інформаційний потік кількістю оброблюваної або переданої інформації за одиницю часу.

Класифікація інформаційних потоків:

1. *Залежно від виду потоків систем, що зв'язуються:* горизонтальні – стосовні до одного рівня ієрархії логістичної системи; вертикальні – від верхнього рівня логістичного менеджменту до нижнього;

2. *Залежно від місця проходження:* зовнішні; внутрішні;

3. *Залежно від напрямку стосовно логістичної системи:* вхідні, вихідні;

4. *За часом виникнення інформації:* регулярні – відповідні регламентованої в часі передачі даних; періодичні – із твердим обмеженням на час передачі; оперативні – забезпечуючи зв'язок абонента в інтерактивному й діалоговому режимах «on line» і «off line».

5. *Залежно від призначення:* директивні (керуючі), нормативно-довідкові, обліково-аналітичні, допоміжні;

6. *За ступенем відкритості й рівнем значущості:* відкриті, закриті, комерційні, секретні (конфіденційні), прості, замовлені.

7. *За способом передачі даних:* кур'єром, поштою, по телефоні, телетайпу, телетайпу, по радіо й телебаченню, електронною поштою, по факсимільній мережі, по телекомунікаційних мережах. Кожному матеріальному потоку відповідає інформаційний потік.

Інформаційний потік може випереджати матеріальний, формуватися одночасно з ним або після нього. При цьому інформаційний потік може бути спрямований як в одну сторону з матеріальним, так і в протилежну: випереджальний інформаційний потік у зустрічному напрямку містить, як правило, відомості про замовлення; випереджальний інформаційний потік у прямому напрямку – попередні повідомлення про майбутнє прибуття вантажу; одночасно з матеріальним потоком іде інформація в прямому напрямку про кількісні і якісні параметри матеріального потоку; слідом за матеріальним потоком у зустрічному напрямку може проходити інформація про результати приймання вантажу по кількості і якості, а також різні претензії й підтвердження.

Фінансовий потік—це спрямований рух фінансових коштів, що циркулюють у логістичній системі, а також між логістичною системою й зовнішнім середовищем, необхідних для забезпечення ефективного руху певного матеріального потоку.

Класифікація фінансових потоків

1. *Стосовно логістичної системи* розрізняють:

- зовнішні фінансові потоки, що існують у зовнішнім середовищі, тобто за границями розглянутої логістичної системи;
- внутрішні фінансові потоки, що існують усередині логістичної системи й видозмінюються за рахунок виконання цілого ряду логістичних операцій з відповідним матеріальним потоком.

2. *За напрямом руху* зовнішні логістичні фінансові потоки підрозділяються на вхідні й вихідні.

3. *За призначенням* логістичні фінансові потоки підрозділяються на: закупівельні – обумовлені процесом закупівлі товарів; інвестиційні фінансові потоки; по відтворенню робочої сили; виробничі – пов'язані з формуванням матеріальних витрат у

процесі виробничої діяльності підприємства; збутові – виникаючі в процесі продажі товарів.

4. *Залежно від джерел фінансування* логістичні фінансові потоки підрозділяються на: власні, які можуть перебувати в розпорядженні особи, що приймає рішення, у вигляді вільних, у тому числі готівок, коштів, а також надходити за рахунок прибутку від виробничо-збутової діяльності, від амортизаційної діяльності, різних продажів крім виробленого товару (наприклад, нерухомості); позикові, що представляють собою різного роду кредити, отримані під вексель або під інші форми зобов'язань.

5. *Залежно від застосовуваних форм розрахунків* всі фінансові потоки в логістиці можна диференціювати на більші групи:

– грошові фінансові потоки, що характеризують рух наявних фінансових коштів, які у свою чергу діляться на потоки наявних ресурсів по гривневих розрахунках і по розрахунках валютою;

– інформаційно-фінансові потоки, обумовлені рухом безготівкових фінансових коштів; до них ставляться потоки безготівкових фінансових ресурсів по розрахунках платіжними дорученнями, чеками;

– обліково-фінансові потоки, які виникають при виробництві товарів або наданні послуг на стадії збільшення авансованої вартості. Під збільшенням авансованої вартості розуміється процес формування матеріальних витрат у виробничій діяльності комерційної організації. Рух фінансових ресурсів у рамках названого процесу й характеризують логістичні обліково-фінансові потоки.

6. *За видами господарських зв'язків* розрізняються: горизонтальні фінансові потоки, що відображають рух фінансових коштів між рівноправними суб'єктами підприємницької діяльності; вертикальні фінансові потоки, що протікають між дочірніми й материнськими комерційними організаціями.

Логістичний сервіс – робота з надання послуг, тобто по задоволенню чіїх-небудь потреб. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний із процесом розподілу і являє собою комплекс послуг, надаваних у процесі поставки товарів. Здійснюється логістичний сервіс або сам постачальник, або експедиторською фірмою, що спеціалізується в області логістичного сервісу. Всі роботи в області логістичного обслуговування можна розділити на три основні групи:

- передпродажні, тобто роботи з формування системи логістичного сервісу;
- роботи з надання логістичних послуг, здійснюваних у процесі продажу товарів;
- післяпродажний логістичний сервіс.

Важливим критерієм, що дозволяє оцінити систему обслуговування, як з позиції постачальника, так і з позиції одержувача послуг, є рівень логістичного сервісу. Розрахунок даного показника виконується по наступній формулі:

$$\eta = \frac{m}{M} * 100\%$$

де

n – рівень логістичного сервісу;

M – кількісна оцінка теоретично можливого обсягу логістичного сервісу;

m – кількісна оцінка фактично надаваного обсягу логістичного сервісу.

Логістичні операції – це будь-які операції, чинені з речовинними предметами й продуктами праці в сферах виробництва й обігу, за винятком технологічних операцій по виробництву матеріальних благ. До логістичних відносяться також операції по обробці, зберіганню й передачі відповідної інформації. До логістичних операцій з матеріальними потоками відносяться навантаження, транспортування, розвантаження, комплектування, складування, упакування й інші.

Класифікація логістичних операцій.

1. Зовнішні – операції, спрямовані на реалізацію функцій постачання й збуту.
2. Внутрішні – здійснювані в рамках реалізації функцій виробництва.
3. Базисні – постачання, виробництво, збут.
4. Ключові логістичні операції: підтримка стандартів обслуговування споживачів; керування закупівлями; транспортування; керування запасами; керування процедурами замовлень; керування виробничими процедурами; ціноутворення; фізичний розподіл.

5. З переходом прав власності й без переходу прав власності на товар, страхових ризиків з однієї особи на інше.

6. Зі зміною споживчих властивостей: з доданою вартістю й без доданої вартості.

Концепції логістики

Планування потреб у ресурсах (MRP)

Система MRP (materials requirements planning) – відноситься до систем «виштовхувального» типу. Це система організації виробництва, у якій компоненти й напівфабрикати подаються з попередньої технологічної операції на наступну відповідно до заздалегідь сформованого твердого виробничого графіка. Матеріальні ресурси й напівфабрикати «виштовхуються» з однієї ланки виробничої логістичної системи на іншу. Аналогічним чином готова продукція «виштовхується» у дистрибутивну мережу.

У цих системах складають перелік матеріалів, необхідних для виробництва певної кількості готової продукції, відповідно до прогнозу ринкової кон'юнктури, після чого формуються замовлення споживачам. Теоретично в системах «виштовхувального» типу обов'язковою умовою є наявність поточних і страхових запасів, кількість яких значно перевищує кількість відповідних запасів при роботі «витягуючої» системи. Однак в умовах багатомоделного виробництва формування таких запасів виправдано. Для функціонування даної системи необхідно мати широкий набір машинних програм, які забезпечують узгодження й оперативне регулювання постачальницьких, виробничих і збутових функцій фірми. Для реалізації цих функцій в MRP використовують показники плану виробництва (у спеціалізованій номенклатурі на певний момент часу), файл матеріалів (формується на підставі плану виробництва й включає специфіковані найменування необхідних матеріалів, їхню кількість на одиницю готової продукції, класифікацію), файл запасів (інформація про матеріальні ресурси, необхідні для реалізації графіка виробництва, як про ті, що є в наявності, так і про заявлені, але які ще не надійшли, про страховий запас тощо). Таким чином, система MRP – це комп'ютерний метод визначення потреб у матеріалах на різних стадіях виробничого процесу.

Недолік системи полягає в тому, що необхідні матеріали начебто «виштовхуються» з попередніх етапів виробничого процесу на наступні стадії виробництва в необхідній кількості, у

потрібний час, у необхідне місце незалежно від того, чи потрібні вони там у такій кількості тепер, чи ні. Незважаючи на цей недолік, використання MRP дає можливість зменшити запаси, прискорити їхню оборотність, скоротити кількість випадків зривів строків поставок.

Логістична концепція «точно в строк» (just in time) – це система виробництва й постачання комплектуючих або товарів до місця виробничого споживання або до моменту продажу в торговельному підприємстві в необхідній кількості й у потрібний час. Система заснована на тому, що в ланку логістичної системи не повинно надходити ніяких матеріалів, поки в цій ланці не виникне гострої необхідності в цих матеріалах. Сутність системи «точно в строк», як «тягнучої» системи полягає в тому, що попит на будь-якій ділянці ланцюга визначається попитом, затребуваним в кінці ланцюга. Коли немає попиту в кінці ланцюга, продукція не виробляється й не накопичується, не замовляються і не накопичуються комплектуючі вироби. Система передбачає роботу споживачів з набагато більш низьким запасом, ніж в умовах традиційного постачання. Отже, підвищуються вимоги до надійності всіх учасників логістичного процесу, у тому числі й до транспортників. Застосування системи «точно в строк» дозволяє різко скоротити запаси – як виробничі, так і товарні, скорочується потреба в складських потужностях, персоналі.

Логістична концепція «ощадливого виробництва» (lean production) отримала поширення в 1990-х роках на багатьох західних фірмах за організації виробництва й в оперативному менеджменті. Називається вона «ощадливе» виробництво, тому що використовує менше ресурсів, запасів, часу при організації виробництва в порівнянні зі звичайним, так званим динамічним виробництвом.

Сутність концепції *ощадливого* виробництва характеризується наступними ознаками: досягнення високої якості продукції, зменшення розміру партій виробленої продукції й часу виробництва, забезпечення низького рівня запасів, підготовка висококваліфікованого персоналу, використання гнучкого устаткування й коротких періодів його переналадження. У концепції реалізується ідея сполучення низької собівартості при більших обсягах масового виробництва й різноманітності продукції та гнучкості дрібносерійного виробництва.

Основні цілі концепції ощадливого виробництва у плані логістики: високі стандарти якості продукції, низькі виробничі витрати, швидке реагування на зміну споживчого попиту, малий час переналагодження устаткування. Ключовими елементами реалізації логістичних цілей в оперативному менеджменті при використанні цієї концепції є: зменшення підготовчо-заключного часу, невеликий розмір партій виробленої продукції, мала тривалість виробничого періоду, контроль якості всіх процесів, загальне продуктивне забезпечення, партнерство з надійними постачальниками, еластичні потокові процеси, «тягнуча» інформаційна система.

Концепція загального управління якістю TQM (total quality management) сформувалася у другій половині XX сторіччя. Ця концепція націлена на якість, базується на участі всіх членів логістичної системи й спрямована на досягнення довгострокового успіху шляхом задоволення потреб споживача й гармонізації інтересів всіх учасників логістичної системи й суспільства.

Концепція швидкого реагування на попит (SRP) розроблена у результаті розвитку філософії «точно в строк» і являє собою метод планування й регулювання поставок товарів на підприємствах роздрібною торгівлі й у розподільних центрах, в основі якого лежить логістична взаємодія між торговельним підприємством, його постачальниками й транспортом.

Суть концепції розкрита в її назві: швидка реакція логістичної системи на виникаючий на ринку попит. Якщо постачальником є виробниче підприємство, то воно повинно мати можливість оперативно перебудовувати виробництво на випуск нових товарів дрібними партіями. Постачальник повинен мати можливість швидкого доступу до інформації про реальний попит, що пред'являє споживачеві ринок. Рішення про поставку товару на підприємство торгівлі підприємством-постачальником приймається тоді, коли є досить висока ймовірність виникнення реальної потреби в товарі даного виду. Передача замовлення й поставки товарів повинна здійснюватися без яких-небудь затримок. Концепція швидкого реагування заснована на використанні трьох технологій і нової концепції бізнесу.

Перша технологія: автоматична ідентифікація штрихових товарних кодів. Дозволяє швидко й ефективно зібрати точну й детальну інформацію про те, що в даний момент продається. Друга

технологія: електронний обмін даними. Це в першу чергу Internet і комплекс стандартів, що дозволяє підприємствам оперативно обмінюватися більшими обсягами документованої інформації. Третя технологія: автоматична ідентифікація вантажних одиниць (наприклад, залізничних контейнерів). Нова концепція бізнесу - це дух партнерства й співробітництва між організаціями, що беруть участь у просуванні товару.

Методологія й наукова база логістики

Логістична система – це адаптивна система зі зворотним зв'язком, що виконує ті або інші логістичні функції. Вона зазвичай складається з декількох підсистем і має розвинені зв'язки із зовнішнім середовищем. Здебільшого логістичні системи виокремлюють у три групи.

1. *Мікрологістичні системи* – відносяться до певної організації бізнесу й призначені для управління й оптимізації матеріального та супутніх йому потоків у процесі виробництва, постачання й збуту.

Мікрологістична система формується з позицій стратегічних цілей фірми й оптимізації основних оперативних процесів, вона охоплює сферу діяльності окремого підприємства й забезпечує вирішення локальних питань у рамках окремих функціональних елементів логістичної системи. Розрізняють внутрішні (внутрішньовиробничі), зовнішні й інтегровані мікрологістичні системи.

Внутрішньовиробничі логістичні системи оптимізують управління матеріальними потоками в межах технологічного циклу виробництва продукції. Основними завданнями даної логістичної системи є зменшення запасів матеріальних ресурсів і незавершеного виробництва, прискорення оборотності оборотного капіталу фірми, зменшення тривалості виробничого періоду, контроль і керування рівнем запасів матеріальних ресурсів, оптимізація роботи технологічного транспорту.

Зовнішні логістичні системи вирішують завдання, пов'язані з управлінням і оптимізацією матеріальних і супутніх потоків від їхніх джерел до пунктів призначення поза виробничим технологічним циклом. Ланками зовнішніх логістичних систем є елементи постачальницьких і розподільних мереж, що виконують логістичні операції по забезпеченню руху потоків від

постачальників матеріальних ресурсів до виробничих підрозділів фірми-виробника й від його складів готової продукції до кінцевих споживачів. Границі інтегрованої мікрологістичної системи визначаються виробничо-розподільним циклом, що включає процеси закупівлі матеріальних ресурсів і організації постачання, внутрішньовиробничі логістичні функції, логістичні операції в розподільній системі при організації продажів готової продукції споживачам і післяпродажному сервісі.

Макрологістичні системи – це великі системи управління матеріальними потоками, які охоплюють підприємства й організації, територіально-виробничі комплекси, посередницькі, торговельні й транспортні організації різних відомств, інфраструктуру економіки окремої країни або групи країн. Макрологістична система може створюватися на рівні територіального або адміністративно-територіального утворення для рішення соціально-економічних, екологічних, військових та інших завдань подібного роду. Макрологістичні системи класифікуються за наступними ознаками:

1. За ознакою адміністративно-територіального поділу країни: районні, міжрайонні, міські, обласні й крайові, регіональні й міжрегіональні.

2. За об'єктно-функціональною ознакою: групи підприємств однієї або декількох галузей, відомчі, галузеві, міжвідомчі, військові.

Мезологістичні системи формуються в процесі структуризації великих груп підприємств. Протягом останніх десятиліть в економічно розвинених країнах і у світовій практиці в цілому спостерігається процес структуризації великих груп підприємств у конгломерати, пов'язані єдиною логістичною системою. Конгломерати являють собою корпорації або фінансово-промислові групи, до структури яких входить великий банк і має місце об'єднання фінансового й промислового капіталів. Ці корпорації можуть бути національними (охоплювати одну країну) і транснаціональними (ТНК), що поєднують господарську діяльність декількох країн. Мезологістичні структури організовано базуються на корпоративних структурах і мають двоїстий характер діяльності.

Логістика закупівель

Сутність закупівельної логістики полягає у налагодженні, оптимізації та контролі регулярності надходження матеріальних потоків, необхідних для виробництва, управління матеріальними потоками у процесі забезпечення підприємства матеріальними ресурсами. Основні форми закупівель:

1. Закупівля великими партіями (оптові закупівлі). Переваги оптового постачання: простота оформлення документів, гарантія постачання всієї партії, підвищення торговельних знижок за придбання товару великою партією. Недоліки оптового постачання: потреба у великих складських приміщеннях, уповільнення обороту капіталу.

2. Періодичні закупівлі малими партіями. Переваги: пришвидшення обороту капіталу, економія на процесі зберігання та потреба у невеликих складських приміщеннях. Недоліками цієї форми є збільшення витрат на транспортування ресурсу, збільшення витрат на оформлення документів.

3. Закупівлі за котирувальними відомостями. Даний вид закупівель широко застосовується при закупівлі дешевих і швидко споживаних товарів. Котирувальні відомості містять інформацію щодо наявного переліку та кількості товарів на складі, а також інформацію щодо майбутнього руху товарів. Перевага даної форми – у пришвидшенні обороту капіталу, вчасних постачаннях і зниженні витрат на складську діяльність.

4. Закупівля за необхідністю. Кількість закупівель не регламентується, а визначається орієнтовно. Замовники спілкуються з постачальниками перед виконанням кожного замовлення. Перевагою є відсутність конкретних обов'язків щодо закупівель визначеної кількості, пришвидшення оборотності капіталу, невелика кількість роботи з оформлення документів.

5. Закупівля з негайною передачею товарів замовнику. Область застосування – закупівля унікальних комплектуючих виробів, товарів, обладнання. Товар замовляється за необхідності та постачається безпосередньо зі складів постачальників. Мінус цієї форми полягає у збільшенні витрат, пов'язаних з попередньою оплатою замовлення та необхідністю скрупульозного оформлення документів при кожному замовленні.

6. Державні закупівлі.

Область застосування – закупівля на бюджетні кошти товарів, послуг і робіт для задоволення державних потреб у військовій

техніці, офісній техніці, транспортних засобах, медикаментах, продуктах харчування, а також будівництво приміщень державних закладів, ремонт приміщень, обладнання. Закупівлі ресурсів державними організаціями здійснюються шляхом проведення тендерних торгів.

Задача вибору постачальника.

Включає основні етапи рішення: пошук потенційних постачальників, аналіз потенційних постачальників, оцінка результатів роботи з постачальником. При цьому можуть бути використані наступні методи: оголошення конкурсу; вивчення рекламних матеріалів, фірмових каталогів, об'яв у засобах масової інформації; відвідування виставок та ярмарок; листування та особисті контакти з можливими постачальниками. Сформований перелік потенційних постачальників аналізують за спеціальними критеріями, які дозволяють здійснити відбір прийнятних постачальників.

Комплексний показник виконання обов'язків при постачанні матеріальних ресурсів ($K_{\text{компл}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{комплексне}} = (1 - K_n) \times K_{\text{ас}} \times K_{\text{я}}$$

де

K_n – коефіцієнт невиконання обов'язків при постачанні у визначені строки;

$K_{\text{ас}}$ – коефіцієнт виконання обов'язків за асортиментом;

$K_{\text{я}}$ – коефіцієнт виконання обов'язків за якістю продукції.

Оптимальний розмір замовлень розраховується за формулою:

$$OPZ = \sqrt{\frac{2AS_0}{A_n i}}$$

де:

OPZ – оптимальний розмір замовлень, шт.;

A – потреба в ресурсі, шт. (тн);

S_0 – витрати на виконання одного замовлення, грн;

A_n – ціна одиниці продукції, що зберігається на складі, грн;

i – доля від ціни A_n на покриття витрат по зберіганню.

Виробнича логістика.

Логістична концепція організації виробництва містить у собі наступні основні положення: відмова від надлишкових запасів; відмова від завищеного часу на виконання основних і транспортно-складських операцій; відмова від виготовлення серій деталей, на

які немає замовлення покупців; усунення простоїв устаткування; обов'язкове усунення браку; усунення нераціональних внутрішньозаводських перевезень; перетворення постачальників з конфронтуючої сторони в доброзичливих партнерів.

Метою виробничої логістики є оптимізація матеріальних потоків усередині підприємств, що створюють матеріальні блага або роблять такі матеріальні послуги, як зберігання, фасування, розважування, укладання тощо. Характерна риса об'єктів вивчення у виробничій логістиці – їхня територіальна компактність. У літературі їх іноді називають «острівними об'єктами логістики». Учасників логістичного процесу в рамках виробничої логістики пов'язують внутрішньовиробничі відносини (на відміну від учасників логістичного процесу на макрорівні, пов'язаних товарно-грошовими відносинами).

В інтегрованому виді *завдання (функції) виробничої логістики* можуть бути сформульовані в такий спосіб: планування й диспетчеризація виробництва на основі прогнозу потреб у готовій продукції й замовлень споживачів; розробка планів-графіків виробничих завдань цехам і іншим виробничим підрозділам підприємства; розробка графіків запуску-випуску продукції, погоджених зі службами постачання й збуту; установа нормативів незавершеного виробництва й контроль за їхнім дотриманням; оперативне керування виробництвом і організація виконання виробничих завдань; контроль за кількістю і якістю готової продукції; участь у розробці й реалізації виробничих нововведень; контроль за собівартістю виробництва готової продукції.

Внутрішньовиробнича логістична система KANBAN – інформаційна система, що забезпечує оперативне регулювання кількості виробленої продукції й організації безперервного виробничого потоку, здатного до швидкої перебудови й практично не потребує страхових запасів. Сутність даної системи полягає в тому, що всі виробничі підрозділи підприємства, включаючи лінії кінцевого складання, забезпечуються матеріальними ресурсами тільки в тій кількості й на такий термін, які необхідні для виконання замовлення, заданого підрозділом-споживачем. Таким чином, на відміну від традиційного підходу до виробництва структурний підрозділ-виробник не має загального твердого графіка виробництва, а оптимізує свою роботу в межах

замовлення підрозділу фірми, що здійснює операції на наступній стадії виробничо-технологічного циклу.

Засобами передачі інформації в системі є спеціальна картка kanban у пластиковому конверті. Поширено два види карток: відбору й виробничого замовлення. У картці відбору вказується кількість деталей (компонентів, напівфабрикатів), що повинна бути взята на попередній ділянці обробки (складання), у той час як у картці виробничого замовлення – кількість деталей, що повинна бути виготовлена (зібрана) на попередній виробничій ділянці. Ці картки циркулюють усередині підприємства-виробника, його філій і між численними фірмами-постачальниками.

«Виштовхувальна» система управління матеріальними потокам являє собою систему організації виробництва, у якій предмети праці, що надходять на виробничу ділянку, безпосередньо цією ділянкою в попередньої технологічної ланки не замовляються. Матеріальний потік *«виштовхується»* одержувачеві по команді, що надходить на передавальну ланку із центральної системи управління виробництвом. *«Виштовхувальні»* системи управління потоками характерні для традиційних методів організації виробництва.

«Витягуюча» система управління матеріальними потоками являє собою систему організації виробництва, у якій деталі й напівфабрикати подаються на наступну технологічну операцію з попередньої у разі потреби. Тут центральна система управління не втручається в обмін матеріальними потоками між різними ділянками підприємства, не встановлює для них поточних виробничих завдань. Виробнича програма окремої технологічної ланки визначається розміром замовлення наступної ланки. Центральна система управління ставить завдання лише перед кінцевою ланкою виробничого технологічного ланцюга.

Логістика розподілу

Розподільча логістика – це комплекс взаємозалежних функцій, реалізованих у процесі розподілу матеріального потоку між різними оптовими покупцями, тобто в процесі оптового продажу товарів. У процесі рішення завдань розподільної логістики необхідно знайти відповіді на наступні питання: за яким каналом довести продукцію до споживача; як упакувати продукцію; за яким маршрутом відправити; чи потрібна логістиці

мережа складів, якщо так, то яка, де й скільки; який рівень обслуговування забезпечити тощо.

Склад завдань розподільної логістики на мікро- і на макрорівні різний. На рівні підприємства, тобто на мікрорівні, логістика ставить і вирішує наступні завдання: планування процесу реалізації; організація одержання й обробки замовлення; вибір виду впакування, ухвалення рішення про комплектацію, а також організація виконання інших операцій, що безпосередньо передують відвантаженню; організація відвантаження продукції; організація доставки й контроль за транспортуванням; організація післяпродажного обслуговування.

На макрорівні до завдань розподільчої логістики відносять: вибір схеми розподілу матеріального потоку; визначення оптимальної кількості розподільчих центрів (складів) на території, що обслуговується; визначення оптимального місця розташування розподільчого центра (складу) на території, що обслуговується, а також ряд інших завдань, пов'язаних з керуванням процесом проходження матеріального потоку по території району, області, країни, материка.

Логістичний канал – це частково впорядкована множина різних посередників, що здійснюють доведення матеріального потоку від конкретного виробника до його споживачів.

Логістичний ланцюг – це лінійна впорядкована множина учасників логістичного процесу, що здійснюють логістичні операції по доведенню зовнішнього матеріального потоку від однієї логістичної системи до іншої.

На рівні макрологістики логістичні канали й логістичні ланцюги є зв'язками між підсистемами макрологістичних систем. Залежно від виду макрологістичної системи канали розподілу мають різну будову. У логістичних системах із прямими зв'язками канали розподілу не містять яких-небудь оптово-посередницьких фірм. У гнучких і ешелонованих системах такі посередники є. При виборі каналу розподілу відбувається вибір форми руху товарів – транзитний або складський. При виборі логістичного ланцюга – вибір конкретного дистриб'ютора, перевізника, страховика, експедитора, банкіра. При цьому можуть використовуватися різні методи експертних оцінок, методи дослідження операцій.

Логістичні посередники, їхня класифікація й функції

Посередниками в операціях фізичного розподілу є різні спеціалізовані транспортні, експедиторські, транспортно-експедиторські (логістичні) фірми, компанії фізичного розподілу, вантажні термінали й термінальні комплекси, вантажні розподільні центри, підприємства з сортування, затарювання й пакування готової продукції, вантажопереробні та інші підприємства. Логістичні операції, що стосуються фізичного розподілу, можуть виконуватися й торговельними посередниками.

Серед посередників у дистрибуції, що виконують підтримуючі функції, можна назвати підприємства й установи фінансового сервісу (банки, фінансові компанії, клірингові й розрахункові центри й компанії), підприємства інформаційного сервісу (інформаційно-диспетчерські центри, обчислювальні центри колективного користування, підприємства зв'язку й телекомунікацій), страхові компанії, установи стандартизації, ліцензування й сертифікації.

Посередники в системі логістичного руху товарів виконують ряд дуже важливих функцій: дослідницька робота – збір інформації, необхідної для планування й полегшення обміну; стимулювання збуту – створення й поширення інформаційних комунікацій про товар; установлення контактів – налагодження й підтримка зв'язків з потенційними покупцями; пристосування товару – припасування товару під вимоги покупців (це стосується таких видів діяльності, як виробництво, сортування, монтаж і впакування); проведення переговорів – спроби узгодження цін і інших умов для наступного акту передачі власності або володіння; організація руху товарів – транспортування й складування товару; фінансування – вишукування й використання коштів для покриття витрат діяльності по доставці товару до споживачів; форсоване створення розгалуженої мережі торговельно-посередницьких фірм, що активно беруть участь у розвитку товарних ринків, роблять рекламні, експедиторські, зовнішньоекономічні, виробничі й інші інфраструктурні послуги товаровиробникам та іншим оптовим покупцям товарів виробничого й особистого споживання.

Посередник – це фізична або юридична особа, що сприяє встановленню ділових зв'язків між виробниками продукції, продавцями цінних паперів з одного боку, і споживачами – з іншого. Інститут посередництва використовується у торгівлі, страхуванні, на ринку продукції, транспорту тощо. Таким чином,

сутність посередництва в загальному виді укладається в тім, що юридичні або фізичні особи виконують дії, спрямовані на встановлення зв'язків між двома сторонами з метою здійснення угоди. Класифікація торговельних посередників представлена в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Класифікація торговельних посередників

<i>Ознаки класифікації й класифікаційні елементи</i>		
Відношення до права власності на товар	Економічна відособленість від фірм-виробників і споживачів	
	Посередники – Представники виробничих підприємств	Незалежні посередники
1. Посередники, що здобувають повне право власності на товар	–	Дистриб'ютори Дилери
2. Посередники, що здобувають часткове право власності на товар	Збутові філії виробничих підприємств	Комісійні фірми (комісіонери) Агентські фірми (агенти)
3. Посередники, що не здобувають право власності на товар	Брокерські представництва	Брокерські фірми (контори) або просто брокери

Дистриб'ютори – це незалежні оптові посередники, які здобувають товари за свій рахунок і одержують право власності. Підтримування їхньої діяльності визначається тим, чи мають вони складські площі. Отже, вони діляться на дві категорії:

1. Дистриб'ютори, які не мають складу (не орендують), – *оптові маклери*, що спеціалізуються на транзитних поставках. Вони характеризуються вузьким профілем діяльності, працюють із великогабаритними вантажами, досить трудомісткими.

2. Дистриб'ютори, що мають склад, – *дистриб'ютори регулярного типу*. Як і оптові маклери, вони купують товар за свій рахунок, приймаючи на себе ризик, викликаний його знецінюванням, псуванням, моральним старінням, але на відміну від оптових маклерів зберігають товар, рятуючи самим таким

чином своїх постачальників і покупців від необхідності утримування складських запасів.

Логістика запасів

Запаси товарно-матеріальних ресурсів – це сировина, матеріали, напівфабрикати та комплектуючі вироби, які знаходяться на різних стадіях виробництва й обігу, а також продукція виробничо-технічного призначення і товари народного споживання, які очікують вступу в процес виробничого чи особистого споживання.

Розрізняють запаси виробничі (запаси в організаціях-виробниках) і товарні (запаси готової продукції на складі підприємства-виробника, запаси в каналах сфери обігу, запаси в дорозі, запаси на підприємствах торгівлі). Запаси в каналах сфери обігу – це товари на шляху проходження від виробника до споживача й ті, що зберігаються на складах готової продукції підприємств-виробників, на складах підприємств оптової, дрібнооптової й роздрібно торгівлі, на складах заготівельних організацій, а також товари, розміщені в транспортних ємностях (товари в дорозі).

Перехідні запаси являють собою залишки матеріальних ресурсів на кінець звітного періоду (звичайно року). Їхнє призначення – забезпечення виробництва або торгівлі на період до чергової поставки ресурсів у плановому періоді. *Підготовчі запаси* створюються у зв'язку з необхідністю попередньої підготовки матеріального ресурсу до споживання.

Виробничі запаси представлені сумою запасів підготовчих, страхових і поточних. Вони призначені для використання у виробничому процесі й знаходяться на підприємствах-споживачах всіх галузей матеріального виробництва. Основну частину виробничих запасів представляють поточні запаси. Їхнє основне призначення – забезпечення виробничого процесу між двома черговими надходженнями матеріальних ресурсів на підприємство-споживач. Їхній розмір регламентується й контролюється. Поточний запас доповнюється страховим запасом, що формується з метою безперервного постачання виробництва у випадках непередбачених обставин: відхилень у періодичності поставок і в розмірах поставок; недовиконання виробничої програми постачальником ресурсів; перевиконання програми

виробництва підприємством-споживачем; можливих затримок транспортних засобів у дорозі при доставці від постачальників. Розмір страхових запасів також регламентується.

АВСаналіз.

Управління в логістиці характеризується зазвичай великою номенклатурою керованих об'єктів: різноманітні асортименти товарів, велика кількість покупців або постачальників, різноманітні вантажі тощо. У процесі роботи з кожним окремим об'єктом, наприклад, позиція асортиментів, підприємець одержує якусь частину наміченого результату. При цьому з погляду внеску в загальний результат керовані об'єкти не рівноцінні. У логістиці АВС-аналіз застосовують, ставлячи мету скорочення величини запасів, скорочення кількості переміщень на складі, загального збільшення прибутку підприємства, а також переслідуючи інші цілі. Ідея методу АВС полягає в тому, щоб із усього різноманіття однотипних об'єктів виділити найбільш значимі з погляду позначеної мети. Таких об'єктів зазвичай небагато, і саме на них необхідно зосередити основну увагу. В економіці широко відоме так зване правило Парето (20/80), відповідно до якого лише п'ята частина (20 %) від усієї кількості об'єктів, з якими зазвичай доводиться мати справу, дає приблизно 80% результатів цієї справи. Внесок інших 80 % об'єктів становить тільки 20 % загального результату.

При побудові кривої на осі ОХ відзначають об'єкти керування в порядку убывання значимості їхнього внеску в кінцевий результат, виражені у відсотках до загальної кількості об'єктів. На осі ОУ відзначають внесок кожного об'єкта в кінцевий результат, обчислений наростаючим підсумком, також виражений у відсотках.

Визначення методу АВС – спосіб нормування й контролю за станом запасів, що укладається в розбивці номенклатури N, реалізованих товарно-матеріальних цінностей на три нерівних підмножини А, В і С на підставі деякого формального алгоритму.

Товари (матеріали) класу А – це нечисленні, але найважливіші товари, на які припадає більша частина коштів, вкладених у запаси. Розміри запасів по позиціях групи А постійно контролюють, точно визначають витрати, пов'язані із закупівлею, доставкою й зберіганням, а також розмір і момент замовлення. Товари (матеріали) класу В займають середнє положення у формуванні

запасів підприємства й у порівнянні з групою А потребують меншої уваги. Тут здійснюється звичайний контроль і збір інформації про запаси, що повинен дозволити вчасно виявити основні зміни у використанні запасів. Товари (матеріали) класу С складають переважно більшу частину асортименту та належать до другорядних.

XYZ-аналіз.

Принцип диференціації асортименту у процесі аналізу XYZ інший – тут увесь асортимент (ресурси) ділять на три групи залежно від ступеня рівномірності попиту й точності прогнозування. У групу X включають товари, попит на які рівномірний або піддається незначним коливанням. Обсяг реалізації по товарах, включених у дану групу, добре передбачуваний. У групу Y включають товари, обсяги споживання яких є періодичними. Зокрема, у цю групу можуть бути включені товари із сезонним характером попиту.

Логістика складування

Склади – це будинки, споруди й різноманітні пристрої, призначені для приймання, розміщення й зберігання на них товарів, підготовки їх до споживання й видачі споживачеві. Склади є одним з найважливіших елементів логістичних систем. Об'єктивна необхідність у спеціально обладнаних місцях для зберігання запасів існує на всіх стадіях руху матеріального потоку, починаючи від первинного джерела сировини й закінчуючи кінцевим споживачем. Цим пояснюється наявність великої кількості різноманітних видів складів. У широкому діапазоні варіюються розміри складів: від невеликих приміщень загальною площею в кілька сотень квадратних метрів до складів-гігантів, що покривають площі в сотні тисяч квадратних метрів.

Розрізняються склади й по висоті укладання вантажів. В одних вантаж зберігається не вище людського росту, в інших необхідні спеціальні пристрої, здатні підняти й точно укласти вантаж на висоті 24 м і більше. Склади можуть мати різні конструкції: розміщатися в окремих приміщеннях (закриті), мати тільки дах або дах і одну, дві або три стіни (напівзакриті). Деякі вантажі зберігаються взагалі поза приміщеннями на спеціально обладнаних майданчиках, у так званих відкритих складах. У складі може створюватися й підтримуватися спеціальний режим,

наприклад температура, вологість. Склад може призначатися для зберігання товарів одного підприємства (склад індивідуального користування), а може, на умовах лізингу, здаватися в оренду фізичним або юридичним особам (склад колективного користування або склад-готель).

Розрізняються склади й за ступенем механізації складських операцій: немеханізовані, комплексно-механізовані, автоматизовані й автоматичні. Істотною ознакою класифікації складів є можливість доставки й вивозу вантажу за допомогою залізничного або водного транспорту. Відповідно до цієї ознаки розрізняють пристанційні або портові склади, прирейкові і глибинні. Для того щоб доставити вантаж від станції, пристані або порту в глибинний склад, необхідно скористатися автомобільним транспортом. Залежно від широти асортименту вантажу, що зберігається, виділяють спеціалізовані склади, склади зі змішаним або універсальним асортиментом. Більш докладно розглянемо класифікацію складів за ознакою місця в загальному процесі руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача готової продукції (рис. 3.1).

Функції складів. Сукупність робіт, виконуваних на різних складах, приблизно однакова. Це пояснюється тим, що в різних логістичних процесах склади виконують наступні схожі функції:

- тимчасове розміщення й зберігання матеріальних запасів;
- перетворення матеріальних потоків;
- забезпечення логістичного сервісу в системі

обслуговування.

Будь-який склад обробляє щонайменше три види матеріальних потоків: вхідний, вихідний і внутрішній. Розглянемо функції різних складів, що зустрічаються на шляху руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача. На складах готових виробів підприємств-виробників здійснюється складування, зберігання, підсортування або додаткова обробка продукції перед її відправленням, маркування, підготовка до навантаження й вантажні операції. Склади сировини й вихідних матеріалів підприємств-споживачів приймають продукцію, вивантажують, сортують, зберігають і готують її до виробничого споживання.

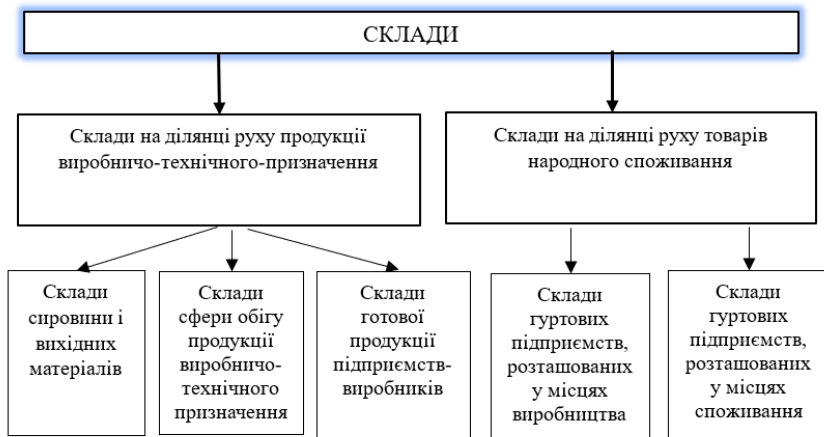


Рис. 3.1. Класифікація складів за ознакою місця в загальному процесі руху матеріального потоку від первинного джерела сировини до кінцевого споживача

Склади оптово-посередницьких фірм у сфері обігу продукції виробничо-технічного призначення, крім зазначених вище, виконують також наступні функції: забезпечують концентрацію товарів, їхню комплектацію в потрібному асортименті, організують доставку товарів дрібними партіями, як на підприємства-споживачі, так і на складів інших оптових посередницьких фірм, здійснюють зберігання резервних партій.

Торговельні складів, що перебувають у місцях зосередження виробництва, приймають товари від виробничих підприємств більшими партіями, комплектують і відправляють великі партії товарів оптовим покупцям, що перебувають у місцях споживання.

Склади, розташовані в місцях споживання, одержують товари виробничого асортименту і, формуючи різноманітний торговельний асортимент, постачають ними роздрібні торговельні підприємства.

Слід зазначити, що складська мережа є важливим елементом логістичних систем. Побудова цієї мережі впливає на витрати, що виникають у процесі доведення товарів до споживачів, а через них і на кінцеву вартість продукту, що реалізується.

Перелічимо завдання, що найбільш часто виникають при проектуванні логістичних систем і безпосередньо стосуються

складів: скільки складів має бути в логістичній системі; де розмістити склади; мати власний склад чи користуватися найманим; які функції покладають на склад у проектованій логістичній системі.

Логістична організація складських процесів передбачає розробку й використання стандартів підприємства на технологічні операції, включаючи вантажно-розвантажувальні роботи, приймання вантажів по кількості та якості, комплектацію, зберігання, а також багато інших складських операцій.

Стандартизації підлягають у першу чергу наступні операції: операції, від якості виконання яких істотно залежить рівень сервісу, наприклад, операція контролю складу гетерогенної палети, тобто палети, на яку на складі зібрали різні вантажі; операції, що впливають на схоронність матеріальних цінностей, наприклад, процедура передачі змін, процедура інвентаризації або процедура допуску на територію складу; операції, від раціональності виконання яких істотно залежать витрати складу, наприклад, комплектація замовлень покупців, видатки на яку можуть становити до 50 % бюджету складу. Оснащення виробничого процесу сучасною уніфікованою тарою є першочерговою умовою комплексної механізації й автоматизації транспортно-складських і перевантажувальних операцій. Застосування тари дозволяє значно підвищити продуктивність праці складського персоналу, скоротити видатки на переробку вантажу й підвищити схоронність складованих вантажів. Тару можна класифікувати за різними ознаками.

За призначенням: споживча тара – надходить разом із продукцією (первинне упакування); транспортна тара – служить для тимчасового розміщення вантажів при їхньому транспортуванні й складуванні; оборотна; необоротна; тара-устаткування.

За частотою використання: багатооборотна й разова.

За конструкцією: розбірна; нерозбірна; відкрита; закрита; складана; розбірно-складана.

Залежно від виду матеріалу, з якого виготовлена тара: дерев'яна – у вигляді дощатих і фанерних ящиків, піддонів, решетувань і бочок. Для зберігання й транспортування рідких і сухих вантажів широко застосовують дерев'яні бочки (залівні й сухотарні). Зазвичай бочки скріплюються сталевими обручами;

металева – тара, що здебільшого використовується в якості багатооборотної. Наприклад, для пакетних перевезень застосовуються плоскі металеві піддони: однонастильні й двохнастильні; для зберігання рідких, сипучих і газоподібних вантажів – металеві цистерни, бочки, балони, фляги, бідони, каністри, ящики: з опорами, без опор зі стінкою, що відкривається, з відкритою стінкою; полімерна – широко використовується як для зберігання усередині складського складування, так і для транспортування продукції. З полімерних матеріалів виготовляються ящики, піддони, лотки, кошики, цистерни, бочки, каністри, бідони, банки, сулії, фляги; з листових матеріалів – лотки, коробки, касети; картонна; скляна; паперова; комбінована.

За габаритами: малогабаритна; великогабаритна; стандартна; нестандартна.

За фізико-хімічними властивостями: м'яка; тверда; напівтверда; герметична; ізотермічна; негерметична.

Упакування – засоби або комплекс засобів, що забезпечують захист продукції від ушкоджень і втрат, а навколишнє середовище від забруднення й сприятливої раціональної організації процесу зберігання, реалізації й транспортування продукту. Дана характеристика досить повно розкриває функціональне призначення упаковки. Але є й інша сторона упаковки, що значно ближча покупцеві та яку він сприймає як товарний знак.

Традиційно в теорії й практиці пакувальної справи виділяють такі основні функції упаковки: місткість, зберігання й захист; практичність використання і його стимулювання; пристосованість до комунікацій і інформованості споживача; здатність до сегментації ринку, можливість виділення цільового ринку; планування нової продукції.

Транспортна логістика

Транспортування – логістична операція, що полягає у переміщенні продукції у заданому стані із застосуванням транспортних засобів (якщо є потреба й вантажопідіймних засобів), починається з завантаження в місці відправлення і завершується розвантаженням у місці призначення. Дана логістична операція включає:

1) процес транспортування вантажу до місця призначення. Строки доставки залежать від ряду факторів, у тому числі різновиду вантажу, категорії швидкості, виду відправлення;

2) доведення товару до покупця шляхом відвантаження відповідним видом транспорту. Якщо договором поставки не визначено, на яких умовах і яким видом транспорту здійснюється доставка, то право вибору виду транспорту й визначення умов транспортування належить постачальникові, якщо інше не випливає із закону, інших правових актів, суті зобов'язання або звичаїв ділового обороту;

3) транспортування вантажу до терміналу в місці відправлення та з терміналу в місці призначення або зі складу постачальника на адресу кінцевого споживача.

До основних завдань транспортної логістики відносять: створення транспортних систем, у тому числі створення транспортних коридорів і транспортних ланцюгів; спільне планування транспортних процесів на різних видах транспорту (у випадку змішаних перевезень); забезпечення технологічної єдності транспортно-складського процесу; спільне планування транспортного процесу зі складським і виробничим; вибір виду транспортного засобу; визначення раціональних маршрутів доставки.

Розрахунки за послуги, надавані транспортними організаціями, здійснюються за допомогою транспортних тарифів. Тарифи складаються з: плати, стягуваної за перевезення вантажів; зборів за додаткові операції, пов'язані з перевезенням вантажів; правил обчислення плат і зборів. Як економічна категорія транспортні тарифи є формою ціни на продукцію транспорту. Їхнє утворення повинне забезпечувати: транспортному підприємству – відшкодування експлуатаційних видатків і можливість одержання прибутку; покупцеві транспортних послуг – можливість покриття транспортних видатків. Системи тарифів на різних видах транспорту мають свої особливості. На залізничному транспорті для визначення вартості перевезення вантажів використовують загальні, виняткові, пільгові й місцеві тарифи.

Загальні тарифи – це основний вид тарифів. З їхньою допомогою визначається вартість перевезення основної маси вантажів.

На автомобільному транспорті для визначення вартості перевезення вантажів використовують наступні види тарифів: відрядні тарифи на перевезення вантажів; тарифи на перевезення вантажів на умовах платних автотонно-годин; тарифи за погодинне користування вантажними автомобілями; тарифи на основі кілометрового розрахунку; тарифи за перегін рухомого складу; договірні тарифи.

На розмір тарифної плати впливають такі фактори: відстань перевезення; маса вантажу.

На річковому транспорті тарифи на перевезення вантажів, збори за перевантажувальні роботи й інші пов'язані з перевезеннями послуги визначаються пароплаванням самостійно з урахуванням кон'юнктури ринку. В основу розрахунку розміру тарифу закладається собівартість послуг, прогнозована на період введення тарифів і зборів у дію, а також граничний рівень рентабельності, установлений чинним законодавством. Споживачі транспортних послуг мають право запросити від пароплавання і портів економічне обґрунтування пропонувананих ними тарифів.

На морському транспорті оплата за перевезення вантажів здійснюється або по тарифу, або по фрахтовій ставці. Якщо вантаж треба перемістити у напрямку стійкого вантажного потоку, то перевезення здійснюється системою лінійного судноплавання. При цьому вантаж рухається за розкладом і оплачується згідно з оголошеним тарифом.

У тому випадку, коли при виконанні перевезення робота вантажних суден не пов'язана з постійними районами плавання, з постійними портами навантаження й вивантаження, не обмежена певним видом вантажу, то перевезення оплачується згідно з фрахтовою ставкою. Фрахтова ставка встановлюється на основі кон'юнктури фрахтового ринку й звичайно залежить від виду й транспортних характеристик вантажу, умов рейсу й пов'язаних з ним видатків.

До основних видів систем доставки товарів відносять: унімодальні, мультимодальні, інтермодальні, термінальні.

Унімодальне (одновидове) транспортування здійснюється одним видом транспорту, наприклад автомобільним. Звичайно застосовується, коли задані початковий і кінцевий пункти транспортування (ЗЛС) логістичного ланцюга без проміжних операцій складування й вантажопереробки. Критеріями вибору

виду транспорту в такому перевезенні звичайно є вид вантажу, обсяг відправлення, час доставки вантажу в ЗЛС (споживачеві), витрати на перевезення. Так, при великотоннажних відправленнях і за наявності під'їзних колій у кінцевому пункті доставки доцільніше застосовувати залізничний транспорт, при малопартійних відправленнях на короткі відстані – автомобільний.

Змішане перевезення вантажів (змішане роздільне перевезення) здійснюється звичайно двома видами транспорту, наприклад: залізнично-автомобільним, річковим-автомобільним, морським-залізничним. При цьому вантаж доставляється першим видом транспорту в так званий пункт перевалки або вантажний термінал без зберігання або з короткочасним зберіганням з наступним перевантаженням на інший вид транспорту. Типовим прикладом змішаного перевезення є обслуговування автотранспортними фірмами залізничних станцій або морського (річкового) порту транспортного вузла.

Ознаками змішаного роздільного перевезення є наявність декількох транспортних документів, відсутність єдиної тарифної ставки фрахту, послідовна схема взаємодії учасників транспортного процесу. При прямому змішаному перевезенні вантажовласник укладає договір з першим перевізником, що діє як від свого імені, так і від імені наступного перевізника, що представляє інший вид транспорту. На підтвердження цього вантажовласник фактично перебуває в договірних відносинах з обома, причому кожний з них провадить розрахунки з вантажовласником і несе матеріальну відповідальність за схоронність вантажу тільки на відповідній ділянці маршруту.

Комбіноване перевезення відрізняється від змішаного наявністю більше двох видів транспорту. Використання змішаних (комбінованих) видів транспортування часто обумовлене в ЛС структурою дистрибутивних каналів (або логістичних каналів постачання); наприклад, відправлення великих партій готової продукції із заводу-виробника на оптову базу провадяться залізничним транспортом (з метою максимального зниження витрат), а розвезення з оптової бази в пункти роздрібної торгівлі здійснюються автомобільним транспортом.

Інтермодальним (інтегрованим) прийнято називати змішане перевезення вантажів «від дверей до дверей», здійснюване під

керівництвом оператора по одному транспортному документу із застосуванням єдиної ставки фрахту. Н. Усков, П. Курієнко визначають поняття у такий спосіб: «Інтермодальним є перевезення вантажів декількома видами транспорту, при якому один з перевізників організує всю доставку від одного пункту відправлення через один або більше пунктів перевалки до пункту призначення й залежно від розподілу відповідальності за перевезення видаються різні види транспортних документів», а «мультимодальним – якщо особа, що організує перевезення, несе за нього відповідальність на всьому шляху проходження незалежно від кількості видів транспорту, що приймають участь при оформленні єдиного перевізного документа».

В останні роки технологія транспортування, особливо для мульти- та інтермодальних перевезень, пов'язана з використанням у логістичних ланцюгах і каналах вантажних терміналів і термінальних комплексів. Тому відповідні перевезення дістали назву термінальних.

Інформаційна логістика

Інформаційна система – це певним чином організована сукупність взаємопов'язаних видів обчислювальної техніки, різних довідників і необхідних засобів програмування, що забезпечує рішення тих чи інших функціональних завдань. Системи обробки логістичної інформації являють собою мережу взаємопов'язаних персональних комп'ютерів і абонентських пунктів. Даний комплекс включає інформаційно-технологічне, лінгвістичне, програмне й технічне забезпечення. Інформаційно-технологічне забезпечення включає проектні рішення по організації інформаційної бази й по технологічних процесах. Інформаційна база являє собою бази даних, що містять докладну інформацію і забезпечують споживачів документальною й фактографічною інформацією, а персонал системи – службовою інформацією.

Технологічні процеси містять опис порядку збору, обробки, зберігання, пошуку, видачі, передачі інформації з усіх завдань системи, а також технологічні інструкції, що регламентують порядок виконання всіх процесів і порядок інформаційного обслуговування споживачів. Лінгвістичне забезпечення передбачає: лінгвістичне сполучення даної системи з іншими системами; тематичний і параметричний пошук інформації в

банках даних по запитах різного типу складності; обробку політематичних і полівидових масивів документів з необхідною глибиною, повнотою, точністю; автоматизоване ведення (доповнення, виправлення, заміна) елементів комплексу лінгвістичних засобів.

Програмне забезпечення пов'язане із введенням, коректуванням і записом інформації в автоматизований банк даних, обробкою, коректуванням, відновленням масивів інформації, а також пошуком, зберіганням, контролем, видачею необхідної споживачам інформації. Безпосереднє виконання цих дій включає сукупність алгоритмів, мов програмування, операційних систем прикладних програм рішення відповідних завдань. Програмне забезпечення буває двох видів: загальне й спеціальне.

Загальне програмне забезпечення створюється з метою універсального використання ПК для рішення обчислювальних завдань і завдань обробки інформації. Спеціальне програмне забезпечення включає пакети програм, що реалізують способи рішення специфічних завдань автоматизованої системи інформаційної обробки. Характерно, що з метою економії трудових і тимчасових витрат найчастіше використовуються готові пакети прикладних програм, призначених для рішення інформаційних завдань, з їхньою адаптацією до вимог і умов конкретного логістичного процесу.

Технічне забезпечення припускає наявність комплексу технічних засобів, що включає засоби: зв'язку й передачі інформації на відстань (телефонна й телеграфна мережі, телетайп, радіорелейні мережі, лінії далекого зв'язку); обчислювальної техніки; копіювання й розмноження інформаційних матеріалів з носієм різних видів (копіювальні апарати, устаткування для мікрофільмування, виготовлення й використання мікрофільмів, офсетні друковані машини); оргтехніки.

Штрихове кодування є одним із типів автоматичної ідентифікації, що використовує метод оптичного зчитування інформації. Воно ґрунтується на принципі двійкової системи числення: інформація подається як послідовність 0 і 1. Широким смугам і широким проміжкам привласнюється логічне значення 1, вузьким – 0. Таким чином, штрихове кодування виступає способом побудови коду за допомогою чергування широких і вузьких,

темних і світлих смуг. У наш час найбільш широко використовуються наступні види штрихових кодів:

UPC – універсальний товарний код; розроблений у США, застосовується в країнах Америки;

EAN – товарний код; створений у Європі на базі UPC.

Розглянемо приклади штрихових кодів:

UPC-12 є дванадцяти розрядним кодом. У ньому перша цифра коду – знак системи нумерації; п'ять цифр – номер виробника; наступні п'ять цифр – код продукту; остання цифра є контрольною. 3 00025 00234 9

EAN-13 є тринадцяти значним кодом. Перші три цифри коду позначають країну-виробника; наступні чотири – коди підприємства; потім п'ять цифр – код продукту; остання цифра є контрольною. 460 0023 10012 9

EAN-8 є восьми розрядним кодом і застосовується для кодування малогабаритних упакувань. Перші три цифри позначають країну – виробника товару, чотири наступні – коди продукту, остання цифра є контрольною. 460 2024 6.

Ціль штрихового кодування інформації укладається у відбитті таких інформаційних властивостей товару, які забезпечують реальну можливість простежити за їхнім рухом до споживача, що пов'язано з підвищенням ефективності керування виробництвом. Використання штрихових кодів забезпечує діяльність різних виробників і споживачів на єдиному товарному ринку шляхом використання єдиного коду по всьому ланцюжку взаємозалежних партнерів, захист споживача від несумлінності виробників і продавців продукції, керування потоками інформації із запиту й у реальному масштабі часу на основі ідентифікації будь-якого об'єкта. У сфері обігу широке застосування одержав код EAN (рис. 3.2), що часто можна зустріти на товарах масового споживання. Зупинимось докладніше на технології використання коду EAN у логістичних процесах.



Рис. 3.2. Зовнішній вигляд і структура коду EAN-13

Є алфавіт коду EAN, у якому кожній цифрі відповідає певний набір штрихів і пробілів. На етапі запуску товару у виробництво йому привласнюється тринадцятий значний цифровий код, що згодом у вигляді штрихів і пробілів буде нанесений на цей товар. Перші дві або три цифри позначають код країни, що привласнений їй асоціацією EAN, за встановленим порядком прийнято називати цю частину коду префіксом.

Наступні шість цифр – реєстраційний номер підприємства усередині національної організації. Сукупність коду країни й коду підприємства є унікальною комбінацією цифр, що однозначно ідентифікує зареєстроване підприємство. Цифри коду, що залишилися, надаються підприємству для кодування своєї продукції за власним розсудом. При цьому кодування можна просто почати з нуля й продовжувати до 999. Таким чином, перші дванадцять цифр коду EAN однозначно ідентифікують будь-який товар у загальній сукупності товарної маси.

Остання, тринадцята цифра коду є контрольною. Вона розраховується по спеціальному алгоритму на основі дванадцяти попередніх цифр. Неправильна розшифровка однієї або декількох цифр штрихового коду призведе до того, що ЕОМ, розрахувавши по дванадцяти цифрах контрольну, виявить її невідповідність контрольній цифрі, нанесеній на товарі. Прийом сканування не підтвердиться, і зчитування коду прийде́ться повторити. Таким чином, контрольна цифра забезпечує надійну дію штрихового коду, є гарантією стабільності й надійності всієї системи.

Електронний обмін даними (EDI) – обмін інформацією між двома бізнес-суб'єктами (називаних в EDI торговельними партнерами) у стандартизованому форматі. Базовою одиницею обміну є набір транзакцій, що загалом відповідає стандартному

бізнес-документу, такому, як платіжне доручення або накладна на товар. За допомогою стандартів, основу яких становлять X.9 і UN/EDIFACT, ділове співтовариство розробило групу стандартних наборів транзакцій. Кожний набір транзакцій складається з великої кількості елементів даних, необхідних для даного бізнес-документу, кожний з яких має свій формат і місце серед інших елементів даних. Якщо транзакція містить більш ніж одну транзакцію (кілька платіжних доручень в одну фірму), то групі транзакцій буде передувати заголовок функціональної групи, а за групою буде впливати кінцевик функціональної групи.

Компанії стали використовувати EDI, щоб зменшити час і витрати на контакти з постачальниками. Так, в автомобільній промисловості більші компанії ждали від постачальників використовувати EDI для всіх транзакцій, що дозволило зберегти величезну кількість паперу й значно прискорити процес поставки та скоротити зусилля на підтримку актуальності баз даних. Звичайно, для виконання EDI-транзакцій використовувалися приватні глобальні мережі, які були дешевші, ніж оренда виділених ліній, але надавали сервіс надійної й безпечної доставки. Інтернет може забезпечити можливості взаємодії, необхідні для EDI, за низькими цінами. Але Інтернет не забезпечує сервісів безпеки (цілісності, конфіденційності, контролю учасників взаємодії), необхідних для EDI. Як і електронна пошта в Інтернеті, транзакції EDI уразливі до модифікації, компрометації або знищення при пересиланні через Інтернет.

Логістичний сервіс

В умовах «ринку покупця» продавець змушений будувати свою діяльність виходячи з купівельного попиту. При цьому попит не обмежується попитом на товар. Покупець диктує свої умови також і в області складу і якості послуг, надаваних йому в процесі поставки даного товару. Послуга, у загальному розумінні цього терміну, означає дію, що приносить користь, допомогу іншому. Робота з надання послуг, тобто з задоволення чийх-небудь потреб, називається сервісом. Природа логістичної діяльності припускає можливість надання споживачеві матеріального потоку різноманітних логістичних послуг. Логістичний сервіс нерозривно пов'язаний із процесом розподілу і являє собою комплекс послуг, надаваних у процесі поставки товарів.

Об'єктом логістичного сервісу є різні споживачі матеріального потоку. Здійснюється логістичний сервіс або самим постачальником, або експедиторською фірмою, що спеціалізується в області логістичного сервісу.

Усі роботи в області логістичного обслуговування можна розділити на три основні групи: передпродажні, тобто роботи з формування системи логістичного сервісу; роботи з надання логістичних послуг, здійснювані в процесі продажу товарів; післяпродажний логістичний сервіс. До початку процесу реалізації робота в області логістичного сервісу містить у собі в основному визначення політики фірми у сфері надання послуг, а також їхнє планування.

У процесі реалізації товарів можуть надаватися різноманітні логістичні послуги, наприклад: інформація про наявність товарних запасів на складі; виконання замовлення, у тому числі підбор асортименту впакування, формування вантажних одиниць та інші операції; забезпечення надійності доставки; надання інформації про проходження вантажів.

Післяпродажні послуги – це гарантійне обслуговування, зобов'язання по розгляду претензій покупців, обмін тощо. Для оцінки рівня логістичного сервісу вибираються найбільш значимі види послуг, тобто послуги, надання яких пов'язане зі значними витратами, а ненадання - з істотними втратами на ринку.

Стандарти якості. Види сервісного обслуговування характеризуються досить великим колом показників, які можна об'єднати в групи за наступними критеріями: номенклатура й кількість, час, ціна, надійність надання сервісу (по показниках якості, часу й кількості). Розглянемо їх більш докладно.

1. Критерій «номенклатура й кількість» включає: кількість відмов за обсягом продажів з кожного виду номенклатури продукції у зв'язку з відсутністю виробничих ресурсів у розглянутий період часу; кількість відмов за обсягом продажів з кожного виду номенклатури продукції у зв'язку з неефективністю їхнього виконання в розглянутий період часу.

2. Критерій «якість» розглядає можливість задоволення споживчого попиту з кожного виду продукції з позиції якості, тобто його відповідності споживчим вимогам. Також враховується, що вся продукція, пропонована виробниками, умовно ділиться, залежно від рівня якості, на чотири групи:

– продукція вищої якості – перевершує за своїми техніко-економічними показниками аналогічну продукцію конкурентів. Зазвичай це принципово нова продукція. Виробник у цьому випадку може значно збільшити свій прибуток як за рахунок установлення більш високих цін на продукцію, так і за рахунок збільшення частки ринку; конкурентоспроможна продукція – в основному відповідає високому рівню якості, але може мати й середній рівень якості серед аналогічної продукції на даному ринку. За такої ситуації конкурентоспроможність продукції досягається за рахунок більш ефективних маркетингових заходів щодо реклами й стимулювання продажів;

– продукція зі зниженим рівнем якості – має в цілому трохи гірші споживчі властивості, ніж продукція більшості конкурентів. Збереження стабільності ринкової позиції виробника може відбуватися за рахунок застосування стратегії зниження цін на таку продукцію;

– продукція з низьким рівнем якості - звичайно неконкурентоспроможна; на неї немає попиту або вона може бути реалізована по дуже низьких цінах. Виробник у цьому випадку повинен або підвищувати якість продукції, або створювати нову продукцію.

Дайте відповіді на запитання



1. Які основні фактори вплинули на розвиток логістики як економічної науки у ХХ столітті?
2. Поясніть сутність твердження: маркетинг ставить завдання, а логістика їх вирішує.
3. Які функціональні області виробничого підприємства є найбільш логістично витратними?
4. Що розуміють під першою та останньою милею в логістиці?
5. В чому полягає сутність логістики як фактору підвищення конкурентоспроможності підприємства?



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Як можна обґрунтувати оцінку експертів щодо важливості ролі цифровізації в оптимізації логістичних витрат?
2. Що дає можливість стверджувати, що логістика є інструментом суцього ринкової економіки?
3. Аргументуйте, на якому етапі переходу до цифрової економіки знаходиться національна логістика: автоматизації, інформатизації чи цифровізації.

Література:

1. Безугла Л.С. Логістика: навч. посіб. Дніпро: Пороги, 2021. 252 с.
2. Зубар Н.М. Логістика у ресторанному господарстві: навч. посібник К.: Видавництво ЦУЛ. 2019. 312 с.
3. Крикавський Є.В. Логістика та управління ланцюгами поставок. Львів: Вид-во Держ.ун-ту «Львівська політехніка». 2019. 265 с.
4. Крикавський Є.В. Логістичні системи: підручник. Львів: Вид-во. Держ.ун-т «Львівська політехніка» 2019. 288 с.
5. Тюріна Н. М Логістика: навч. посібник. К.: Видавництво ЦУЛ. 2019. 392 с.
6. Негода А. В. Міжнародна логістика в схемах: навч. посібник Суми: ОХРА. 2019. 203 с.
7. Оліскевич М. Організація автомобільних перевезень: Львів. Вид-во. Львівська політехніка. 2017. 336 с.
8. Сумець О.М. Виробнича логістика: навч. посібник. Харків: ТОВ «Пром-арт». 2021. 120 с.
9. Тарасюк Г.М., Рудківський О.А., Рудківський А.Ю., Лагута Я.М. Навчальний посібник для самостійної роботи з навчальної дисципліни «Логістика» для студентів денної та заочної форми навчання галузі знань 07 «Управління та адміністрування». Житомир: ДУ «Житомирська політехніка», 2020. 95 с.
10. Федорова В.О. Логістика: навчальний посібник. Х.: ФОП Бровін О.В. 2019. 153 с.

3.3. Інвестування

Сутність, мета та функції інвестування

Розвиток підприємства неможливий без інвестицій. Питання інвестиційних рішень розглядалися у фінансовому менеджменті

саме як довгострокові фінансові рішення, пов'язані з розвитком підприємства. У самостійну галузь знань інвестування виділилося в 50-ті роки ХХ ст. у зв'язку з інтенсивним розвитком досліджень у сфері портфельного інвестування. Комплекс питань, пов'язаних із здійсненням інвестиційної діяльності підприємства, вимагає знань з ухвалення управлінських рішень відносно процесу інвестування. Це коло питань є предметом інвестиційного менеджменту.

Інвестиційний менеджмент є системою принципів і методів розробки і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності. Поняття інвестицій як економічної категорії увійшло до вітчизняної практики в кінці 80-х років минулого століття, з початком перших ринкових перетворень в економіці. Спочатку вони ототожнювалися з капітальними вкладеннями. Проте інвестиції є ширшим поняттям. До них належать і витрати на наукову діяльність, на підготовку кадрів (інвестиції в людський капітал). Інвестиції є головним інструментом реалізації інноваційної політики підприємства. Наукова думка досі не виробила універсального поняття стосовно терміну «інвестиції».

У законі України «Про інвестиційну діяльність»: «Інвестиції – всі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти підприємництва і ін. видів діяльності, внаслідок чого створюється прибуток або досягається соціальний ефект». Інвестиції підприємства є вкладенням капіталу в усіх його формах у різні об'єкти (інструменти) його господарської діяльності з метою здобуття прибутку, а також досягнення іншого економічного або позаекономічного ефекту, здійснення якого базується на ринкових принципах і пов'язане з чинниками часу, ризику і ліквідності. Інвестиції класифікують за низкою ознак:

1) *за об'єктом вкладення капіталу*: *реальні* – це вкладення капіталу в реальні активи як матеріальні, так і нематеріальні. *Фінансові* – вкладення капіталу в різні фінансові інструменти інвестування, головним чином в цінні папери, депозити, паї (з метою здобуття доходу).

2) *за характером участі в інвестиційному процесі*: *прямі* – мають на увазі участь інвестора у виборі об'єктів інвестування і вкладенні капіталу з метою здобуття прибутку, тобто прямими вважаються інвестиції, вкладені безпосередньо юридичними і фізичними особами. *Непрямі* – це інвестування через

інвестиційних або фінансових посередників.

3) *за відтворювальною спрямованістю*: валові – характеризують загальний обсяг капіталу, інвестованого в певний період у відтворення основних засобів і нематеріальних активів. Чисті – характеризують обсяг капіталу, що інвестується в розширене відтворення основних засобів і нематеріальних активів. У кількісному вираженні – це сума валових інвестицій, зменшена на суму амортизаційних відрахувань у певний період.

4) *за характером використання капіталу в інвестиційному процесі*: первинні – характеризують використання новоствореного для інвестиційних цілей капіталу за рахунок як власних, так і позикових фінансових ресурсів; *реінвестиції* – повторне використання капіталу в інвестиційних цілях за умови попереднього його вивільнення в процесі реалізації первинних інвестиційних проєктів.

Функції інвестиційного менеджменту діляться на дві групи: I група – функції системи, яка здійснює управління; II група – функції як спеціальної області управління підприємством. Функції системи, яка здійснює управління: розробка інвестиційної стратегії підприємства; створення організаційних структур, які забезпечують прийняття та реалізацію інвестиційних управлінських рішень; формування інформаційних систем, які забезпечують обґрунтування альтернативних інвестиційних рішень; здійснення аналізу різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства; здійснення планування інвестиційної діяльності за основними її напрямками; розробка дієвої системи стимулювання реалізації інвестиційних рішень; здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих інвестиційних рішень.

Функції як спеціальної області управління підприємством: управління реальними інвестиціями; управління фінансовими інвестиціями; управління формуванням інвестиційних ресурсів; управління грошовими потоками з інвестиційної діяльності.

Розвиток інвестиційної теорії змінював підходи економістів до головної мети інвестиційної діяльності.

Класична економічна теорія: головна мета інвестиційної діяльності (як і будь-яких видів господарської діяльності підприємства) – максимізація прибутку.

Теорія стійкого економічного зростання: головна мета інвестиційної діяльності – забезпечення фінансової рівноваги підприємства в процесі його розвитку.

Сучасна економічна теорія: головна мета інвестиційної діяльності – забезпечення максимізації добробуту власників підприємства (інвестицій). До суб'єктів інвестиційної діяльності віднесено: інвесторів; учасників інвестиційної діяльності, які забезпечують здійснення інвестицій. Суб'єктами інвестиційної діяльності (інвесторами та учасниками) можуть бути громадяни та юридичні особи України та іноземних країн, а також держави в особі урядів.

Інвестори – це суб'єкти підприємницької діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позикових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців, а також виконувати функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності. За цілями інвесторів поділяють на стратегічних та портфельних. Для стратегічного інвестора головною метою є інвестування. Зазвичай він бере участь у стратегічному управлінні діяльністю об'єкта, в який інвестуються кошти. Портфельний інвестор вкладає свої кошти в різноманітні об'єкти (інструменти) з різним ступенем дохідності. За напрямом основної діяльності інвесторів поділяють на індивідуальні та інституціональні.

Згідно із законодавством України *індивідуальними суб'єктами інвестиційного ринку* можуть бути фізичні особи – як резиденти, так і нерезиденти (тобто ті, які проживають за межами України). Серед *інституційних інвесторів* виокремлюють такі три групи:

Інституційні інвестори першої групи – інституційні інвестори, які здійснюють переважно прямі, точніше, спрямовані інвестиції в обмежене коло підприємств — холдинги, фінансові групи та фінансові компанії.

Холдингова компанія являє собою головну компанію будь-якої фінансової імперії, монополії, яка володіє контрольним пакетом акцій дочірніх підприємств і спеціалізується на управлінні тією імперією, яку утворюють ці підприємства разом із своїми дочірніми фірмами.

Фінансова група – це об'єднання декількох підприємств, що взаємодіють між собою економічно і фінансово. На відміну від

холдингу, фінансова група не має головної фірми, яка спеціалізується на управлінні.

Фінансова компанія – це корпорація, що фінансує обране за певним критерієм, визначене, але досить вузьке коло інших корпорацій і не здійснює диверсифікацію вкладень, яка властива інвестиційній компанії та іншим подібним структурам. Зазвичай фінансова компанія (на відміну від холдингової) не володіє контрольними пакетами акцій корпорацій, що нею фінансуються.

Інституційні інвестори другої групи – інституційні інвестори, які здійснюють різноманітні інвестиції, не дотримуючись якогось певного, заздалегідь обраного набору об'єктів інвестування. Водночас їх портфель інвестицій широкий і відносно стабільний. У цю групу входять інвестиційні компанії, страхові та пенсійні фонди тощо. У широкому розумінні всі інституційні інвестори другої групи можна назвати інвестиційними компаніями.

Інвестиційна компанія – це компанія, що формує свій капітал за рахунок внесків дрібних інвесторів на загальних підставах і не займається страховою чи будь-якою іншою діяльністю. Інвестиційні компанії можна класифікувати за ознаками: юридичною формою – інвестиційне акціонерне товариство (формує випуск та продаж акцій) або трастом (інвестиційна фірма, яка управляє капіталом вкладників за їх довіреністю); спеціалізацією вкладень. Інвестиційна компанія вкладає капітал у різні види цінних паперів (універсальна інвестиційна компанія) чи вкладає їх в окремий вид паперів; ступенем свободи менеджерів у прийнятті рішень. Інвестиційні компанії з широкою свободою дій та з обмеженою свободою дій стосовно інвестицій. Якщо інвестиційна компанія має лише один портфель інвестицій, то вона являє собою інвестиційний фонд, який може бути двох типів – відкритий і закритий.

Інституційні інвестори третьої групи – інституційні інвестори, які здійснюють різноманітні інвестиції, але не мають стабільного портфеля цінних паперів, називаються інвестиційними дилерами.

Інвестиційні дилери – ці інституції прагнуть отримати прибуток шляхом спекулятивної гри на біржі. До них належать торгові компанії, інвестиційні банки, фондові доми, інвестиційні пули тощо. За своїми функціями вони значно ближчі до

посередників на ринку цінних паперів, ніж до інституцій ринку інвестицій.

Основні фактори, що впливають на інвестиційну активність підприємства: інтенсивність процесів формування заощаджень в економіці країни. Рівень використання заощаджень в інвестиційному процесі. Відсоткова ставка та її динаміка. НТП. Темпи інфляції. Циклічність економіки. Рівень розвитку інвестиційного ринку. Інвестиційний клімат країни.

Методичні аспекти та методичний інструментарій інвестування

Інвестиційний менеджмент вимагає здійснення різноманітних фінансово-економічних розрахунків, пов'язаних з потоками грошових коштів у різні періоди часу. Ключову роль у цих розрахунках відіграє вартість грошей у часі. Концепція такої вартості ґрунтується на тому, що вартість грошей з плином часу змінюється через інфляцію, ризик і схильність до ліквідності, урахування норми прибутку на грошовому ринку, в ролі якої звичайно виступає норма позичкового процента (або процента).

Інфляція – це процес, що характеризується підвищенням загального рівня цін в економіці певної країни і зниженням купівельної спроможності грошей. Інфляція проявляється в переповненні сфери обігу товарів грошима внаслідок їх надмірного випуску або в скороченні товарної маси в обігу при незмінній кількості випущених грошей. Головними чинниками інфляційних процесів є не зумовлена зростанням товарної маси в обігу емісія грошей, порушення пропорційності виробництва й обігу, а також помилки в політиці ціноутворення. Одним словом, чим вища інфляція і чим вона більш затяжна, тим меншою буде вартість певної суми грошей в майбутньому.

Ризик – це нестабільність, непевність у майбутньому, що також зменшує вартість грошей. Через непевність у майбутньому ризик з часом зростає. Більшість людей хочуть уникнути ризику, а тому вище цінують гроші, які є сьогодні, аніж ті, що мають бути в майбутньому. Більшість готова віддати свої гроші тепер в обмін на гроші в майбутньому, але тільки за високу компенсацію. Неможливо точно передбачити, чи повернуться завтра гроші, вкладені сьогодні. Немає жодної впевненості, що якась фінансово міцна компанія буде такою завжди. Немає впевненості в тому, що

проценти й основна сума боргу за цінними паперами з фіксованим доходом будуть виплачені, як пообіцяла компанія, що випустила ці папери. Як невпевненість зростає відповідно до тривалості прогнозованого періоду, так само зростає і ризик. Відповідно зменшується сподівана вартість грошей.

Схильність до ліквідності – це перевага, віддана наявним грошам перед цінностями й ризикованими вкладеннями. Ліквідність важлива для інвеститорів фірми. Вона залежить від спроможності реалізувати активи компанії, щоб одержати гроші. Готівка, державні облігації та інші ходові цінні папери – все це підвищує ліквідність фірми. До речі, фіксовані активи, такі як будівлі й обладнання, не вважаються дуже ліквідними. Інвеститори схильні до ліквідності, тому про всяк випадок віддають перевагу наявним грошам замість вкладення їх у справи, сподіваючись на майбутні доходи. А якщо вже вони інвестують гроші, сподіваючись на доходи в майбутньому, то міняють гарантовані «живі» гроші на ризиковані доходи в майбутньому. Цей «обмін» можливий лише за умови, що майбутні доходи будуть достатньо високими, аби виправдати ризик, який беруть на себе інвеститори. Коли кредитори чи інвеститори вкладають свої гроші, сподіваючись на майбутні надходження, вони очікують на високу винагороду як компенсацію за втрату ліквідності. І навпаки, якщо гроші вкладають у неризиковані проекти, сподівані доходи досить низькі. Отже в основі концепції вартості грошей в часі лежить наступний основний принцип: долар тепер коштує більше, ніж долар, який буде одержаний в майбутньому, наприклад через рік, оскільки він може бути інвестований і це принесе додатковий прибуток. Цей принцип є найважливішим положенням у всій теорії фінансів і аналізі інвестицій. На цьому принципі заснований підхід до оцінки економічної ефективності інвестиційних проектів. Попри те що гроші, вдало вкладені сьогодні, в майбутньому принесуть дохід (а це змушує інвеститорів шукати гроші сьогодні), ці ж гроші з часом можуть втратити свою вартість через інфляцію, ризик, схильність до ліквідності. Концепція, що вартість долара більша сьогодні, ніж завтра, є стрижневою в теорії фінансів.

Під процентом розуміємо суму доходів від використання грошей на грошовому ринку. Враховуючи, що процес інвестування тривалий в часі, в інвестиційній практиці часто необхідно порівнювати вартість грошей на початку їхнього інвестування з

вартістю грошей при їхньому поверненні у вигляді майбутнього прибутку, амортизаційних відрахувань тощо. Порівнюючи вартість грошових коштів при їхньому інвестуванні і поверненні, прийнято використовувати два основні поняття – майбутня вартість грошей і теперішня вартість грошей.

Майбутня вартість грошей – це сума інвестованих у даний час коштів, в яку вони перетворюються через певний період часу з урахуванням певної ставки процента. Визначення майбутньої вартості грошей пов'язане з *процесом нарощування* цієї вартості (compounding). Він являє собою поетапне збільшення суми вкладу шляхом приєднання до первісного його розміру суми процента (процентних платежів). Ця сума розраховується за так званою процентною ставкою. В інвестиційних розрахунках процентна ставка застосовується не тільки як інструмент нарощування вартості грошових коштів, а й у ширшому сенсі – як вимірник ступеня доходності інвестиційних операцій.

Теперішня вартість грошей – це сума майбутніх грошових надходжень, зведених з урахуванням певної процентної ставки (так званої «дисконтної ставки») до теперішнього періоду. Визначення теперішньої вартості грошей пов'язане з *процесом дисконтування* (discounting) цієї вартості, що є операцією, зворотною до нарощування при обумовленому кінцевому розмірі грошових коштів. У цьому разі сума процента відраховується з кінцевої суми (майбутньої вартості) грошових коштів. Таким чином, одну і ту ж суму грошей можна розглядати з двох позицій: а) з позиції її справжньої вартості; б) з позиції її майбутньої вартості. Арифметично вартість грошей у майбутньому завжди вища. При проведенні фінансово-економічних розрахунків, пов'язаних з інвестуванням коштів, процеси нарощування і дисконтування вартості можуть здійснюватися за двома схемами: за схемою простих і за схемою складних процентів.

Майбутня вартість грошей

Простим процентом називається нарахування з теперішньої вартості вкладу в кінці одного періоду платежу, зумовленого умовами інвестування (місяць, квартал тощо). Простий процент обчислюється за формулою

$$FV = PV \times (1 + i \times n),$$

де

FV – нарощена сума;

PV – сума коштів, інвестованих у початковий період, грн;

i – проста річна ставка позичкового відсотка;

n – тривалість періоду нарахування в роках.

Інколи термін інвестування може бути меншим за рік, тоді застосовують наступну формулу для розрахунку:

$$FV = PV \times (1 + (d/K) \times i),$$

де

d – тривалість періоду нарахування в днях;

K – тривалість року в днях.

Сутність методу нарахування за простими процентами зводиться до того, що проценти нараховуються упродовж усього терміну інвестицій (кредиту) на ту саму величину капіталу, що інвестується. У процесі аналізу інвестиційних рішень, де терміни вкладання грошей найчастіше перевищують один рік, прийнято використовувати складні відсотки. Складним відсотком називають суму доходу, яка утворюється в результаті інвестування грошей за умови, що сума нарахованого простого відсотка не виплачується в кінці кожного періоду, а приєднується до суми основного внеску і в наступному платіжному періоді сама приносить дохід. Будь-які виважені інвестиції або вкладені гроші мають забезпечити зростання вартості активів з часом. Вкладаючи певну суму грошей, потрібно визначити, як зросте вартість цих грошей у майбутньому з огляду на те, що очікувана норма прибутку відома. Підрахування цього і є визначенням майбутньої вартості (Future value – FV) інвестицій. Майбутня вартість через один рік вираховується просто, але якщо потрібно дізнатись, скільки грошей буде на рахунок через кілька років, використовуємо формулу

$$FV = PV \times (1 + R)^N,$$

де FV – майбутня вартість коштів;

PV – початковий депозит (основна сума);

R – річна ставка процента;

N – кількість років.

Щоб прискорити підрахунки майбутньої вартості, існують спеціальні таблиці. В них підраховано фактор $(1+R)^N$ за певну кількість років. Якщо відома процентна ставка, легко можна визначити фактор, на який треба помножити суму початкового вкладу, щоб підрахувати майбутню вартість. Якщо ж t – є

кількість разів нарахування складного процента, майбутню вартість можна вирахувати за формулою

$$FV = PV \left(1 + \frac{R}{m} \right)^{mN}$$

Теперішня вартість та ставки дисконту. Досить часто потрібно знати теперішню вартість (Present Value – PV) інвестиції. Ця вартість служить основою для порівняння прибутковості різних проектів та інвестицій за певний період. Отже, теперішня вартість – це грошова вартість майбутніх надходжень чи доходів з поправкою на ставки дисконту (капіталізації).

Дисконтна ставка – це процентна ставка, яка застосовується до майбутніх платежів, щоб врахувати ризик і непевність, пов'язану з фактором часу. Для підрахунку теперішньої вартості слід визначити ставку дисконту, що враховувала б ризикованість певного проекту чи інвестицій. Існує просте правило:

Високий ризик означає високу ставку дисконту (капіталізації), малий ризик означає низьку дисконтну ставку.

Коли рівень ризику визначено, далі слід скоригувати майбутні доходи з урахуванням непевності часу. Загалом для оцінки дисконтних ставок використовують такі принципи: з двох майбутніх надходжень вищу дисконтну ставку матиме те, що надійде пізніше. Чим нижчий визначений рівень ризику, тим нижчою повинна бути ставка дисконту. Якщо загальні процентні ставки на ринку ростуть, ростуть дисконтні ставки.

Ризик може зменшитись, якщо є перспектива ділового підйому, зниження інфляції та процентних ставок. Припустимо, ви хочете визначити теперішню вартість \$ 1000 через 3 роки; ви сподіваєтесь на щорічний рівень ризику, пов'язаний з реалізацією проектів під 10%. Отже, якщо

$$FV = PV \times (1 + R)^N$$

тоді:

$$PV = \frac{FV}{(1 + R)^N}$$

де

PV – теперішня вартість коштів;

FV – майбутня вартість коштів;

R – річна ставка процента;

N – кількість років.

Якщо нарахування відсотків планується більше одного разу за рік, то розрахунок проводять за формулою:

$$PV = FV \times \frac{1}{(1 + R/m)^{m \times N}}$$

де

m – кількість нарахувань за рік, од.

Очевидно, якщо ви маєте два різні проекти з однаковим періодом реалізації та витратами, але різними факторами ризику, то можна визначити їхню теперішню вартість і порівняти, який з них доцільніше вибрати. Оцінка доцільності капіталовкладень у ті чи інші проекти або інвестиції в основу бере поняття теперішньої вартості. Все зводиться до того, щоб дисконтувати майбутній дохід залежно від рівня ризику та непевності майбутнього. Метод визначення теперішньої вартості дає змогу це зробити. Той самий результат ви одержали шляхом довгих підрахунків.

$$PV = FV \times \frac{1}{(1+i)^n} = FV \times PVIF$$

$PVIF$ – фактор (множник) поточної вартості, стандартні значення якого наведені в таблиці значень фактору поточної вартості.

Поняття ануїтету. Інвестування грошових коштів у різноманітні програми, створення грошових фондів цільового призначення, погашення банківської заборгованості, тощо передбачають виплати, що здійснюватимуться через певні проміжки часу. При цьому виникає ряд послідовних платежів, поименованих потоком платежів. Ряд послідовних фіксованих платежів, що здійснюються через рівні проміжки часу, називають фінансовою рентою, або ануїтетом. Узагальнюючими показниками ануїтету є його майбутня і теперішня вартість.

Майбутня вартість ануїтету – це сума всіх членів потоків платежів з нарахованими на них процентами на кінець періоду, тобто на дату останньої виплати. Вона показує, яку величину представлятиме капітал, що вкладається через рівні проміжки часу, впродовж всього терміну ануїтету разом з нарахованими процентами. Проста формула визначення майбутньої вартості ануїтету така:

$$FV_A = A \frac{(1+R)^N - 1}{R} = A \times FVIF_A$$

де

FV_A – загальна майбутня вартість анuitету на кінець визначеного періоду;

A – анuitетні платежі;

$FVIF_A$ – анuitетний фактор, або процентний фактор майбутньої вартості анuitету.

Таблиці майбутньої вартості анuitету полегшують підрахунки, в них вже підсумовані проміжні процентні фактори майбутньої вартості анuitету і дається один фактор. Таблиця – це стандартна таблиця майбутньої вартості анuitету. Коли фінансові менеджери стоять перед тим, що в майбутньому постійно, регулярно надходять гроші і їм треба визначити теперішню вартість тих надходжень, вони можуть зробити дві речі: 1) вирахувати теперішню вартість надходжень за кожен рік, використовуючи відповідні фактори. Але це довга й клопітна справа; 2) вирахувати теперішню вартість анuitету, використовуючи фактори теперішньої вартості анuitету. Це коротший і найпростіший шлях. Математичне рівняння для визначення теперішньої вартості анuitету таке:

$$PV_A = A \frac{(1+R)^N - 1}{R(1+R)^{N-1}} = A \times PVIF_A$$

де

PV_A – теперішня вартість анuitету;

A – сума анuitету,

R – ставка дисконту;

N – кількість років або періодів;

$PVIF_A$ – процентний фактор теперішньої вартості анuitету.

Формування інвестиційного капіталу підприємства, управління ним

Інвестиційні ресурси підприємства – це всі форми капіталу, що залучається ним для здійснення вкладень в об'єкти реального і фінансового інвестування. Основні інвестиційні ресурси можуть бути розділені на три види:

- 1) власний капітал інвестора;
- 2) позиковий капітал;

3) капітал, який дає право на участь в прибутку.

Власний капітал інвестора – це нерозподілений прибуток, тобто прибуток, який залишається в організації і призначається для фінансування розширення діяльності, для технічного розвитку підприємства.

Позиковий капітал, тобто банківський кредит або лізинг. Даний вигляд фінансування здебільшого має форму термінових позик, тобто позик, що надаються на певний термін, інколи під фіксований відсоток, інколи по ставці, змінній залежно від зміни ринкової ставки відсотка за кредит.

Капітал, який дає право на участь у прибутку, тобто випуск акцій і облигацій. В інвестиційному менеджменті первинне значення надається вартості капіталу і аналізу його структури. Економічна категорія «капітал» є багатоаспектною. Ми його розглядатимемо в двох аспектах: як інвестиційний ресурс і як джерело доходу. Нас цікавить питання: які витрати нашого інвестиційного ресурсу, скільки він коштує? Прийнятна для інвестора ставка прибутковості є не що інше, як коефіцієнт дисконтування. Коефіцієнт дисконтування складається з середнього відсотка по кредиту, рівня інфляції і міри ризику. Тому внутрішню ставку прибутковості (IRR) порівнюють з середньозваженою вартістю капіталу (СВК), і розрахунок інвестиційної привабливості проекту передусє розрахунок середньозваженої вартості капіталу.

Вартість капіталу – це ціна, яку фірма платить за залучення капіталу з різних джерел. Показником вартості капіталу є *середньозважена вартість капіталу* (СВК – Weighted Average Cost of Capital) – це середня ціна, яку фірма платить за використання капіталу, сформованого з різних джерел. Вона характеризує середнє значення вартості капіталу, залученого з кожного конкретного джерела, зваженою на питому вагу кожного джерела в загальній сумі використовуюваного капіталу.

1. *Вартість банківського кредиту (БК)*. Вартість кредиту фактично дорівнює процентній ставці кредиту. Оскільки процентні платежі віднімаються з бази оподаткування, потрібно враховувати ставку податку. В результаті отримаємо:

$$k_{\text{БК}} = i(1 - \tau),$$

де

i – відсоткова ставка банківського кредиту, τ – податок.

У даному випадку має місце ефект податкового щита. Відсотки за кредит віднімаються з оподаткування та вони зменшують прибуток оподаткування. Отже, ми зменшуємо вартість банківського кредиту. У вартість банківського кредиту мають бути включені витрати по залученню банківського кредиту (страхування кредиту за рахунок позичальника). Тоді формула матиме вигляд:

$$k_{BK} = i(1 - \tau) / (1 - F_{BK}),$$

де

F_{BK} – витрати з залучення банківського кредиту.

У більшості випадків підприємство не несе додаткових витрат по залученню банківського кредиту або вони не істотні відносно суми притягнених коштів, тому зазвичай користуються першою формулою.

2. *Вартість капіталу, представленого акціями.*

Привілейовані акції. За привілейованими акціями платять фіксовані (заздалегідь встановлені) дивіденди. Тому вартість привілейованих акцій розраховують як відношення встановлених річних дивідендів (у вартісному вираженні) до надходження від продажу привілейованих акцій:

$$k_{ПА} = D_{ПА} / ЧП = D_{ПА} / (P_{ПА} - F_{ПА}),$$

де

$D_{ПА}$ – встановлені річні дивіденди;

$ЧП$ – надходження від продажу (ринкова ціна – витрати по емісії);

$P_{ПА}$ – ринкова ціна акції;

$F_{ПА}$ – витрати на емісію.

Звичайні акції. Розмір дивідендів по звичайних акціях заздалегідь невідомий і залежить від ефективності діяльності підприємства, що утрудняє цей розрахунок. До розрахунку вартості звичайних акцій існує два підходи: перший базується на потоці дивідендів, другий базується на моделі оцінки прибутковості активів. Інвестори набувають акцій підприємства з розрахунку на майбутні доходи. Джерелами цих доходів є: дивідендні платежі, дохід від зміни ціни акцій (можливий і збиток). Можна стверджувати, що поточна ринкова ціна акцій заснована на очікуваннях інвесторів відносно майбутніх доходів, і що для забезпечення інвестиційної привабливості своїх акцій підприємства повинні запропонувати дохід від них принаймні не

нижче за ці очікування. Вживання дивідендного підходу виходить з наступних припущень: величина дивідендів (і темп їх зростання) постійна (а потік виплат безконечний), очікування відносно майбутнього підприємства у всіх акціонерів однакові, дивіденди виплачуються 1 раз на рік, доходи акціонерів ототожнюються з дивідендами. Вартість потоку платежів в загальному випадку:

Вартість потоку платежів = Річний грошовий потік / Ставка дисконтування.

Виразимо це в термінах поточної ринкової вартості акції:

$$P_A = d / \tau,$$

де: P_A – поточка ринкова ціна акції;

d – річна величина дивідендів за акцію, що очікується;

τ – норма прибутку на інвестиції.

$$\tau = d / P_A$$

Оскільки для забезпечення інвестиційної привабливості своїх акцій підприємство повинне запропонувати дохід від них принаймні не нижче за ці очікування, то це і є формула вартості акцій. Вона передбачає, що майбутній потік дивідендів постійний. Якщо очікується, що розмір дивідендів буде рівномірної зростати на величину g , то норма прибутку зменшуватиметься, а формула набере вигляду:

$$P_A = d / (\tau - g)$$

G – річний темп зростання дивідендів, що очікується.

$$\tau - g = d / P_A \quad \tau = d / P_A + g$$

$$k_A = d / P_A + g$$

Другий підхід до оцінки акцій як складової капіталу отримав назву Capital Assets Pricing Model (CAPM). В основі цієї моделі - взаємозв'язок між прибутковістю акцій і ризиком. Чим вищий ризик, пов'язаний із капіталовкладеннями, тим більшу норму прибутку вимагає інвестор і навпаки. Складність виникає на етапі кількісної оцінки вказаного взаємозв'язку. Саме таку кількісну оцінку пропонує модель CAPM. Відповідно до цієї моделі:

$$k_A = R_f + (R - R_f) * \beta_i,$$

де

R_f – дохідність безризикових цінних паперів (гарантований відсоток, який виплачується за державними цінними паперами);

R – дохідність у середньому за фондовим ринком, що очікується;

R_f – ринкова премія за ризик;

β_i – коефіцієнт (характеризує рівень ризику);

Вартість нерозподіленого прибутку прирівнюють до вартості звичайних акцій.

$$k_{\text{НП}} = D / P_A + g,$$

де:

D – дивіденди за звичайними акціями;

$P_{\text{ПА}}$ – вартість звичайних акцій;

g – плановий річний темп зростання дивідендів.

Інколи ціну капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку приймають на рівні рентабельності власного капіталу. Знайшовши для окремих складових середню ціну, ми можемо визначити середньозважену вартість капіталу (weighted average cost of capital – WACC), або СВК. Спочатку визначають питому вагу кожного компонента капіталу. Як вага виступає відношення величини цього компонента до сукупної ринкової вартості активів компанії:

$$W_i = \frac{\text{Ринкова вартість компонента } i}{\text{Сукупна ринкова вартість активів}}$$

Щоб визначити СВК, потрібно помножити знайдені до цього значення витрат по кожному компоненту на вагу цього компонента і скласти всі знайдені величини:

$$\text{СВК} = \sum_{i=1}^m (W_i * k_i),$$

де

m – кількість компонентів, які враховуються;

W_i – питома вага i -го компонента;

k_i – вартість i -го компонента.

СВК застосовують при дисконтуванні грошових потоків для визначення ефективності інвестицій. При цьому вважають, що: проєкт фінансується так само, як і вся остання діяльність, рівень ризику, пов'язаний з проєктом, не відрізняється від рівня ризику поточної діяльності підприємства.

Суть *фінансового левриджу* полягає в тому, що кредит створює «важіль», здатний підняти вгору доходи акціонерів. Сила фінансового важеля полягає в тому, що збільшення прибутку від основної діяльності (ЕВІТ) веде до більшого зростання прибутку на акцію (EPS). Причина полягає в тому, що власники облігацій і інших форм боргових зобов'язань отримують стабільний встановлений % і нічого не отримують від зростання прибутку. Сила фінансового важеля розраховується:

$$\text{DFL} = \Delta \% \text{EPS} / \Delta \% \text{ЕВІТ}$$

Таким чином, сила фінансового важеля може бути знайдена шляхом ділення прибутку від основної діяльності на прибуток після виплати відсотка за боргом. Кожен відсоток зростання прибутку від основної діяльності веде до зростання прибутку на акцію і навпаки. Операційний і фінансовий важелі можуть діяти спільно, так що зміна показників діяльності фірми (вимірюється обсягом продажів) з помноженою силою впливає на величину прибутку на акцію.

Управління реальними інвестиціями підприємства

Фінансовий стан підприємства залежить від припливів грошових коштів, що забезпечують покриття його зобов'язань. Відсутність мінімально необхідного запасу грошових коштів вказує на фінансові труднощі суб'єкта, що господарює. Надлишок грошових коштів свідчить про те, що підприємство терпить збитки, пов'язані з: інфляцією та знеціненням грошей; втраченою можливістю їх вигідного розміщення та отримання додаткового доходу.

Грошові потоки в інвестуванні. У зв'язку з цим cash flow (потік готівки) є обов'язковим атрибутом ринкової економіки. Cash – в перекладі означає готівку, або які-небудь документи, за якими банк відразу нараховує гроші на рахунок вкладника. Це можуть бути чеки, грошові перекази тощо. Існує три категорії готівки: гроші в касі, депозити в банку тощо. Гроші можуть мати як готівкову, так і безготівкову форму, вільно переходячи з однієї форми в другу.

Грошовий потік – основний показник, який характеризує ефективність інвестицій у вигляді грошових доходів, які повертаються інвестору. Перш за все грошові потоки, а не прибуток, стають центральним показником в аналізі доцільності прийняття інвестиційних рішень. У фінансовому та інвестиційному менеджменті управління грошовими потоками є однією з найважливіших задач.

У фінансах фірми «ефект» прийнято виражати грошовим потоком – упорядкованим в часі та з урахуванням фактору часу припливом (надходженням, отриманням) та відтоком (зменшенням, витратою) грошових коштів, що викликано використанням даного активу. Звіт про надходження грошових коштів (форма № 3 «Звіт про рух грошових коштів») дозволяє

оцінити, скільки грошей та на якому етапі здійснення діяльності (або проекту) знадобиться. Звіт слугує для перевірки синхронності надходжень та витрат грошових коштів, підтвердження майбутньої платоспроможності підприємства, постійної наявності на розрахунковому рахунку сум, достатніх для розрахунку за зобов'язаннями. Доцільність інвестування відображається у відповідних документах – інвестиційних проектах. Здійснюючи інвестування, інвестор відмовляється від грошових коштів сьогодні на користь отримання прибутку в майбутньому. Зазвичай на отримання прибутку слід розраховувати не раніше ніж через один рік після стартових інвестицій. У зв'язку з цим важливим завданням є розрахунок майбутніх грошових потоків, які виникають під час реалізації виготовленої продукції у результаті інвестування. Тільки грошові потоки, що надходять, можуть забезпечити окупність інвестиційних проектів, тому саме грошовий потік, а не прибуток, стає центральним показником в інвестуванні.

При побудові балансів грошових потоків використовуються метод балансу:

1. У будь-який момент часу джерела фінансування повинні покривати необхідні інвестиції у проект.
2. Акумуляоване сальдо завжди невід'ємне – усі витрати підприємства повинні забезпечуватися відповідними надходженнями.
3. В будь-який момент часу активи підприємства повинні дорівнювати пасивам.

Використання грошових коштів (відпливи) включає:

- 1) збільшення будь-якого виду активів (за винятком грошових коштів, а також основних фондів та матеріальних активів);
- 2) загальне збільшення основних фондів та матеріальних активів у зв'язку з їх купівлею;
- 3) зменшення будь-якого виду кредиторської заборгованості;
- 4) купівлю корпоративних прав;
- 5) виплату доходів з володіння корпоративними правами.

Операційна та фінансова діяльність фірми не завжди повністю матеріалізується в активах та пасивах, тому загальна класифікація

припливів і відпливів буде наступна. Припливи поділяються на грошові надходження від:

1) продажу товарів та послуг; інших видів діяльності (наприклад, роялті, винагород різного характеру, комісійних зборів тощо) (операційна діяльність);

2) реінвестицій; продажу основних фондів та нематеріальних активів; продажу фінансових інструментів на вторинному ринку; лізингу (інвестиційна діяльність);

3) продажу фінансових інструментів на первинному ринку; інкасації дебіторської заборгованості; грошових позик (фінансова діяльність).

Відпливи поділяються на витрати з:

1) купівлі товарно-матеріальних запасів, оплати праці, відрхувань на соціальні заходи; оплати операційних витрат (разом – поточні витрати без амортизації), сплати податків та зборів (операційна діяльність);

2) купівлі основних фондів та нематеріальних активів; купівлі фінансових інструментів на вторинному ринку; оплати орендованого майна (інвестиційна діяльність);

3) купівлі фінансових інструментів па первинному ринку; виплати дивідендів та інших доходів з володіння корпоративними правами; погашення кредиторської заборгованості; повернення позик; виплати процентів (фінансова діяльність).

Існує два основних методи розрахунку величини потоку грошових коштів: непрямий та прямий. Непрямий метод аналізує рух грошових коштів за напрямками діяльності. Прямий метод засновано на аналізі руху грошових коштів за статтями доходу та витрат, іншими словами, за бухгалтерськими рахунками. В основі розрахунку прямим методом лежить побудова балансів грошових потоків – таблиць, що характеризують рух грошових доходів та витрат підприємства із залишками на початок та кінець періоду.

Грошовий потік від інвестиційної діяльності – факт надходження чи витрати грошових коштів у результаті інвестиційної діяльності. Для перевірки можна обчислити загальний грошовий потік за формулою:

$$CF = CF_1 - CF_0,$$

де

CF_1 – грошові надходження,

CF_0 – грошові витрати.

Традиційний грошовий потік = Чистий дохід + Амортизація.
Його ще називають доходом на власний капітал.

Чистий ГП – відображає загальні зміни у залишках грошових коштів фірми за певний період (наприклад, протягом життєвого циклу проекту чи за рік). У літературі іноді замість терміну «традиційний» використовують «чистий» грошовий потік. Чистий ГП формується за рахунок амортизаційних відрахувань від основних засобів і нематеріальних активів, навіть у ті періоди, коли експлуатація реалізованих інвестицій не приносить підприємству прибуток, та за рахунок чистого прибутку.

Релевантні потоки – ті, що розглядаються в проектному аналізі для прийняття рішень щодо доцільності інвестування й оцінки ефективності інвестицій. У нашому прикладі всі грошові потоки є *релевантними*, тобто можуть розглядатися з точки зору застосування критеріїв ефективності проекту, та *додатковими*, бо активи та пасиви, наведені в прикладі, не є показниками бухгалтерського балансу (фірма одночасно здійснює поточну діяльність та інші проекти), а стосуються одного інвестиційного проекту.

Методи оцінки ефективності інвестиційних проектів

Середня норма прибутку на інвестиції знаходиться як відношення середнього річного прибутку після оподаткування (чистого прибутку - ЧП) до величини первинних інвестицій (КВ).

$$ARR = \frac{\left[\frac{\sum_{i=1}^n \text{ЧП}}{n} \right]}{KB}$$

Отриманий показник порівнюють із прогнозованим (зазвичай визначається виходячи з вартості капіталу). Якщо розрахункова норма прибутку перевищує прогнозовану норму прибутку, то інвестиції доцільні. Переваги методу: простота розрахунку, зрозумілість. Недоліки методу: не враховується вартість грошей у часі. Не враховується амортизація як дохід інвестора.

Період окупності – це період часу, за який сума грошових надходжень за інвестиційним проектом досягає величини первинних витрат. Звичайно встановлюється цільовий строк окупності, і якщо в його межах первинна вартість проекту відшкодовується, то проект вважається прийнятним. При порівнянні декількох проектів перевагу віддають проекту з більш

коротким строком окупності. Період окупності розраховують за кожним проектом, підсумовуючи щорічні потоки коштів доти, доки сума не зрівняється з величиною первинних вкладень. При цьому річні грошові надходження дорівнюють сумі приросту прибутку й амортизації:

$$ПО = t + \frac{KB - \sum ЧПП_t}{ЧПП_t}$$

Більш правильний результат, якщо брати дисконтовані потоки. Переваги методу: простота розрахунку. Враховує грошовий потік, а не тільки прибуток. Дозволяє порівняти кілька проектів. Дуже важливий в умовах, коли проект ризикований чи інвестор має труднощі з фінансовими ресурсами (є проблеми з ліквідністю). Недолік методу: грошові потоки після строку окупності випадають з аналізу.

Інвестиційні рішення засновані не на майбутній вартості, а на концепції нинішньої вартості. Оскільки рішення, що впливають на майбутнє, приймаються інвесторами сьогодні, доцільніше перетворити майбутні надходження в показники їхньої нинішньої вартості на момент ухвалення рішення. Для приведення до нинішньої вартості майбутніх потоків застосовують дисконтування.

Чиста приведена вартість проекту (NPV) – це різниця між приведеним доходом і інвестиціями:

$$NPV = \sum_{i=1}^n ПД - KB = \sum_{t=1}^n \frac{(ЧП + A)}{(1 + \tau)^t} - KB$$

Якщо NPV позитивна чи дорівнює нулю, то проект приймається до реалізації, якщо ні – відхиляється. Достоїнства методу: метод орієнтований на збільшення вартості фірми й акціонерного капіталу. Враховується вартість грошей у часі.

Індекс прибутковості проекту (PI – profitability index) – показує приведену вартість доходу в розрахунку на одиницю інвестиційних витрат. Він знаходиться як відношення чистого приведенного доходу до суми інвестиційних витрат:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{(ЧП+A)}{(1+\tau)^t}}{KB} = \frac{\sum_{t=1}^n ЧПД}{KB}$$

Інвестиційний проект гідний уваги, якщо індекс прибутковості більше одиниці. Якщо дорівнює одиниці, то проект нецікавий, а якщо менше одиниці – його варто відхилити.

Внутрішня норма прибутковості (прибутку).

(IRR)– це ставка дисконтування, при якій чиста приведена вартість проекту (NPV) дорівнює нулю.

$$IRR = \tau_1 + \frac{ЧДП(\tau_1)}{ЧДП(\tau_1) - ЧДП(\tau_2)} * (\tau_2 - \tau_1)$$

де:

τ_1, τ_2 – значення процентних ставок у дисконтних множниках, при яких $ЧДП1 < 0$, $ЧДП2 > 0$ або $ЧДП1 > 0$, $ЧДП2 < 0$. Якщо IRR вище вартості капіталу для підприємства, проект прийнятний, якщо нижче – його відхиляють. Якщо порівнюють два проекти, то більш прийнятним є проект, у якому IRR вище. Чим більша ставка дисконту, тим менше ЧПД.

Оцінка ефективності інвестиційних проектів в умовах ризику та невизначеності

Ризик – це можливість настання несприятливої події, пов'язаної з різними видами втрат. У абсолютному вираженні ризик може визначатися величиною можливих втрат в матеріально-речовому (фізичному) або вартісному (грошовому) вираженні, якщо збиток піддається такому виміру. У відносному вираженні ризик визначається як величина можливих втрат, віднесена до деякої бази, у вигляді якої найзручніше приймати або фінансовий стан комерційної організації, або загальні витрати ресурсів на даний вид підприємницької діяльності, або очікуваний дохід (прибуток) від підприємництва. За рівнем інвестиційного ризику виділяють:

Безризикові інвестиції – вкладення засобів у такі об'єкти інвестування, по яких відсутній реальний ризик втрати очікуваного доходу або капіталу, і практично гарантовано отримання реального прибутку.

Низькоризикові інвестиції – вкладення капіталу в об'єкти, ризик по яких нижче середньоринкового рівня.

Середньоризикові інвестиції – вкладення капіталу в об'єкти, ризик по яких відповідає середньоринковому рівню.

Високоризикові інвестиції визначаються тим, що рівень ризику по об'єктах даної групи зазвичай вище середньоринкового.

Спекулятивні інвестиції виражають вкладення капіталу в найбільш ризикові активи, де очікується отримання максимального доходу.

Методи врахування ризиків в інвестиційних розрахунках

Метод скоригованої за ризиками ставки дисконтування. Цей метод досить простий у застосуванні, проте має ряд недоліків: суб'єктивна оцінка ризикової складової ставки дисконтування; метод не враховує розподіл ймовірності майбутнього грошового потоку.

Метод безризикового еквіваленту. Даний метод враховує ризик в чисельнику моделі і застосовує ставку дисконтування вільну від ризику (r). Ступінь ризику відображена в коефіцієнті визначеності (впевненості). Його розраховують як відношення гарантованого доходу до суми доходу, схильного до ризику в період t .

Матриця рішень або платіжна матриця використовується в тих випадках, коли передбачається кілька можливих результатів для кожного інвестиційного проекту. Її використовують для визначення та аналізу цих результатів. Цей інструмент дозволяє формалізувати процес прийняття інвестиційного рішення. Інвестиційні проекти оцінюють за такими показниками: середньозважений імовірнісний дохід; середньоквадратичне відхилення; коефіцієнт варіації.

Середньозважений імовірнісний дохід – це середньозважена ймовірність отримання доходу від інвестиційного проекту:

$$M(X) = p_1X_1 + p_2X_2 + \dots + p_nX_n = \sum p_iX_i,$$

де

p_i – ймовірність отримання доходу по i -му проекту;

X_i – дохід по i -му проекту.

Чим далі від середнього значення знаходиться фактична віддача, тим більш ризикований проект.

Середньоквадратичне відхилення є вимірником відхилення доходів від середньозваженого імовірнісного доходу.

Коефіцієнт варіації – це відношення середньоквадратичного відхилення до середньозваженого імовірнісного доходу.

Методи оцінки настання ризикованої події інвестиційного проекту в умовах невизначеності

Аналіз чутливості проекту. Сутність цього аналітичного методу полягає в оцінці впливу основних вихідних параметрів реального інвестиційного проекту на кінцеві показники його ефективності. Чим більший діапазон коливань вихідних параметрів проекту, при якому показники його ефективності відповідають обраним підприємством критеріям, тим менш ризиковим він вважається за результатами аналізу чутливості.

Аналіз сценаріїв проекту. Цей аналітичний метод дозволяє оцінити вплив на кінцеві показники ефективності проекту одночасної зміни кількох вихідних його параметрів, що генерують можливі проектні ризики. Основною перевагою цього методу, в порівнянні з попереднім, є те, що всі варійовані вихідні параметри проекту моделюються з урахуванням їх взаємозалежності.

Метод імітаційного моделювання, основу якого складає метод Монте-Карло. Цей метод дозволяє найбільш повно врахувати весь діапазон невизначеностей вихідних значень параметрів проекту, з якими може зіткнутися його майбутнє здійснення. Крім того, спочатку задаються обмеження необхідних показників ефективності проекту. Таким чином, метод Монте-Карло дозволяє отримати інтервальні значення показників проектних ризиків, в рамках яких можлива успішна реалізація реального інвестиційного проекту. Цей метод вимагає надійної програмної підтримки (наприклад, пакет Risk Master).

Метод «дерева рішень». Цей метод дозволяє найбільш комплексно врахувати ризики реального інвестиційного проекту на окремих послідовних етапах його здійснення. Експертні оцінки можливих сценаріїв варіації вихідних параметрів проекту при використанні цього методу є більш обґрунтованими, оскільки в цьому випадку вони визначаються не за проектом в цілому, а в розрізі окремих етапів його реалізації та з урахуванням періоду часу кожного з етапів. Ймовірність несприятливого результату в досягненні заданих кінцевих показників ефективності проекту і характеризуватиме міру його ризику. На практиці здійснення оцінки ризиків слід враховувати також галузеві і регіональні чинники ризику, використовуючи методіку оцінки інвестиційної привабливості галузей економіки та регіонів країни.

Методи прийняття рішень без використання числових значень ймовірностей. На практиці часто зустрічаються ситуації, коли оцінити значення можливої події надзвичайно складно. У цих

випадках часто застосовують методи, що не використовують числові значення ймовірностей: максимакс (критерій Лапласа) – максимізація максимального результату проекту; максимін (критерій Вальда) – максимізація мінімального результату проекту; мінімакс (критерій Сейвіджа) – мінімізація максимальних втрат; компромісний – критерій Гурвіца: зважування мінімального і максимального результатів проекту.

Перш ніж почати обґрунтовувати інвестиційні рішення, слід здійснити аналіз впливу ризиків. Він складається з наступних етапів:

1. Ідентифікація окремих видів ризиків реального інвестиційного проекту.

2. Оцінка широти і достовірності інформації, яка необхідна для визначення рівня окремих проектних ризиків.

3. Вибір та використання відповідних методів оцінки ймовірності настання ризикованої події за окремих видів проектних ризиків.

4. Визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикованої події за окремими видами проектних ризиків.

5. Оцінка загального рівня проектного ризику.

6. Зіставлення рівня проектного ризику з фінансовими можливостями підприємства.

7. Зіставлення рівня проектного ризику з рівнем прибутковості проекту.

8. Ранжування реальних інвестиційних проектів, які розглядаються, за рівнями ризику.

Перший етап «Ідентифікація окремих видів ризиків реального інвестиційного проекту» містить такі стадії: визначення зовнішніх або систематичних видів ризиків; визначення внутрішніх або несистематичних видів ризиків; формування загального портфелю ризиків.

Другий етап «Оцінка широти і достовірності інформації, яка необхідна для визначення рівня окремих проектних ризиків» передбачає перевірку повноти та якості інформаційної бази, необхідної для характеристики окремих видів проектних ризиків.

Третій етап «Вибір та використання відповідних методів оцінки ймовірності настання ризикованої події за окремими видами проектних ризиків» передбачає розгляд системи і змісту методів ймовірності настання ризикованої події.

Четвертий етап «Визначення розміру можливих фінансових втрат при настанні ризикованої події за окремими видами проектних ризиків» передбачає угруповання намічених до реалізації інвестиційних проектів за розміром можливих фінансових втрат. Зазвичай використовують угруповання проектів по зонам ризику з позицій можливих фінансових втрат при настанні ризикового випадку.

П'ятий етап «Оцінка загального рівня проектного ризику» повинен містити розрахунок комплексного показника рівня ризику всього проекту:

$$UP_n = f(P_1; P_2; \dots P_n),$$

де: $P_1; P_2; \dots P_n$ – рівень окремих видів ризику за проектом;

f – значення функції, що забезпечує взаємопогашення окремих видів проектних ризиків в обраному показнику ефективності.

В інвестиційній практиці використовуються наступні критерії загального рівня ризику проекту за значеннями коефіцієнта варіації обраного показника кінцевої його ефективності: до 10% – низький рівень проектного ризику; від 11 до 25% – середній рівень проектного ризику; понад 25% – високий рівень проектного ризику.

Шостий етап «Зіставлення рівня проектного ризику з фінансовими можливостями підприємства».

Сьомий етап «Зіставлення рівня проектного ризику з рівнем прибутковості проекту».

Восьмий етап «Ранжування реальних інвестиційних проектів, які розглядаються, за рівнями ризику». Узагальнена порівняльна оцінка альтернативних інвестиційних проектів за рівнем ризику здійснюється двома способами: на основі загальної рангової значимості коефіцієнта варіації за всіма розглянутими кінцевими показниками ефективності проектів (кращими за цим критерієм вважаються проекти з найменшою сумою рангів); на основі значень коефіцієнта варіації за тими кінцевими показниками ефективності проектів, які є для підприємства пріоритетними.

Страховання ризиків інвестування – цей метод передбачає передачу окремих ризиків страхової компанії (страховику).

Хеджування – процес страхування ризику від можливих збитків шляхом переносу ризику зміни цін з однієї особи на іншу.

Диверсифікація – процес розподілу фінансових ресурсів інвестування між різними об'єктами вкладення, які між собою безпосередньо не пов'язані. Розподіл інвестиційних ризиків між учасниками проекту здійснюється на основі підписання договорів, контрактів про перерозподіл ризиків.

Самостраховання шляхом створення резервних фондів (5–15% загального обсягу прибутку) і покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів.

Управління фінансовими інвестиціями підприємства

Фінансові інструменти – цінні папери, термінові контракти (ф'ючерси), інструменти грошового обігу, відсоткові строкові контракти (форварди), строкові контракти з обміну (на певну дату в майбутньому) в разі залежності ціни від відсоткової ставки, валютного курсу чи фондового індексу (відсоткові, курсові чи індексні свопи), опціони, які дають право на покупку або продаж будь-якого з перерахованих фінансових інструментів, у тому числі тих, які передбачають грошову форму оплати (курсіві та відсоткові опціони).

Цінні папери – документи встановленої форми з відповідними реквізитами, що посвідчують грошові або інші майнові права, визначають взаємовідносини особи, яка їх розмістила (видала), і власника, та передбачають виконання зобов'язань згідно з умовами їх розміщення, а також можливість передачі прав, що впливають з цих документів, іншим особам. Цінні папери за порядком їх розміщення (видачі) поділяються на емісійні та неемісійні.

Емісійні цінні папери – цінні папери, що посвідчують однакові права їх власників у межах одного випуску стосовно особи, яка приймає на себе відповідні зобов'язання (емітент). До емісійних цінних паперів відносяться: акції; облігації підприємств; облігації місцевих позик; державні облігації України; іпотечні сертифікати; іпотечні облігації; сертифікати фондів операцій з нерухомістю (далі – сертифікати ФОН); інвестиційні сертифікати; казначейські зобов'язання України. Цінні папери за формою існування поділяються на документарні та бездокументарні. Емісійні цінні папери одного випуску можуть існувати лише в одній формі. Неемісійні цінні папери можуть існувати виключно в документарній формі. Цінні папери за формою випуску можуть бути на пред'явника, іменні або ордерні.

В Україні в цивільному обороті можуть бути такі групи цінних паперів: *пайові цінні папери* – цінні папери, які засвідчують участь їх власника у статутному капіталі (крім інвестиційних сертифікатів та сертифікатів ФОН), надають власнику право на участь в управлінні емітентом (крім сертифікатів ФОН) і отримання частини прибутку, зокрема у вигляді дивідендів, і частини майна в разі ліквідації емітента (крім сертифікатів ФОН). До пайових цінних паперів відносяться: а) акції; б) інвестиційні сертифікати; в) сертифікати ФОН.

Акції. Акціонерне товариство розміщує тільки іменні акції. У разі існування акцій у документарній формі власникові акцій видається сертифікат акції (акцій). У сертифікаті акції (акцій) зазначаються вид цінного паперу, найменування акціонерного товариства, серія і номер сертифіката, міжнародний ідентифікаційний номер цінного паперу, тип і клас акцій, номінальна вартість акції, кількість акцій, що належить власнику за таким сертифікатом, ім'я (найменування) власника, підпис керівника емітента або іншої уповноваженої особи, завірена печаткою емітента (уповноваженої особи).

Інвестиційний сертифікат – цінний папір, який розміщується інвестиційним фондом, інвестиційною компанією, компанією з управління активами пайового інвестиційного фонду та засвідчує право власності інвестора на частку в інвестиційному фонді, позиковому фонді інвестиційної компанії та пайовому інвестиційному фонді. Кількість оголошених інвестиційних сертифікатів пайового інвестиційного фонду зазначається у проспекті емісії. Термін розміщення інвестиційних сертифікатів пайових інвестиційних фондів не обмежується.

Сертифікат фонду операцій з нерухомістю (сертифікати ФОН) – це цінний папір, що засвідчує право її власника на отримання доходу від інвестування в операції з нерухомістю. Управитель ФОН інвестує кошти, залучені від продажу сертифікатів, в операції з нерухомістю, отримує дохід від цих операцій та розподіляє отриманий дохід між власниками сертифікатів ФОН на умовах Правил ФОН.

Боргові цінні папери – цінні папери, що засвідчують відносини позики і передбачають зобов'язання емітента сплатити у визначений строк кошти, передати товари або надати послуги відповідно до зобов'язання. До боргових цінних паперів

відносяться: облігації підприємств; державні облігації України; облігації місцевих позик; казначейські зобов'язання України; ощадні (депозитні) сертифікати; векселі.

Облігація – цінний папір, що засвідчує внесення її першим власником грошей, визначає відносини позики між власником облігації та емітентом, підтверджує зобов'язання емітента повернути власникові облігації її номінальну вартість у передбачений умовами розміщення облігацій строк та виплатити дохід за облігацією, якщо інше не передбачено умовами розміщення. *Процентні облігації* – облігації, за якими передбачається виплата відсоткових доходів.

Цільові облігації – облігації, виконання зобов'язань за якими здійснюється шляхом передачі товарів та/або надання послуг. Відповідно до вимог, встановлених умовами розміщення таких облігацій, а також шляхом сплати коштів власнику таких облігацій у випадках і порядку, передбачених проспектом емісії облігацій.

Дисконтні облігації – облігації, що розміщуються за ціною, нижчою від їх номінальної вартості. Різниця між ціною придбання і номінальною вартістю облігації виплачується власнику облігації під час її погашення і становить дохід (дисконт) за облігацією.

Державні облігації України можуть бути: довгострокові – понад п'ять років; середньострокові – від одного до п'яти років; короткострокові – до одного року. Державні облігації України поділяються на облігації внутрішніх державних позик України, облігації зовнішніх державних позик України та цільові облігації внутрішніх державних позик України.

Казначейське зобов'язання України – державний цінний папір, який розміщується виключно на добровільних засадах серед фізичних осіб, посвідчує факт заборгованості Державного бюджету України перед власником казначейського зобов'язання України, дає власнику право на отримання грошового доходу та погашається у відповідності до умов розміщення казначейських зобов'язань України.

Іпотечні цінні папери – цінні папери, випуск яких забезпечено іпотечним покриттям (іпотечним пулом) та які посвідчують право власників на отримання від емітента належних їм коштів. До іпотечних цінних паперів відносяться: а) іпотечні облігації; б) іпотечні сертифікати; в) заставні.

Приватизаційні цінні папери – цінні папери, які засвідчують

право власника на безоплатне одержання у процесі приватизації частки майна державних підприємств, державного житлового фонду, земельного фонду.

Похідні цінні папери – цінні папери, механізм випуску та обігу яких пов'язаний із правом на придбання чи продаж протягом строку, встановленого договором на придбання цінних паперів, інших фінансових і/або товарних ресурсів;

Товаророзпорядчі цінні папери – цінні папери, які надають їхньому держателю право розпоряджатися майном, вказаним у цих документах.

Дайте відповіді на запитання



1. Які групи інвестицій доцільно виділяти за об'єктом вкладення?
2. Поясніть сутність теорії вартості грошей у часі.
3. Назвіть основний критерій для визначення оптимальної структури капіталу підприємства. З яким показником його слід порівнювати?
4. Які методи оцінки ефективності реальних інвестицій ви знаєте? Наведіть формули та діапазони ефективності для отриманих за цими методами показників.
5. У чому полягає сутність методу скоригованої за ризиками ставки дисконтування?



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Опишіть підходи до оцінки вартості простих акцій. Який підхід, на вашу думку, є більш об'єктивним і чому?
2. У чому сенс фінансового важеля?
3. Поясніть сутність процесу дисконтування. Як обирати ставку дисконтування для проектів?

Література:

1. Бакаєв Л.О. Кількісні методи в управлінні інвестиціями: Навч. посібник. К.:КНЕУ, 2001. 420 с.

2. Бланк І. О. Інвестиційний менеджмент: навчальний курс. К.: НікаЦентр, 2005. 350 с.
3. Богатирьов А. М., Бутенко А. І., Кузнецова І. О. Планування діяльності підприємств харчової промисловості в умовах ринку: Монографія. Одеса: ІПРтаЕЕД НАН України. ОНАХТ. 2003. 274 с.
4. Козаченко Г. В., Антіпов О. М., Ляшенко О. М., Дібніс Г. І. Управління інвестиціями на підприємстві: Навч. пос. К.: Лібра, 2014. 250 с.
5. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч. пос. К.: «Центр навчальної літератури». 2014. 280 с.
6. Пересада А. А. Управління інвестиційними процесами. К.: Лібра, 2020. 85 с.
7. Щукін Б.М. Аналіз інвестиційних проєктів. К.: МАУП, 2022. 280 с.

3.4. Бізнес-планування підприємств галузі

Поняття «підприємство». Класифікація підприємств

Підприємницька діяльність починається з формування комерційної ідеї, проходить етапи збору необхідних фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів і поступово набуває конкретної організаційно-правової форми. Бізнес в Україні може мати будь-яку організаційно-правову форму, передбачену законодавством, на розсуд підприємця. Під час відкриття бізнесу слід ретельно зіставити переваги та недоліки кожної організаційної форми. Слід враховувати особливості регіону, специфіку та розмір бізнесу, доступ до коштів та інших ресурсів (земля, персонал, сучасні технології тощо), можливості збуту продукції, правові та податкові умови бізнесу, особисті захоплення, індивідуальність та досвід.

Чинне законодавство та господарська практика визначили дві основні форми організації бізнесу. Перша з них передбачає здійснення підприємницької діяльності через спеціальну організацію – підприємство, яке для цього спеціально створюється, друга – ведення бізнесу безпосередньо фізичною особою – підприємцем.

Підприємство – самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади, або органом

місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому Господарським кодексом та іншими законами.

Створення підприємства є ініціативою підприємця, але до участі у ньому він залучає власників капіталу, менеджерів та виробничий персонал. Кожен з прямих учасників діяльності підприємства має свої *особисті мотиви, інтереси* до співпраці в межах підприємства. Для власників – це зростання вартості капіталу та отримання поточного доходу від нього; виробничий персонал зацікавлений в отриманні заробітної плати, вирішенні соціальних питань. Менеджери – задовольняють потреби в самореалізації, визнанні та отриманні відповідної винагороди. Підприємець ініціює створення підприємства, але надалі, в процесі його функціонування, він не має окремого статусу, виступаючи у ролі власника майна, що приймає активну участь в управлінні підприємством, або у ролі його керівника, що володіє часткою у статутному фонді підприємства.

Використовуючи біологічний підхід до підприємства, весь термін його життя – від «дня народження» (державної реєстрації) до моменту закриття (виключення із державного реєстру) - можна умовно розділити на окремі фази. Кожна фаза містить свої проблеми і завдання щодо їх розв'язання. Іцхак Адізес виділяє дев'ять етапів життєвого циклу, які наведено на рис. 3.3.



Рис. 3.3. Життєвий цикл підприємства за І. Адізесом

1. «Зародження» (Courtship).

На цьому етапі організації ще не існує, але є ідея її заснування. Засновник збирає думки та необхідну інформацію і закладає теоретичні засади майбутнього підприємства. Засновник підприємства має відповісти на такі запитання: «Що, коли і як робитиме підприємство? Хто і чому це робитиме?».

2. «Дитинство» (Infancy).

На цьому етапі підприємство не має чіткої структури, системи повноважень, розподілу обов'язків та системи набору персоналу. Підприємство є надзвичайно персональним і має невеликий бюджет. Основна увага підприємства зосереджена на задоволенні потреб клієнтів та виконанні роботи.

Прийняття рішень на цьому етапі зазвичай швидке, але не завжди успішне через брак досвіду. Якщо є стабільний потік коштів, організація продовжуватиме розвиватися. Організаційний розвиток також триватиме, якщо засновник переконаний в успіху своєї ідеї та відданий їй.

3. «Активний ріст», або «Давай-давай» (Go-go).

Управління підприємством та грошові потоки стабільні. Підприємство швидко розвивається та зростає. Підприємство не має чіткої структури та визначених функціональних обов'язків. Орієнтоване на людей, а не на завдання. Підприємство розвивається далі. Керівники починають делегувати повноваження та відповідальність.

4. «Юність» (Adolescence).

На даному етапі підприємство зазнає значних змін. Подальший розвиток можливий лише за умови встановлення дисципліни, системи та порядку. Змінюється організаційна структура управління, залучаються професійні менеджери. Між новими і старими працівниками на підприємстві можуть виникнути конфлікти і протиріччя, можуть з'явитися суперечливі цілі. Для того щоб розвиток продовжувався, управлінську діяльність необхідно систематизувати.

5. «Розквіт» (Prime).

Цей етап настає, коли управлінська діяльність систематизована. На цьому етапі підприємство є гнучким та керованим, з чіткими функціями та визначеною структурою. Підприємство планує свою діяльність та ефективно працює

відповідно до плану, орієнтуючись на результат та задоволення потреб споживачів. Співробітники є гарними командними гравцями. Часто на цьому етапі створюються дочірні підприємства.

6. *«Стабільність», або «Пізній розквіт» (Stabilization).*

Це перший етап старіння підприємства. Підприємство стає менш гнучким, інноваційним та схильним до змін. Відносини між працівниками стають більш важливими, ніж завоювання нових ринків або розширення охоплення існуючих ринків. Все це має негативний вплив на здатність підприємства задовольняти потреби своїх споживачів у майбутньому.

7. *«Аристократизм» (Aristocracy).*

На цьому етапі підприємство має значні фінансові ресурси, які витрачає на зміцнення існуючих управлінських структур, обладнання та страхування. Основна увага приділяється не тому, що відбувається і чому, а тому, як це відбувається. Впроваджуються невеликі інновації або поглинаються (купаються) інші підприємства з метою розвитку. Однак фокус підприємства на довгострокові результати нижчий, ніж на попередніх етапах. Ціни на продукти та послуги підвищуються для того, щоб зберегти існуючий рівень прибутку, але цей процес не закінчується.

8. *«Бюрократія» (Early bureaucracy).*

Ця фаза характеризується низкою конфліктів і проблем, які ведуть до віддалення потреб клієнтів. Основна увага підприємства зосереджена на тому, хто відповідальний за проблему, а не на тому, що потрібно зробити, щоб її вирішити.

9. *«Смерть» (Bureaucracy and death).*

Підприємство не прагне до підвищення ефективності своєї діяльності, до змін, не орієнтоване на результат і споживача. Діяльність суворо контролюється і відповідає всім правилам, нормам і процедурам. Якщо діяльність підприємства безпосередньо залежить від споживачів, воно може припинити свою діяльність в той момент, коли споживачі відмовляться від його продукції (послуг). Якщо підприємство є монополістом або отримує державну підтримку, початок фази «смерті» може бути відкладено на деякий час. Добре продумані стратегія і тактика розвитку допоможуть підприємству не тільки досягти свого розквіту, а й протриматися якомога довше.

Управління підприємствами здійснюється відповідно до Статуту на основі поєднання права власників на господарське

використання свого майна і принципу колективної автономії працівників. Для управління господарською діяльністю підприємства власник або його уповноважений орган призначає (обирає) відповідальну особу. При прийнятті на роботу керівника підприємства укладається договір (контракт), в якому визначаються строк роботи, права, обов'язки і відповідальність керівника, умови матеріального забезпечення керівника, умови звільнення керівника та інші умови праці, погоджені сторонами.

На всіх підприємствах, що використовують найману працю, укладаються колективні договори між власниками або їхніми уповноваженими органами і трудовими колективами або їхніми уповноваженими органами, що регулюють виробничі, трудові та соціальні відносини трудових колективів з керівництвом підприємства. Вимоги до змісту і порядку укладення договорів визначаються законодавством.

Підприємства класифікуються залежно від форми власності, способу утворення, розмірів.

Залежно від форми власності в Україні діють такі типи підприємств:

приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);

підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);

комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;

державне підприємство, що діє на основі державної власності;

підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).

В Україні можуть діяти також підприємства з іноземними інвестиціями та іноземні підприємства. У разі, якщо в уставному фонді підприємства іноземна інвестиція становить не менш ніж десять відсотків, воно визнається підприємством з іноземними інвестиціями. Підприємство, в уставному фонді якого іноземна інвестиція становить сто відсотків, вважається іноземним підприємством.

Залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного фонду в Україні діють підприємства унітарні та корпоративні. Унітарні підприємства створюються одним засновником, який наділяє підприємство необхідним майном,

утворює статутний фонд, затверджує статут, розподіляє доходи безпосередньо або через призначених керівників, управляє підприємством, формує трудовий колектив на засадах трудового договору, приймає рішення щодо реорганізації (ліквідації) підприємства. Унітарним підприємством є державне підприємство, спільне підприємство, підприємство, засноване на власності громадян, релігійної організації або підприємство, засноване на приватній власності засновника.

Корпоративне підприємство утворюється, двома або більше засновниками за їх спільним рішенням (договором), діє на основі об'єднання майна та/або підприємницької чи трудової діяльності засновників (учасників), їх спільного управління справами, на основі корпоративних прав, у тому числі через органи, що ними створюються, участі засновників (учасників) у розподілі доходів та ризиків підприємства. Корпоративними є кооперативні підприємства, підприємства, що створюються у формі господарського товариства, а також інші підприємства, в тому числі засновані на приватній власності двох або більше осіб.

Підприємства залежно від кількості працюючих та обсягу валового доходу від реалізації продукції за рік можуть бути віднесені до малих, середніх або великих підприємств.

Мікропідприємство (ФОП, юридичні особи): середня кількість працівників не перевищує 10 осіб; річний дохід – не більше 2 млн. євро за середньорічним курсом НБУ;

Малі підприємства (ФОП, юридичні особи): середня кількість працівників не перевищує 50 осіб; річний дохід – не більше 10 млн. євро за середньорічним курсом НБУ;

Великі підприємства (юридичні особи): середня кількість працівників перевищує 50 осіб; річний дохід перевищує 50 млн. євро за середньорічним курсом НБУ.

Цілі розвитку підприємства

На відміну від місії, цілі фірми виражають певні специфічні напрями її діяльності. Важливість визначення цілей обумовлена тим, що вони: є фундаментом процесу корпоративного управління в цілому: планування, маркетинг, організація, координація і контроль; визначають шляхи підвищення ефективності бізнесу; лежать в основі будь-якого бізнес-рішення.

За періодами досягнення цілей їх можна розділити на коротко- середньо- і довгострокові. *Довгострокові* найчастіше не мають чітко визначених кількісних характеристик і більше пов'язані з місією організації. *Короткострокові* цілі обов'язково мають конкретний зміст і відповідають на питання: Яке формулювання мети (зокрема і в кількісному вираженні)? Коли мета повинна бути досягнута? Хто саме (який підрозділ підприємства) виконує завдання по досягненню мети?

Діяльність підприємства різноманітна, тому, на думку відомого фахівця з менеджменту П. Друкера, «організація не може бути орієнтована на один суб'єкт, а повинна визначити кілька найбільш значущих орієнтирів для дій». Коли цілі визначені, їх потрібно перевірити на якість. Основні критерії тут такі:

1. *Конкретність*. Чим конкретніша ціль, тим легше її досягти. Цілі повинні бути розраховані на прийнятний рівень зусиль співробітників.

2. *Досяжність*. Досягнення цілей не повинно бути занадто легким процесом, це означає, що фірма недостатньо використовує свій потенціал. Однак зусилля не повинні бути надмірними, в іншому випадку ви втратите інтерес до роботи і послабите мотивацію.

3. *Гнучкість* цілей і наявність простору для їх коригування у зв'язку з непередбаченими змінами в навколишньому середовищі.

4. *Вимірність цілей*.

5. *Порівнянність цілей*. Цілі з різних ключових напрямів повинні бути порівнянними, тобто показники прибутку повинні відповідати показникам ринкового становища фірми (певний приріст продажів), а останні, у свою чергу, повинні бути пов'язані з ресурсними цілями тощо.

Планування як чинник конкурентоспроможності

Багаторічний практичний досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств переконливо показав, що планування є абсолютно необхідним для успішного функціонування і розвитку підприємств та їх структурних підрозділів. Дослідження показали, що існує тісний взаємозв'язок між плануванням і результатами діяльності. У сучасних умовах ведення бізнесу ігнорування планування призводить до передчасної зміни напрямів діяльності, значних і

невиправданих економічних втрат, фінансової нестабільності і, зрештою, банкрутства.

Планування – це система вольових, свідомо прийнятих рішень, яка регулює діяльність підприємства. Виконуючи адміністративну функцію керівництва і прийняття рішень, підприємець займається і плануванням у більш вузькому сенсі як видом управлінської діяльності. У сучасному менеджменті планування – це передбачення.

Планування є природною і невід’ємною частиною менеджменту. Його можна визначити як здатність передбачати цілі підприємства, його результати діяльності та ресурси, необхідні для досягнення цілей. Планування допомагає відповісти на такі важливі питання: яке економічне становище підприємства в даний час? Які результати і умови його діяльності? Як і за допомогою яких ресурсів можна досягти цілей організації?

Планування є першим і найбільш значущим етапом процесу управління. На основі системи планів, створених підприємством, здійснюється планова робота в подальшому, стимулювання персоналу, контроль результатів діяльності підприємства та їх оцінка з точки зору планових показників. Один з «батьків» сучасного менеджменту А. Файоль зазначав: «Управляти – значить передбачати», а «передбачати – значить майже діяти».

Планування – це не тільки вміння передбачити всі необхідні дії і передбачити будь-які несподіванки у вигляді ризиків, які можуть виникнути на шляху, але і вміння впоратися з ними.

Сучасне планування на підприємстві базується на класичних принципах економіки. Однак механізми і методи реалізації змінюються під впливом невизначеного зовнішнього середовища, рівня розвитку теорії, методології і практики планування, стану національної економіки та багатьох інших чинників. Водночас основні принципи планування постійно доповнюються новими.

Принципи планування – це вироблені наукою і практикою основні усталені правила, ідеї та норми поведінки, яких слід дотримуватися в плановій роботі. У працях вітчизняних та зарубіжних вчених різних епох було запропоновано низку принципів планування діяльності підприємства. До загальних класичних принципів планування, сформульованих А. Файолем, належать: необхідність, рівномірність, безперервність, гнучкість і точність.

Принцип необхідності планування означає, що кожне підприємство має обов'язково використовувати плани для досягнення своїх цілей. Ці плани відрізняються за змістом, глибиною розробки, термінами, ступенем обґрунтованості тощо.

Принцип єдності полягає в тому, що всі плани підприємства повинні бути єдиною взаємоузгодженою системою планів, а не просто сукупністю розрахунків показників, оформлених у таблиці. Єдність планування залежить від єдності цілей підприємства в цілому та окремих підрозділів. Діяльність виробничого або сервісного підрозділу не може бути ефективно спланована, якщо вона не узгоджена з планами інших підрозділів.

Принцип безперервності. По мірі виконання одного плану реалізується інший (наприклад, січневий план перетворюється на лютневий, який, своєю чергою, перетворюється на березневий). Під безперервністю планування розуміється постійний перехід від довгострокових, середньострокових і стратегічних планів до поточних, тактичних планів, а від них – до оперативних. Таким чином, безперервність планування – це постійне слідування планам від одного до іншого.

Принцип гнучкості (адаптивності) полягає в необхідності постійного проведення змін у розроблених планах для їхнього узгодження з поточними умовами діяльності підприємства. Цей принцип передбачає надання планам здатності змінюватися у зв'язку з появою непередбачуваних обставин.

Принцип точності означає, що будь-який план має бути розроблено з точністю, порівнянною з невизначеністю навколишнього середовища. Плани мають бути конкретизовані з урахуванням горизонту планування. Якщо поточні та оперативні плани потребують більшої точності під час розрахунку цільових показників, то довгострокові плани мають бути тільки орієнтовними. Точність плану визначається низкою зовнішніх і внутрішніх чинників. Кожен план має бути складено з тим ступенем точності, якого компанія хоче досягти, з урахуванням її становища на ринку, фінансового стану і багатьох інших чинників. Іншими словами, можливі різні рівні точності планування, але показники компанії мають перебувати в допустимих межах.

До ключових принципів планування належить обґрунтований Р. Акоффом *принцип участі*, який передбачає обов'язкове залучення до процесу планування не тільки керівників усіх

підрозділів і працівників підприємства, які безпосередньо відповідають за планову роботу, а й фахівців інших управлінських підрозділів, а також майбутніх виконавців планів. Отже, кожен працівник підприємства стає учасником планування діяльності незалежно від посади, робіт, операцій, які він виконує. Принцип участі тісно пов'язаний із принципом єдності.

Принцип наукового обґрунтування планів означає, що складання кожного плану має відбуватися: за дотримання вимог об'єктивних економічних законів і закономірностей ринкової економіки; на підставі попереднього наукового аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, досягнень і невдач у його діяльності в минулі періоди; з використанням сучасних досягнень теорії, методології і практичного досвіду планової роботи.

Принцип балансу ризиків висуває вимоги до створення рівноваги можливих ризиків у досягненні планових показників за рахунок створення планового резерву, так званої «надбавки безпеки» як альтернативного плану підприємства. Проте варто брати до уваги, що існують визначені межі резервів планування. Резерви, закладені в планових показниках, не повинні бути занадто істотними, інакше плани будуть неточними. Водночас досить незначні межі резервів зумовлюють необхідність занадто частих змін у планах, внаслідок чого цілі діяльності підприємства стають некоректними.

Принцип комплексності полягає у тому, що планування на підприємстві має охоплювати всі напрями діяльності (оперативну, інвестиційну, фінансову, маркетингову, інноваційну, постачальну, виробничу, збутову), усі види виробничих ресурсів (праці, матеріальні, фінансові), усі підрозділи підприємства (основне, допоміжне й обслуговуюче виробництво).

Принцип оптимальності вимагає вибору найкращого варіанту плану, дотримання оптимального співвідношення між результатами і витратами. Оптимальний – це завжди найприйнятніший варіант плану для певних умов.

Принцип ефективності в плануванні припускає розроблення та ухвалення такого варіанту плану, який забезпечує максимальний результат від його реалізації у зіставленні з витратами або досягнення рівня планових показників за мінімальних витрат.

Принцип регламентації означає встановлення і суворе дотримання правил, положень, інструкцій, нормативів, побудованих на об'єктивних закономірностях, властивих плануванню.

Принцип саморегуляції, сутність якого полягає в тому, що підприємство повинне *самостійно* знаходити шляхи вирішення всіх проблем і забезпечення безперервної прибуткової діяльності;

Принцип інтересів та вимог споживача, який означає, що споживачеві належить провідна роль у ринковому господарюванні. Підприємство-виробник, проводячи маркетингові дослідження, повинне знайти покупців продукції, яку воно хоче і може виготовити, потім виконати комплекс заходів щодо підготовки її виробництва, і тільки після цього розпочати випуск виробів.

Принцип довірності (контрактності) в господарських взаємовідносинах виявляється в тому, що практично на кожную операцію купівлі-продажу між виробником і покупцем (споживачем) укладається письмовий договір (контракт), який має юридичну силу. Договірна система принципово змінює самі ринкові відносини, перетворюючи їх часто у прямі зв'язки між виробниками і споживачами, що зумовлює зникнення ризику не реалізації продукції.

Принцип розвитку прогнозування зумовлений швидкими темпами інформатизації суспільства і виробництва та розвитку і використання у діяльності підприємства сучасних інформаційних технологій, які забезпечують складання обґрунтованих прогнозів попиту споживачів на окремі види продукції, робіт та послуг. Ці прогнози, доповнені надійною системою зворотного зв'язку між виробником і споживачем, є базою для прогнозування діяльності підприємства за мінімізації ризику перевиробництва і збуту продукції.

Принцип конкурентності передбачає дотримання, як мінімум, двох умов: зниження витрат на виробництво і, відповідно, цін; підвищення якості продукції. Підприємства вільно самостійно приймають рішення щодо своєї діяльності. Однак необхідно брати до уваги, що ринок функціонує і розвивається за певними закономірностями. Ціллю будь-якого учасника ринку, що виступає в ролі продавця (виробника) або в ролі покупця (споживача), є отримання максимального ефекту від участі в ринковій операції.

Відсутність регламентації ринкової діяльності дає змогу учасникам ринку застосовувати *принцип раціоналізму*, який виявляється в тому, що підприємство ніколи не займатиметься виробництвом продукції, яка не користується попитом на ринку або продаж якої не буде прибутковим, а споживач не купуватиме непотрібного йому виробу (послуги).

Інноваційний принцип означає, що важливою передумовою отримання переваги підприємства над конкурентами на ринку є постійне використання у виробництві інновацій, тобто новітніх досягнень науки і техніки.

Принцип формування культури господарювання полягає у розробленні та практичній реалізації кодексу ділової культури підприємства, у якому відображається відношення працівників до нормативно-правових актів, своїх обов'язків, якості продукції, фінансових зобов'язань, розповсюдження ділової інформації, а також правила і норми поведінки тощо.

Одним з інструментів планування є бізнес-планування. В умовах ринку кожна організація прагне завоювати свій економічний простір та не тільки утриматися в ньому, а й досягти процвітання. Конкуренція на ринку змушує підприємства розробляти інструмент, який сприяв би вирішенню цих проблем. Таким інструментом є бізнес-план. Слід визначити, що не всі підприємства використовують цей інструмент для отримання нових конкурентних переваг. Перелічимо найважливіші *причини обмеженого використання бізнес-планування*.

Брак знань. Поширені ситуації, в яких знання учасників бізнес-проекту не відповідають професійним вимогам.

Недооцінка необхідних коштів. Наприклад, програми управління проектами є відносно складними. Їхня розробка вимагає великих трудових і фінансових витрат. Зусилля, необхідні для реорганізації бізнесу, часто недооцінюють. Наявні у команди бізнес-плану знання, отримані з різних джерел, не повною мірою враховують специфіку діяльності компанії. У результаті потрібні додаткові зусилля і витрати. Виникнення цього факту може призвести до фрустрації та зупинки розробки й реалізації проекту.

Важливість систематичного, інтегрованого планування до кінця не зрозуміла. Занадто багато часу витрачається на те, щоб усвідомити, що підготовчий етап бізнес-планування повинен бути одним з важливих і невідкладних завдань.

Неприваблива роль керівника проекту. Посада керівника проекту є непривабливою для багатьох менеджерів, які мають необхідну кваліфікацію. Думка про те, що кар'єру потрібно робити у функціональній сфері, неодноразово підтверджувалася. Співробітник розташовується в певному місці кар'єрних сходів. Для керівника проекту шанси на успіх менш визначені. Це призводить до домінування функціонального підходу навіть в тих організаціях, в яких широко використовуються сучасні методи планування.

Обмеження у формуванні стратегій. При формуванні кожного виду стратегії підприємство стикається з об'єктивними обмеженнями. Наявні фінансові ресурси - це джерело необхідних ресурсів. Якщо у підприємства мало власних коштів, воно йде на невиправданий ризик, беручи гроші в борг під високий відсоток.

Величина допустимого ризику. Багато підприємств готові прийняти лише помірний, іноді навіть мінімальний, ризик. Це значно звужує діапазон вибору стратегії.

Потенційні навички та вміння менеджерів підприємства. Стратегії вимагають навичок і вмінь, що виходять за рамки тих, якими володіють керівники підприємства. Наприклад, підприємство може мати відмінні виробничі потужності, але не проводить маркетингові дослідження. Іноді це пов'язано з низькою кваліфікацією фахівців компанії. Набуття нових навичок вимагає часу, а стратегія вимагає швидких дій.

Взаємини в рамках партнерських відносин компанії. Постачальники або учасники каналів збуту не можуть забезпечити прийнятні умови і готовність працювати так, як це необхідно для реалізації обраної стратегії.

Протистояння конкуренції. Трапляються випадки, коли хороші стратегії перекриваються діями конкурентів. Наприклад, стратегія передбачає зниження цін для стимулювання короткострокового попиту. Конкуренти можуть відреагувати розв'язанням «цінових війн», які занадто затратні і не дозволяють підприємству довго залишатися на правильному шляху.

Формування бізнес-ідеї та розробка бізнес-плану

Підприємницький процес можна уявити як логічну послідовність дій, що розпочинається з пошуку нової бізнес-ідеї та закінчується організацією виробництва і продажу продукту,

заснованого на цій ідеї. Процес складається з п'яти окремих етапів (див. рис. 3.4), виконання яких забезпечує матеріалізацію певної ідеї.

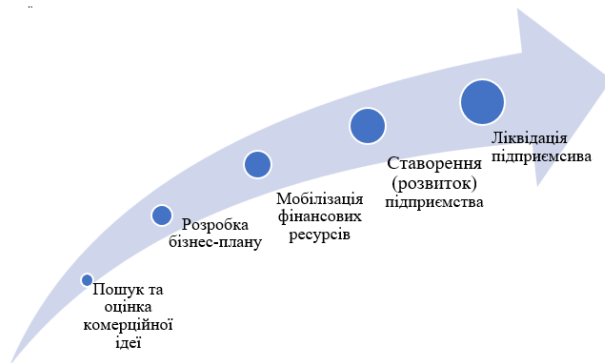


Рис. 3.4. Стадії процесу підприємництва

Як показують історія та досвід, відправною точкою в бізнесі є ідея нового продукту або послуги, яку бізнес буде продавати. *Ідеї виникають при вивченні потреб.* Бізнес-ідею можна придумати самостійно, обробляючи інформацію з різних джерел або в ході цілеспрямованого творчого пошуку, а можна запозичити готову ідею і дати їй нове життя. Незалежно від джерела ідеї, важливо дуже ретельно її розглянути і оцінити, щоб переконатися, що вона може стати основою для успішної роботи підприємства.

Бізнес-ідея (грец. *idea* – образ) – це бізнес-концепція, пов'язана з розумінням цінності, пропонованої споживачам. Такі бізнес-ідеї можуть бути внутрішніми (новими, оригінальними та створеними вперше) або запозиченими із зовнішніх джерел (наприклад, корпоративні поглинання, «ворожі» поглинання, спільні підприємства).

Знайти нову бізнес-ідею та втілити її в життя – одне з найскладніших завдань, що стоять перед підприємцями. Дослідження показують, що більшість оригінальних та успішних бізнес-ідей розробляються людьми з практичним досвідом. Це пояснюється тим, що розробка бізнес-ідеї до необхідного рівня зрілості вимагає глибокого розуміння потреб і поведінки споживачів, бачення відповідного перспективного ринку та компетентності у використовуваних технологіях. Наприклад, засновники компанії Intel Гордон Мур, Роберт Нойс і Ендрю Гроув

мали практичний досвід у напівпровідниковій промисловості, коли була заснована компанія. Іноді основою для створення власного бізнесу служить оригінальна ідея продукту, розроблена раніше самим підприємцем. Однак у світі є багато інших прикладів інноваційних бізнес-ідей, які були згенеровані новачками. Наприклад, Стів Джобс і Стів Возняк перервали навчання в коледжі, коли їм прийшла в голову ідея створення персонального комп'ютера і компанії Apple. Вони були готові штурмувати комп'ютерний світ, і вийшли переможцями.

У принципі, інноваційна бізнес-ідея – результат творчої діяльності, у процесі якої з'являється щось якісно нове. Результатом може бути розробка, створення та розповсюдження нових продуктів (послуг) і технологій, а також впровадження нових технологій та організаційних форм діяльності. Інноваційні бізнес-ідеї можна позиціонувати за двома ознаками:

- 1) товар (послуга), який пропонує бізнес-ідея;
- 2) спосіб, за допомогою якого продукт (послуга) розробляється, виробляється або пропонується ринку (бізнес-системі). У рамках кожної з характеристик можна або поліпшити те, що вже існує, або розробити щось абсолютно нове.

При розробці нових продуктів (послуг) акцент повинен робитися на підвищення вигоди для споживача. Інновації в бізнес-системі повинні насамперед супроводжуватися зниженням витрат. Потім ця вигода може бути частково передана споживачеві у вигляді зниження ціни. Іноді вдається поєднувати інновації одночасно за двома характеристиками (продуктом і бізнес-системою), що призводить до виникнення нової галузі.

Зазвичай потрібно багато часу, щоб бізнес-ідея змогла «дозріти» і отримати необхідні вкладення. По-перше, ідею потрібно перевірити на реалістичність і життєздатність. Це означає: зробити перевірку ринкових можливостей реалізації бізнес-ідеї, а також її інноваційності. Гарною підмогою може стати ґрунтовне обговорення бізнес-ідеї з друзями, експертами та потенційними клієнтами. Це дозволить більш чітко відобразити усі переваги і представити ринкові можливості бізнес-ідеї в майбутньому.

Час, необхідний для розробки бізнес-ідеї, залежить від безлічі факторів. У деяких випадках, коли бізнес-ідея явно випереджає свій час, на це може піти багато років. Іноді більш якісний продукт

(послугу) можна знайти, але він не може бути реалізований через те, що технології його виробництва ще не розроблені. Наприклад, мережа Інтернет та електронна комерція. Тривалий час комерційній реалізації останньої заважала неадекватна система безпеки розрахунків за товари, що існувала на той час. Відомо, що найкращий спосіб отримати хорошу ідею – це мати багато ідей на початку, а потім порівняти їх і вибрати найкращу.

Джерела бізнес-ідей

Їх безліч. Мабуть, найкориснішими з них є: відгуки споживачів; продукція, вироблена конкурентами; думки співробітників відділу маркетингу та продажів, оптової та роздрібною торгівлі; урядові публікації, а також поточні дослідження і розробки.

Споживачі. У пошуках нових ідей підприємства приділяють велику увагу вивченню відгуків споживачів, так як кінцевою метою виробництва будь-якого нового товару (послуги) є задоволення їхніх потреб. При цьому підприємці намагаються врахувати всі цікаві міркування, висловлені в неформальній обстановці друзями, родичами, колегами. Також організуються спеціальні канали зворотного зв'язку зі споживачами.

Продукція конкурентів. Починаючи бізнес, слід уважно вивчити товари (послуги), які пропонують конкуренти. В результаті такого аналізу нерідко можна виявити, що той чи інший товар або послугу можна суттєво поліпшити, і ця ідея лягає в основу нового бізнесу.

Думки торгових представників також є цінним джерелом нових ідей. Завдяки знанню потреб ринку, продавці часто здатні запропонувати щось принципово нове. Вони також можуть допомогти в маркетингу нової ідеї або продукту.

Урядові публікації та нові закони. Уряд також може допомагати в пошуку та розвитку ідей. По-перше, це архіви Патентного відомства, де реєструються всі винаходи та ідеї принципово нових продуктів. Хоча самі запатентовані ідеї охороняються законом, їх вивчення часто може призвести до виникнення нових, ще більш цікавих ідей. Існує ряд періодичних видань, які публікують інформацію про останні патенти.

Науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи. Найбільш плідним джерелом нових ідей є власна науково-дослідна

діяльність підприємства. Науково-дослідні лабораторії зазвичай добре оснащені, і тому надають великі можливості для пошуку нових продуктів на основі вивчення споживчого попиту.

Ваші хобі та захоплення. Давно помічено, що найлегше людині займатися тим, що їй особливо подобається, чим вона захоплена. Хобі є найцікавішим і найпривабливішим варіантом для заснування бізнесу, оскільки людина, яка вирішила трансформувати своє захоплення в бізнес, можливо, найщасливіша: вона займається не лише тим, що їй подобається, - це приносить ще й відчутний дохід. Для пошуку бізнес-ідей такого роду виписіть на листок кілька варіантів занять, яким ви можете присвячувати із задоволенням по 12 годин щодня. Виберіть серед них потенційно прибуткове та приступайте до реалізації своєї бізнес-ідеї. Якщо, наприклад, вам подобається шити – варто відкрити ательє з пошиву одягу. Якщо ви любите спорт та добре знаєте всі нюанси фітнес-індустрії – варто відкрити спортивний клуб.

Не вигадуйте велосипед. Вирішуючи питання, де взяти бізнес-ідею, не варто вигадувати те, що вже придумано до нас. Доцільно поцікавитись, яким видом бізнесу займаються інші люди та, зробивши поправки з урахуванням особистих якостей, підібрати оптимальний варіант для себе. У такому варіанті головна перевага цього шляху те, що за ідею платити нікому не потрібно. Потрібно лише зосередитись на ділі та відповідально перейти до його реалізації. Не правда, що вже придумане не є діловим інтересом для людей і заробити цим нічого не вийде. Типовим прикладом запозиченої бізнес-ідеї є принаймні відкриття продуктового кіоску в селі або міському мікрорайоні, де в радіусі навіть кількох сотень метрів відсутня конкуренція.

Залиште метушню і озирніться навколо. Ленс Фрайд, розмірковуючи, як знайти бізнес-ідею, знаходився вдома і дивився у вікно на віндсерферів, що знаходилися на узбережжі. Уважний погляд подарував йому думку про створення mp3-плеєра, який можна було б використати, навіть занурюючись під воду чи катаючись на сноуборді. Це стало приводом для відкриття компанії Freestyle Audio.

Перебуваючи в дорозі. В навколишньому світі повно корисних ідей, але вони самі не прийдуть до вас, поки ви знаходитесь на одному місці або болісно розмірковуєте у закритій кімнаті, де

взяти ідею для бізнесу. *Наприклад:* ідея Діснейленд-парку Уолту Діснею спала на думку під час його подорожі – він перебував із сім'єю в Копенгагені і прогулювався знаменитим на той час своїми розвагами парком Tivoli Gardens.

Перенесіться в інший час. Візьміть щось старе і перетворіть його на нове: заново відкрита ідея в новому трактуванні може виявитися дуже привабливою для людей. Приклад: інтерес покупців до виробів та продуктів, виготовлених за старовинними рецептами. На цьому принципі будують свою бізнес-ідею виробники пива, квасу або предметів побуту (глека, національний одяг).

Вирішуйте чужі проблеми. У нашому світі повно проблем, які потребують вирішення, – і чому б виходячи з цього не запропонувати свій продукт чи послугу? Придивіться уважно, чого вам особливо не вистачає: найімовірніше, схожа проблема є у багатьох інших людей, з такими ж, як у вас, потребами та способом життя.

Пошук бізнес-ідей в Інтернеті на тематичних сайтах. У мережі можна знайти ідеї для різних видів бізнесу, включно з рекламою, маркетингом та дизайном. Інтернет також багатий розповідями досвідчених підприємців про їхній шлях до створення бізнесу: як вони знайшли ідею та розвинули її - від концепції до стану прибуткової справи. Найкорисніше у цьому матеріалі, що там можна простежити практичний шлях від уявної ідеї до реального результату.

Франчайзинг. Франчайзинг дозволяє підприємцю-початківцю прийняти бізнес-ідеї, що реально працюють, і відкрити аналогічний бізнес. Це надійні бізнес-ідеї для початківців. Перевагою є «перевіреність» ділової ідеї на життєздатність. Багато хто вважає, що франчайзинг належить найчастіше до ресторанного бізнесу та громадського харчування. Насправді його пропонують у різних сферах, зокрема у сфері надання послуг та у виробництві.

Презентація бізнес-ідеї

Професійні інвестори мають власні уявлення про основні вимоги, яким повинні відповідати бізнес-ідеї, що заслуговують на їхню увагу та розгляд. Природно, що в той час як інвестори ведуть бізнес з ризиком для своїх фінансових ресурсів, вони прагнуть максимально обмежити цей ризик. Способи презентації бізнес-ідеї

інвестору можуть бути різними. Що дійсно важливо для інвестора і може привернути його увагу та викликати інтерес, то це зміст бізнес-ідеї та її професійна презентація. Інвестори щотижня отримують десятки бізнес-ідей, але їхній час обмежений. Тому *перше завдання* – ясність і лаконічність. Не варто очікувати від інвесторів ознайомлення з технологією виготовлення вашого продукту або зі спеціальною термінологією, яка відображає специфіку цієї діяльності. *Друге завдання* полягає в тому, щоб осмислити зміст бізнес-ідеї в її презентації. Далі в бізнес-плані з'явиться більше можливостей для детального опису і відображення вичерпних фінансових розрахунків. Презентація бізнес-ідеї повинна включати в себе:

1. Титульний аркуш: (вказується) найменування товару або послуги; прізвище та ім'я ініціатора/підприємця; повідомлення про конфіденційність; відповідні ілюстрації (за необхідності).

2. Основний текст, що включає: опис товару (або послуги); інноваційні характеристики товару (послуги); хто ваш споживач? Навіщо споживачеві купувати ваш продукт? Яку потребу він задовольняє? У чому інноваційність вашої бізнес-ідеї? Чому ваш продукт кращий за інші аналогічні альтернативи на ринку? У чому конкурентні переваги нової компанії і чому конкурент не може їх просто скопіювати? Наскільки унікальна бізнес-ідея? Чи можна її захистити патентом? Чи може товар (послуга) приносити прибуток? Які витрати пов'язані з виробництвом і реалізацією товару і яку ціну можна запросити? Механізм отримання доходу (виручки).

Опис бізнес-ідеї не має перевищувати двох сторінок. При необхідності опис може включати ілюстрації або схеми (не більше чотирьох).

Зміст і структура бізнес-плану

Українські підприємства об'єднують методологічні підходи, що використовуються у вітчизняній практиці планування, з підходами, що застосовуються в інших країнах. На початку ринкових перетворень багато українських підприємств не планували свою діяльність. Це було пов'язано з тим, що в умовах нестабільності, невизначеності та непорівнянності даних було важко робити точні розрахунки, особливо на майбутнє. Однак за

останнє десятиліття ситуація суттєво змінилася. По-перше, помітно зросла увага до бізнес-планування.

Практика бізнес-планування характеризується швидким переходом від довільних структур бізнес-планування до стандартизованого формату, що відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів. Кожен бізнес, кожна галузь та економіка в цілому потребують плану. Бізнес-планування означає оцінку потенціалу, потреби та кількості конкурентоспроможної продукції, визначення ємності ринку та його окремих сегментів, оцінку попиту на продукцію, яка виробляється, та оцінку ефективності бізнесу на ринку.

Швидкі зміни невизначеного зовнішнього середовища у світі, стрімкий розвиток технологій, різноманітність продуктів і послуг, скорочення життєвих циклів, поява численних конкуруючих компаній, зростаючі вимоги споживачів, збільшення обсягу та швидкості інформації, нові знання – все це змушує суб'єктів господарювання шукати шляхи кращої адаптації до нових обставин.

Відсутність збалансованого та постійно оновлюваного бізнес-плану, який робить поставлені цілі реальними, свідчить про недосконалу структуру управління підприємством та негативно впливає на його здатність залучати кошти. І навпаки, реалістичний і достовірний план має вирішальне значення для забезпечення довіри до фінансування підприємства і для успішної роботи підприємства в мінливому середовищі.

Сьогодні не всі підприємства (організації) в Україні використовують планування як метод управління бізнесом. Особливо це стосується новостворених підприємств. В умовах ринкової економіки деякі керівники вважають, що планування не є необхідним, оскільки вони мають достатній досвід, знання та інтуїцію і можуть досить швидко передбачити ринкові зміни.

Таке упередження з боку деяких керівників може стати серйозною перешкодою на шляху до ефективного планування. Насправді планування може призвести до багатьох змін у діяльності компанії, породжуючи сумніви, нерозуміння та розчарування. Все це створює невпевненість у доцільності широкого використання планування.

Термін «бізнес-план» (англ. business plan) означає план для підприємства, бізнесу, комерційної діяльності або торгівлі.

Бізнес-план є традиційним документом у ринковій економіці, без якого не може відбуватися жодна серйозна підприємницька діяльність. У певному сенсі він формалізує системний підхід до процесу планування, є формою обґрунтування економічної доцільності обраних підприємством напрямів діяльності та використання конкретних фінансових ресурсів для цієї діяльності, а також оцінкою очікуваних фінансових результатів (обсягів продажу, прибутку, рентабельності вкладеного капіталу).

Існують різні думки з питань визначення економічної сутності бізнес-плану та змісту процесу бізнес-планування. Данилюк М.О., Дзьоба О.Г. визначають бізнес-план як зрозумілий, доступний, точний та короткий опис майбутнього бізнесу, найважливіший інструмент при оцінці різних ситуацій, який дозволяє вибрати найбільш перспективні рішення та виявити засоби їх досягнення. Визначаючи бізнес-план як інструмент самонавчання, вони представляють процес бізнес-планування як творчий, що вимагає високого професійного рівня розробника. Бізнес-планування – це сукупність послідовних дій, пов'язаних із постановкою цілей бізнес-планування, розробкою бізнес-плану, просуванням бізнес-плану на ринку інновацій, контролем над його реалізацією, ситуаційним аналізом довкілля.

При цьому Петренко В. П. та Покропивний С. Ф. виділяють такі основні стадії процесу бізнес-планування:

1. Підготовка.
2. Формування бізнес-плану.
3. Просування бізнес-плану на ринок.
4. Реалізація бізнес-плану.

З математичного погляду до визначення бізнес-плану підходить Комарницький І. Ф. Бізнес-план, на його думку, «це документ, який покликаний переконати потенційного інвестора в тому, що інвестиційний прибуток буде не нижчим від ставки банківського відсотка, прийнятної для інвестора». Отже, бізнес-план – це система доказів, які переконують потенційного інвестора в економічних вигодах під час здійснення вкладень.

Більш широко підходить до визначення сутності бізнес-плану Кучеренко В. Р., який вважає, що бізнес-план «це прийнята у світовій практиці форма подання ділових пропозицій та проектів, що включає розгорнуту інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність організації та оцінку перспектив, умов та

форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу ініціатора проекту та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів та конкурентів у досягненні соціально-економічних цілей бізнес-проектів». Таким чином, бізнес-план з даної позиції розробляється для інноваційних об'єктів та процесів, для організації діяльності підприємств різних форм власності з метою розвитку виробничих та функціональних підрозділів, модернізації, реконструкції або розширення підприємства.

За своєю суттю такий підхід має виключно інвестиційну спрямованість, що підтверджується методологією бізнес-планування, яка включає теоретичні основи, методичний інструментарій та рекомендовані форми практичного подання інформації щодо кожної підсистеми (розділу бізнес-плану) як частини єдиного цілого – бізнес-плану проекту.

Особливий інтерес викликає позиція Савицької Г. В., яка пов'язує бізнес-план із проектно-інноваційними рішеннями, відбиваючи інноваційну спрямованість економіки та курс на модернізацію підприємств. Як керівництво до дії розглядає бізнес-план Васильців Т. Г., який вважає, що «розробка бізнес-плану дає можливість організації оцінити ефективність діяльності в умовах конкурентного ринку, визначити довгострокові перспективи збуту та розвитку виробництва». При цьому процес бізнес-планування – це система реалізації проекту, включаючи ключові моменти з метою переконати інвестора чи партнера у його економічній вигідності та доцільності участі у ньому.

До ключових моментів бізнес-планування він відносить обґрунтування фінансових можливостей, необхідності та обсягу випуску продукції, виявлення потенційних споживачів (тобто маркетингові аспекти бізнес-плану), досягнення показників ефективності (комерційної, регіональної, бюджетної), а також обґрунтування достатності капіталу ініціатора бізнес-ідеї та виявлення можливих джерел фінансування.

Бізнес-план як частину бізнес-проекту розглядає Гетало В. П. На його думку, бізнес-план є головним документом для кредиторів та основним інструментом для виконавців. При цьому бізнес-планування – це вид планової діяльності, яка пов'язана з підприємництвом та бізнесом. Таким чином, бізнес-план містить оцінку власної підприємницької діяльності фірми і цільову оцінку кон'юнктури ринку, є програмою дій підприємця, необхідним

робочим інструментом проектно-інвестиційних рішень і внутрішньо-фірмового планування, який використовується в усіх сферах підприємництва.

Бізнес-план – це документ, що демонструє та висвітлює обрану бізнес-ідею, визначає її стратегічну та тактичну реалізацію, обирає засоби та інструменти для досягнення цілей, а також описує внутрішні та зовнішні можливості та наявні ресурси підприємства. У зарубіжній практиці бізнес-план використовується незалежно від сфери діяльності, розміру власності, організаційної або правової форми підприємства. У будь-якому разі він розв'язує як внутрішні завдання, пов'язані з управлінням підприємством, так і зовнішні, пов'язані зі встановленням контактів і відносин з іншими підприємствами та організаціями.

Бізнес-план як спосіб знайомства з бізнес-середовищем

Досягнення цілей бізнес-плану здійснюється на основі використання функцій управління, під якими розуміють форми впливу на керовану систему з метою досягнення певних результатів. До основних функцій управління відносяться прогнозування сценаріїв, стратегічне і тактичне кооперативне планування, аналіз, облік, організація і контроль операцій усіх виробничих процесів. Існує *три функції бізнес-плану*.

1. Бізнес-план використовується для розробки бізнес-концепції, оскільки дозволяє ретельно опрацювати стратегію, всі можливі нюанси тактики в умовах економічної ситуації, що постійно змінюється (попит, пропозиція, ціни, податки, технологія виробництва).

2. Тільки за допомогою бізнес-плану підприємець може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

3. Бізнес-план є практично єдиним обґрунтуванням для залучення коштів від кредиторів або потенційних інвесторів.

Залежно від мети складання розрізняють кілька видів бізнес-планів.

Бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проекту – це виклад потенційному партнеру або інвестору результатів маркетингових досліджень, обґрунтування стратегії розвитку ринку, очікуваних фінансових результатів. Концепція бізнес-плану, комерційної ідеї або інвестиційного проекту є основою для переговорів з потенційними інвесторами і партнерами для

з'ясування ступеня їхньої зацікавленості або можливої залученості до проекту.

Бізнес-план компанії – це виклад перспектив розвитку компанії на майбутній плановий період перед радою директорів або зборами акціонерів із зазначенням основних бюджетних планів і економічних показників для обґрунтування обсягу інвестицій або інших ресурсів.

Бізнес-план структурного підрозділу – це представлення вищому керівництву корпорації плану розвитку операційної діяльності підрозділу для обґрунтування обсягу і ступеня пріоритетності централізовано розподілених ресурсів або величини збільшення прибутку, що залишився в розпорядженні підрозділу.

Бізнес-план (кредитна заявка) для отримання позикових коштів від кредитної організації на комерційній основі.

Бізнес-план (грантова заявка) для отримання коштів з державного бюджету або благодійних фондів для вирішення гострих суспільно-політичних проблем з обґрунтуванням прямої та непрямой вигоди для регіону та суспільства в цілому від виділення коштів або ресурсів на предметний проект.

Бізнес-план розвитку регіону (країни) – це обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону та обсягів фінансування, відповідних програм для органів, що мають бюджетні повноваження.

Процес бізнес-планування

Ключовими моментами бізнес-планування є оцінка ініціаторами проекту: можливості, необхідності та обсягу виробництва (послуг); потенційних споживачів; конкурентоспроможності товару на внутрішньому та зовнішньому ринках; його сегмента ринку; показників різних видів ефективності (комерційної, регіональної, бюджетної); достатності капіталу ініціатора бізнес-ідеї та можливих джерел фінансування; визначення ступеня життєздатності та майбутньої стійкості підприємства; передбачення підприємницьких ризиків; конкретизація перспектив бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників розвитку; розробка довгострокового (стратегічного) погляду на компанію та її робоче середовище шляхом набуття цінного досвіду планування (рис. 3.5).

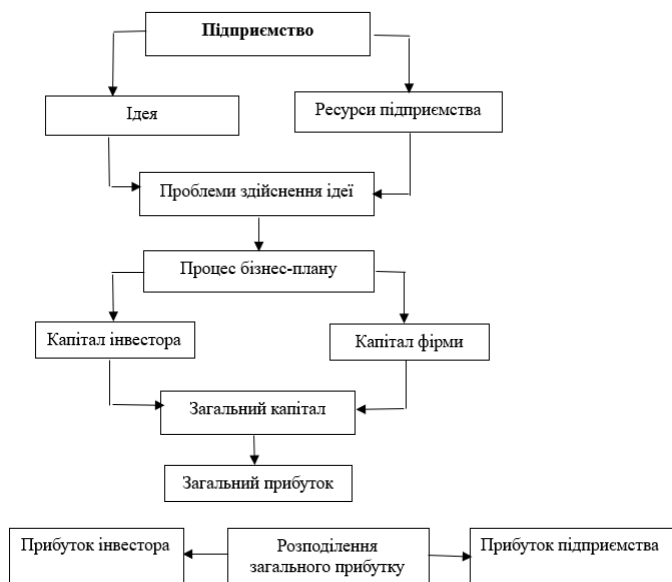


Рис. 3.5. Процес бізнес-планування

Найбільш поширеними напрямками бізнес-планування в Україні є:

1) створення бізнес-ліній (продуктових ліній, інвестиційних проєктів) як сукупності майнових прав, довгострокових привілеїв і конкурентних переваг, спеціальних (з точки зору можливого застосування) і універсального майна, технологій, а також договорів (на закупівлю ресурсів, оренду майна, наймання працівників і збут продукції), що забезпечують отримання певного доходу;

2) розробка цільових бізнес-планів фінансово-економічного характеру; підготовка до продажу підприємств-банкрутів, виставлених на торги; викуп часток у товариствах закритого типу або часток у товариствах при виході з нього одного з акціонерів (засновників, акціонерів); обґрунтування варіантів санації підприємств-банкрутів.

Залежно від виконуваних функцій структура, зміст та обсяг бізнес-плану суттєво відрізняються. Нижче наведена структура

бізнес-плану, який орієнтований на залучення зовнішнього інвестора.

1. *Титульний аркуш.* Повна назва та адреса підприємства. Прізвища та адреси засновників. Ступінь конфіденційності інформації. Прізвища та посади розробників бізнес-плану. Місяць та рік розробки бізнес-плану.

2. *Короткий опис (резюме).* Підприємство, результати попередньої діяльності, керівники. Продукція, технологія. Потенціал ринку. Фінансові результати. Основні ризики. Обсяги, запропоноване використання та умови інвестування.

3. *Галузь підприємства та його продукція.* Минула діяльність підприємства, форма власності. Визначення підприємства та галузі, в якій воно працює. Засновники, головні інвестори та керівники. Організаційна структура, персонал. Критичні фактори успіху підприємства та потенційні проблеми й ризики. Використання технологій, робота з технічного розвитку. Розташування підприємства.

4. *Дослідження ринку та маркетинговий план.* Характеристика продукту. Аналіз, визначення сегментів та їхня характеристика. Компоненти стратегії маркетингу. План виробництва. Схема та опис технологічного процесу. Приміщення, обладнання. Компоненти ресурсної стратегії. Персонал. Обсяги виробництва. Виробничі витрати, собівартість продукції.

5. *Організаційний план.* Власники, розподіл паїв (акцій), склад спостережної ради, ревізійної комісії, ради директорів. Схема організації структури управління. Оплата праці, матеріальні винагороди керівників. Потрібні організаційні зміни.

6. *Оцінка ризику.* Перелік можливих ризиків. Шляхи мінімізації ризиків.

7. *Фінансовий план.* Потреби в інвестиціях. Доходи та витрати. Рух грошових потоків. Баланс підприємства. Аналіз точки безбитковості. Графік повернення боргу (при інвестуванні за рахунок кредиту). Оцінка прибутковості інвестицій.

Розділ «Дослідження ринку та маркетинговий план» відіграє важливу роль у бізнес-плані. Цей розділ починається з чіткого опису продукту, який планується вивести на ринок. У ньому детально описується продукт, способи його використання та тенденції споживання. Проводиться порівняння з продуктами, які пропонують конкуренти, фіксуються конкурентні переваги та

рівень захисту (патенти, зареєстровані торгові марки). Дослідження ринку визначає потенційних покупців продукції компанії та класифікує їх у більш-менш однорідні групи. Потім визначається загальна ємність ринку та окремих сегментів. Оцінюється конкурентна позиція компанії та визначається її частка продажів в окремих сегментах.

Розробка *маркетингового плану* починається з опису обраної конкурентної стратегії. Це формує основу для окремих компонентів маркетингової стратегії. Стратегії ціноутворення обираються з урахуванням таких факторів, як собівартість продукту, його унікальна якість, а також ціни на конкуруючі та альтернативні продукти. Вибір стратегії розповсюдження продукції обґрунтовується шляхом оптового продажу, через власну збутову мережу або за допомогою дистриб'юторів. Також визначаються заходи зі стимулювання збуту та реклами. Розраховуються обсяги продажів, орієнтовна ціна і рентабельність продукту, інвестиції в маркетингову діяльність і поточні витрати.

У розділі *«Планування виробництва»* описуються існуючі та передбачувані процедури та активи, необхідні для виробництва обраного продукту. Цей розділ включає опис технічних процесів виробництва продукту, методів контролю якості та утилізації відходів, гігієнічних вимог, порівняльні характеристики обладнання та обґрунтування вибору, розташування виробничих потужностей та обґрунтування рівня їх завантаження, розрахунок потреб у сировині та матеріалах, визначення постачальників, умов постачання, цін, запланованих обсягів виробництва на рік та виробничих витрат. Включає визначення потреби у виробничому персоналі та вимог до його кваліфікації, а також розрахунок потреби у виробничому обладнанні.

Розділ *«Оцінка ризиків»* є ключовим показником того, наскільки менеджмент готовий ефективно реагувати на ситуації, що загрожують досягненню стратегічних цілей компанії. У цьому розділі розглядаються значні ризики та потенційні проблеми, які можуть затримати або перешкодити реалізації стратегії зростання компанії. Ключові ризики можуть виникати через реакцію конкурентів, огріхи з боку персоналу або появу нових технологічних досягнень, які можуть призвести до старіння пропозиції. Для кожного типу ризику слід вказати заходи щодо пом'якшення його впливу.

Розділ фінансового планування є важливою частиною загального бізнес-плану. У ньому визначаються компоненти фінансової стратегії, необхідні для реалізації обраної стратегії зростання, і вказується, чи є вони економічно обґрунтованими та доцільними. Цей розділ включає розрахунок інвестиційних витрат та грошових потоків, аналіз безбитковості, плановий баланс, графік погашення боргу й економічну оцінку проекту.

Фінансовий план підсумовує прогнозовані продажі та пов'язані з ними витрати по роках, причому прогнози на перший рік робляться на щомісячній (квартальній) основі. Крім того, прогнозуються всі грошові надходження та виплати. Оскільки рахунки-фактури підлягають оплаті в різні дати протягом року, важливо, особливо в перший рік, визначити щомісячну (щоквартальну) потребу в грошових коштах і узгодити її з надходженнями від продажів у відповідний час. З цією метою слід проводити розрахунок грошових потоків.

Одним із основних показників економічної оцінки інвестиційного проекту є *показник чистого приведеного доходу* – ЧПД. При одноразовій інвестиції математичний розрахунок чистого приведеного доходу можливо зробити за формулою:

$$\text{ЧПД} = \sum_{i=1}^N \frac{\Gamma \Pi_i}{(1+d)^i} - \text{IC},$$

де:

IC – стартові інвестиції;

$\sum_{i=1}^N \frac{\Gamma \Pi_i}{(1+d)^i}$ – сума чистих грошових надходжень впродовж n

років;

d – ставка дисконтування.

Якщо ЧПД позитивний, то це означає, що в результаті реалізації такого проекту доходність підприємства підвищується і тому інвестування піде на користь, тобто проект можливо вважати прийнятним.

Наступний показник, який використовують при оцінці економічної ефективності інвестицій, – це *індекс доходності* (ІД):

$$\text{ІД} = \frac{\sum_{i=1}^N \frac{\Gamma \Pi_i}{(1+d)^i}}{\text{IC}},$$

де: ІД – чисті грошові надходження за рік, які будуть отримані завдяки цим інвестиціям.

Якщо в результаті розрахунку ІД виходить більший за одиницю, то така інвестиція прийнятна.

Одним із найбільш використовуваних для аналізу привабливості інвестиційного проекту показників є *термін окупності інвестиції (ТО)*.

Розрахунок цього показника можна зробити за формулою:

$$TO = \frac{IC}{\left(\sum_{i=1}^N \frac{ГП_i}{(1+d)^i}\right) \text{серед}}$$

Лізинг: поняття, види, форми

Зміст лізингу розкривається через характеристику його предмета, суб'єктів, основних функцій, принципів, форм і видів. Термін «лізинг» означає «оренда». У разі укладення договору оренди орендодавець та орендар вступають у договірні відносини щодо тимчасового володіння та користування майном за певну плату.

Лізинг, згідно з чинним законодавством, – діяльність, спрямована на інвестування власних або залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні лізинговою компанією або фінансовою установою – лізингодавцем власного майна (основних фондів) підприємцю – лізингоодержувачу у виключне користування майна за умови сплати останнім періодичних лізингових платежів.

Предметом лізингу можуть бути будь-які неспоживні речі, у тому числі підприємства та інші майнові комплекси, будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби та інше рухоме і нерухоме майно, яке може бути використане для здійснення підприємницької діяльності.

Суб'єктами лізингу є: лізингодавець – фізична або юридична особа, яка набуває майно в ході дії договору оренди за рахунок позикових і (або) власних коштів і надає його лізингоодержувачу як *об'єкт* лізингу за певну плату, на певний строк і на певних умовах у тимчасове володіння і користування з передачею права власності на об'єкт лізингу або без нього.

Лізингоодержувач – фізична або юридична особа, яка відповідно до договору лізингу зобов'язана прийняти об'єкт лізингу за певну плату, на певний строк і на певних умовах у тимчасове володіння та користування відповідно до договору лізингу;

Продавець – фізична або юридична особа, яка відповідно до договору купівлі-продажу з лізингодавцем продає лізингодавцю майно, що є предметом лізингу, у визначений строк. Продавець може одночасно виступати лізингоодержувачем у рамках одного договору оренди.

Економічні відносини, що виникають між сторонами договору лізингу, проявляються через такі *функції*: *виробництво та постачання* – придбання необхідного майна у тимчасове користування; *фінансово-економічні* – більш доцільне використання наявних фінансових ресурсів та заощаджень за рахунок лізингових податкових пільг. Лізинг включає в себе *кредитні, інвестиційні та лізингові відносини*.

Лізинг має наступні *переваги для лізингоодержувача*:

1) більш висока гнучкість, доступність і надійність, ніж кредит, оскільки: сторони угоди мають можливість розробити найбільш зручну схему оплати і більш спрощену систему реєстрації; в якості застави виступає майно, що підлягає оренді; з'являється можливість оновлювати основні виробничі фонди, купуючи їх за частку собівартості; лізингові платежі здійснюються рівними частинами і поступово;

2) висока ефективність, оскільки: оподатковувана база з податку на прибуток зменшується за рахунок віднесення лізингових платежів до собівартості продукції; прискорена амортизація дозволяє скоротити загальний період сплати податку на нерухомість; ПДВ, сплачений лізинговою компанією, зменшує відрахування ПДВ до бюджету.

Можна виділити наступні основні *види* лізингу: *довгостроковий* (договір лізингу діє три і більше років); *середньостроковий* (договір лізингу діє протягом півтора-трьох років); *короткостроковий* (договір лізингу діє менше півтора року).

Лізинг може бути представлений двома *основними формами*:

1) *внутрішній*, коли і орендодавець, і орендар є резидентами регіону;

2) *міжнародний*, коли лізингодавець або лізингоодержувач є нерезидентом регіону.

Типові схеми здійснення лізингових угод

Фінансовий лізинг (лізинг) – це вид кредитної угоди, при якій лізингодавець видає лізингоодержувачу кредит у вигляді необхідного йому обладнання. Існує безліч класифікацій видів лізингу, в основі яких лежать різні критерії. Інтерес становить класифікація, в якій критерієм виступає термін дії договору і його співвіднесення з періодом повної амортизації, а також походження коштів для лізингової операції.

За терміном дії договору лізинг поділяється на *фінансовий та операційний*. *Фінансовий* лізинг характеризується тим, що термін, на який підписується договір, збігається з періодом повної амортизації предмета лізингу. Після закінчення терміну дії договору лізингоодержувач отримує майно з нульовою балансовою вартістю. До фінансового лізингу відносять ті операції, коли період повної амортизації предмета лізингу перевищує термін договору лізингу, але після закінчення терміну дії договору лізингоодержувач викуповує предмет лізингу за залишковою вартістю.

Оперативний лізинг відрізняється від фінансового тим, що термін оренди майна коротший за період повної амортизації майна, але при цьому після закінчення терміну дії договору оренди лізингоодержувач повертає лізингодавцю об'єкт лізингу.

За походженням коштів на купівлю предмета лізингу можна виділити два види лізингу: *класичний і поворотний*.

Класичний лізинг – це вид лізингу, при якому об'єкт лізингу купується лізингодавцем за рахунок власних коштів або за рахунок кредитів, отриманих від кредитно-фінансових установ.

Зворотний лізинг характеризується попереднім продажем майбутнім лізингоодержувачем власного обладнання лізингодавцю з подальшим отриманням цього обладнання в лізинг.

Розрахунок лізингових платежів

Лізингові платежі – це загальна сума, сплачена лізингоодержувачем лізингодавцю за право користування майном, яке є предметом договору лізингу. *До лізингових платежів належать*: амортизація орендованого майна за весь строк дії договору лізингу, компенсація плати лізингодавцем за використані позикові кошти, лізингова премія лізингодавця (комісійна винагорода), оплата додаткових послуг, що надаються лізингодавцем.

При розрахунку лізингових платежів сторони можуть вибрати один з трьох способів:

1) *рівними платежами* – сплата всієї суми лізингових платежів рівними частинами протягом усього строку дії договору з періодичністю, погодженою сторонами в договорі. Він прийнятний при використанні прямолінійного методу розрахунку амортизаційних відрахувань, тоді як при нелінійному методі необхідно здійснювати платежі відповідно до фактичного виникнення витрат, що наближає цей метод до методу грошових потоків;

2) *стандартний* – оплата всього комплексу послуг, що надаються лізингодавцем відповідно до моменту їх виникнення;

3) *авансовим платежем* – лізингоодержувач вносить передоплату при укладенні договору, після чого платежі здійснюються відповідно до способів оплати або стандартного способу оплати.

Періодичність виплат і терміни виплат встановлюються договором лізингу (щорічно, щоквартально, щомісяця, щотижня). При цьому договором може бути передбачена зміна розміру лізингових платежів, але не частіше ніж один раз на три місяці. Способи оплати визначаються за домовленістю сторін і можуть здійснюватися рівними частинами в зменшуваних або зростаючих сумах.

Загальна формула розрахунку лізингових платежів виглядає наступним чином:

$$S_{\text{лп}} = AB + ПК + ЛП + ДП + ПДВ ,$$

де

$S_{\text{лп}}$ – загальна сума лізингових платежів;

AB – сума амортизаційних відрахувань, що належать лізингодавцю;

$ПК$ – плата за використані кредитні ресурси;

$ЛП$ – лізингова премія лізингодавцю за надання майна;

$ДП$ – оплата лізингодавцю додаткових послуг, передбачених договором лізингу;

$ПДВ$ – податок на додану вартість, сплачений орендарем за послуги орендодавця.

У зв'язку з тим, що Законом «Про лізинг» передбачена можливість договірною визначення термінів і розмірів сплати лізингових платежів, доцільно розраховувати загальну суму

платежів за договором лізингу, хоча в більшості випадків виплати здійснюються в терміни, які збігаються з виплатами за кредитом.

Розрахунок амортизаційних витрат

Витрати на амортизацію (AB) розраховують в залежності від методу амортизації. Наприклад, положення з бухгалтерського обліку «Облік основних засобів» передбачає такі варіанти сплати амортизаційних відрахувань: пряmolінійний метод; метод спадного залишку; метод списання вартості на суму кількості років строку корисного використання; метод списання собівартості пропорційно обсягу виробництва.

Первісна вартість – сума фактичних витрат організації на придбання, будівництво та виготовлення основних фондів без урахування ПДВ та інших податків, що підлягають відшкодуванню.

Лінійний метод може бути використаний для основних фондів, де основними факторами, що обмежують термін їх корисного використання, є час використання і відносно постійний обсяг періодично виконуваних робіт. До таких об'єктів можна віднести машини і механізми, верстати та обладнання. При використанні пряmolінійного методу сума амортизації визначається за формулою:

$$AB = k * m * (PB * Ha) : 100,$$

де:

PB – початкова вартість майна – предмета лізингу, грн;

Ha – норма амортизації, % на рік.

Визначити термін служби майна організація може сама, але для єдиного нарахування амортизації при *пряmolінійному методі* щомісячні амортизаційні відрахування здійснюються в однаковому розмірі протягом усього терміну корисного використання. У разі використання *нелінійних методів амортизації* необхідно враховувати, що в такому випадку не можна застосовувати коефіцієнт прискорення амортизації для 1-3 груп основних засобів.

Розрахунок лізингової премії.

За домовленістю сторін встановлюється лізингова премія: у вигляді фіксованої суми; у відсотках від вартості договору (майна); у відсотках від середньої залишкової вартості за період; у вигляді

суми, що підлягає сплаті в даному періоді, а саме плати за кредитні ресурси, додаткові послуги та амортизацію.

Розрахунок фіксованої лізингової премії не представляє складності. Якщо бонус виплачується рівними частинами, всю суму бонусу необхідно розділити на кількість періодів, щоб визначити суму виплати в періоді. Формула розрахунку лізингової премії, вираженої у відсотках від вартості договору оренди, виглядає наступним чином:

$$ЛП = ПС * p1,$$

де:

ЛП – лізингова премія;

ПС – договірна вартість (первісна вартість майна);

p1 – процентна ставка лізингодавця (відсоток річних), що вимірюється вартістю договору (вартістю майна).

Лізингова премія, встановлена у відсотках від середньої залишкової вартості за період, розраховується за формулою

$$ЛП = (ОСн + ОСк) : 2 * (p2 : 100),$$

де

ОСн – розрахункова залишкова вартість об'єкта нерухомості на початок періоду;

ОСк – розрахункова залишкова вартість майна на кінець періоду;

p2 – ставка лізингодавця, встановлюється у відсотках від середньої вартості майна за період.

Сума лізингової премії, що підлягає сплаті в періоді за кредитні ресурси, додаткові ресурси і амортизацію, розраховується наступним чином:

$$ЛП = (АВ + ПК + ДП) * p3,$$

де:

p3 – ставка лізингодавця, встановлюється у відсотках від платежів, що підлягають сплаті в даному періоді.

Розрахунок плати за додаткові послуги

Плата за додаткові послуги в розрахунковому періоді розраховується за загальною формулою:

$$ДП = (p1 + p2 + \dots + pn),$$

де

ДП – плата лізингодавцю додаткових послуг, передбачених договором лізингу;

$p1 + p2 + \dots + pn$ – вартість кожної додаткової послуги.

Інвестиційне фінансування бізнес-планів

Фінансові ресурси, необхідні для організації та масштабування промислового виробництва нової продукції, можуть бути залучені шляхом заохочення стратегічних інвесторів до участі у проєктах зі створення (розвитку) підприємств. Інвесторів приваблює потенціал довгострокового зростання вартості їхнього акціонерного капіталу за рахунок участі в молодих, швидкозростаючих і прибуткових підприємствах. Стратегічні інвестори прагнуть знизити ризики, пов'язані з реалізацією нових комерційних ідей, використовуючи свій професійний досвід, знання та компетенції (фінансові, маркетингові, технічні тощо). Під участю в управлінні мається на увазі не вирішення тактичних щоденних питань, а стратегічний менеджмент, визначення стратегічних цілей, участь у прийнятті стратегічних рішень, за необхідності із правом блокуючого голосу, участь в управлінні доходами і видатками, ліквідністю підприємства. Банки визначають наступні 12 критеріїв для відбору інвестиційних проєктів:

1. Частка підприємства на ринку – не менше 5%, річний оборот – не менш 10 млн. дол. США, підприємство має потенціал стати лідером на своєму ринку.

2. Конкретна і зрозуміла комерційна ідея, що ґрунтується на динаміці ринкової кон'юнктури.

3. Беззбиткова робота підприємства протягом як мінімум 12 місяців.

4. Наявність працездатної команди менеджерів.

5. Можливість збільшення капіталізованої вартості підприємства за рахунок внутрішньої реструктуризації і оптимізації.

6. Конструктивні партнерські відносини з місцевою владою.

7. Зрозуміла фінансова ситуація.

8. Постійна ліквідність інвестицій – інвестування в галузі, які мають найбільш «живий» грошовий потік (продукти харчування, побутова хімія, медикаменти).

9. Обсяг інвестицій в один проєкт – від 2 до 5 млн. дол. США.

10. Термін окупності інвестицій – від 1 до 5 років.

11. Неприйнятність інвестицій у «пострадянські підприємства».

12. Контроль 25-41 % акцій підприємства.

Комерційні ідеї з високим ступенем інноваційності мають потенціал приносити значно більші прибутки, ніж звичайні, але й пов'язані з набагато вищими ризиками. У країнах з розвинутою ринковою економікою сформувалася особлива група інвесторів - венчурні (ризикові) інвестори, діяльність яких переважно пов'язана з фінансуванням інноваційного малого бізнесу. Ринок венчурного капіталу має неформальний сектор, представлений інвесторами, які вкладають кошти за порадою ділових партнерів і друзів або за рекомендацією інвестиційних банків і брокерів, та професійний сектор, представлений фірмами ризикового капіталу.

Венчурні інвестори відрізняються від звичайних тим, що надають інвестиції на заздалегідь обумовлений строк (5-7 років) та здебільшого не прагнуть взяти управління підприємством, що фінансується, у власні руки. Вони підтримують підприємців своїми грошима, фінансовим досвідом. В процесі добору інвестиційних проєктів венчурний інвестор звертає увагу, перш за все, на професійний досвід та управлінські якості підприємця, його відданість справі.

Важливу роль відіграє також ступінь новизни комерційної ідеї та її ринковий потенціал. До задач будь-якої фірми ризикового капіталу входить мобілізація фінансових засобів, експертиза і добір проєктів, розміщення капіталу по конкретних проєктах, надання широкого спектра консультаційних послуг і управлінської підтримки підприємствам, що фінансуються. Останній напрям є найважливішим для успіху. На це вказують західні експерти, критикуючи ризикових капіталістів, які займають в угодах по венчурному фінансуванню позицію «мовчазного партнера», що усувається від справ підприємства після надання коштів. Венчурні фірми часто спеціалізуються на визначених областях наукомісткого виробництва. У цьому випадку співробітники їх звичайно є великими знавцями в обраній сфері, особисті і ділові зв'язки яких з відомими вченими і підприємцями складають «невловимий» капітал фірми. Експертиза проєктів, що надходять у венчурні фірми, проводиться дуже ретельно з залученням вчених і

фахівців з маркетингу. У середньому відбирають один-два проекти з тисячі. Діяльність фірми ризикового капіталу вважається успішною, якщо 20% проектів, що фінансуються, приносять чисті збитки, 60% окупають вкладені кошти, а 20% стають джерелом прибутку. З метою диверсифікації ризиків практикується одночасне фінансування 10-15 проектів. Керування кожним вимагає застосування спеціальних методів, засобів і організаційних структур.

Незважаючи на високий рівень можливих втрат у порівнянні з традиційними видами фінансових операцій, ризиковий бізнес відрізняється високою прибутковістю. В основі діяльності ризикових інвесторів лежить фінансування невеликих, не зв'язаних між собою (що забезпечує розосередження ризику) проектів у розрахунку на швидку окупність інвестицій без жодних гарантій забезпечення. Власне кажучи, саме тому подібне фінансування і називається «ризиковим»: власники капіталу, надаючи позички підприємцям, не вимагають майнової застави під кредит, гарантій виходу на ринок з нововведеннями в точно визначений термін, одержання прибутку чи повернення боргів з відсотками. Єдиною гарантією служить розосередження ризику, а також самострахування – поетапне фінансування проектів зі збільшенням вкладень у випадку успішної реалізації ідеї та негайного припинення інвестування у випадку невдачі.

Венчурні капіталісти дають кредит під боргові розписки (векселі) із правом конверсії заборгованості в акції або просто придбання акцій нової компанії, що не приносить зазвичай доходу в стартовий період. У більшості випадків ризиковий інвестор стає співвласником фірми і власником від 5 до 50% акцій. Досить часто він прагне до встановлення повного контролю, щоб у майбутньому ні з ким не поділяти бариші і мати абсолютну волю вибору. У США професійний сектор почав формуватися з 1958 р., коли, після прийняття відповідного закону, почали виникати інвестиційні компанії, що поєднують приватний капітал і державні засоби з метою фінансування малих підприємств. У 1960-і рр. з'явилися приватні венчурні фірми, організовані у формі командитних товариств (змішаних товариств), де компанія венчурного капіталу була головним партнером, відповідальність якого не обмежена. Кошти надають партнери з обмеженою відповідальністю, найчастіше – різні інституційні фонди, банки. Як уже було сказано,

кошти надаються на безповоротній, безпроцентній основі, без забезпечення і не підлягають вилученню протягом усього терміну дії договору.

Прибуток венчурні капіталісти одержують у момент виходу цінних паперів фірми на відкритий ринок, а величина прибутку визначається різницею між курсовою вартістю пакета акцій, що належить ризиковому інвестору, і сумою вкладень у проект. Ця частка обумовлюється в контракті і може досягати 80 %. Власне кажучи, вкладення венчурного капіталіста стають внеском у статутний фонд підприємства і частиною власних засобів останнього.

Важливою умовою ризикового фінансування є орієнтація фірми на розширення виробництва, оскільки лише стрімко зростаюче підприємство може розраховувати на підвищення курсу своїх акцій після виходу на ринок цінних паперів і забезпечення доходу, потрібного інвестору. Особливо охоче венчурний капітал надається малим фірмам, що викуплені у власників менеджерами, здатними детально оцінити перспективи розвитку, і новим компаніям, що засновані співробітниками відомих наукомістким виробництвом корпорацій, якщо ці співробітники мають намір як незалежні підприємці реалізувати ідеї і розробки, підготовлені на колишньому поприщі, зрозуміло, за згодою колишніх роботодавців. Діяльність корпоративних фірм ризикового капіталу, створених спеціально для венчурного фінансування малих фірм, багато в чому відмінна від того, чим займаються приватні товариства.

Створюючи подібні фірми, великі корпорації переслідують не стільки мету одержання прибутку, скільки розробки перспективних технологій, пошуку нових можливостей диверсифікації виробництва. Банки відкривають фірми ризикового капіталу в першу чергу для надання відповідних послуг клієнтам. Таким чином, корпоративні фірми орієнтовані головним чином на стратегічні цілі, тому підприємства, що ними фінансуються, опікуються менш жорстко, користуються більшою свободою дій. Однак слід зазначити, що корпоративні фірми підключаються до фінансування інноваційних проектів на пізніх етапах, коли результати науково-технічних розробок краще піддаються прогнозуванню. При цьому зазвичай на кожен проект виділяється більше засобів, ніж це робиться приватними фірмами венчурного

капіталу. Використовуючи метод капіталізації доходу, підприємець може визначити частку капіталу підприємства, на яку буде претендувати венчурний інвестор.

Успіхи ризикового підприємництва в розробці науково-технічних нововведень змусили великі промислові корпорації не тільки піти на створення корпоративних фірм венчурного капіталу, але й розгорнути пошук нових елементів внутрішньої структури, що дозволили б повніше використовувати творчий потенціал науково-технічного й управлінського персоналу, стимулювати ініціативу. Зокрема, корпорації реалізують внутрішні ризикові проекти, здійснювані невеликими автономними підрозділами.

Добір і фінансування пропозицій, що надходять від співробітників корпорації та незалежних винахідників, ведуться спеціалізованими службами. У випадку схвалення ідеї її автор очолює внутрішню венчурну структуру. Протягом обумовленого терміну венчурний підрозділ повинен завершити розробку нововведення і підготувати новий продукт до запуску в масове виробництво, причому звичайно це продукт нетрадиційний для даної компанії.

Внутрішній венчур служить вишукуванню нових ринків. Якщо продукт виявився вдалим, венчурний підрозділ може бути реорганізований для масового випуску виробу в рамках тієї ж корпорації або проданий іншій фірмі. Протягом останніх років почали з'являтися можливості залучення міжнародних інноваційних інвестицій і в підприємницькому секторі України. Так, американський венчурний фонд Western Nis Enterprise надає перевагу проектам в агробізнесі. Зазвичай фінансуються малі та середні підприємства у формі внесків у статутний фонд або надання кредитів. Партнер фонду повинен мати якісний менеджмент. Для точної оцінки проекту надається розроблений бізнес-план. Процентні ставки встановлюються на базі домінуючих в Україні комерційних процентних ставок, беручи до уваги ставку НБУ. Заставою може бути устаткування, закуплене на одержані кошти. Фонд не вимагає офіційних гарантій від банків або страхових компаній, хоча може вимагати персональних гарантій керівництва та власників підприємства.

Дайте відповіді на запитання

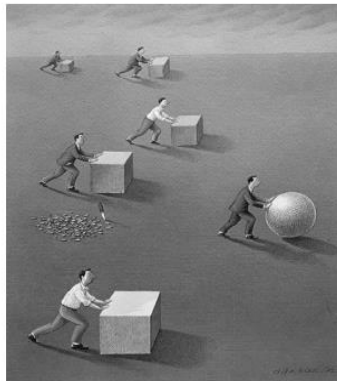


1. У чому полягає відмінність бізнес-плану від планів підприємницької діяльності суб'єкта бізнесу?
2. Дайте визначення поняття «бізнес-ідея».
3. У чому полягають мета розробки бізнес-плану, його цілі та завдання?
4. Охарактеризуйте зовнішню та внутрішню функції розробки бізнес-плану.
5. Якими є джерела інформації для розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?
6. На чому базується методологічна схема розробки бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності?
7. Якими є основні принципи бізнес-планування, їхня характеристика?
8. Якими є методи розрахунку показників бізнес-плану, у чому їхня суть?
9. Охарактеризуйте основні етапи розробки бізнес-плану як документа.



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. Обговоріть сутність ідей, закладених у наведених карикатурах. Які методи творчого пошуку підприємницької ідеї ви знаєте? Які з них, на вашу думку, найефективніші? Чому споживач вважається вихідним пунктом формулювання ідеї нового продукту або послуги?



Розглянувши запропоновані карикатури, обговоріть:

1. Наскільки можна бути впевненим в успіху власної компанії?
2. Які ключові фактори потрібно враховувати для створення власного бізнесу?
3. Яку роль відіграє криза у створенні власного бізнесу?



Література:

1. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 423 с.
2. Бізнес-планування: підручник; за ред. В. М. Попова. К.: Фінанси. 2014. 672 с.
3. Павленко А. Ф. Маркетинг: підручник. К.: КНЕУ. 2013. 246 с.

4. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.
5. Віленський П. Л. Оцінка ефективності інвестиційних проєктів: Теорія и практика: навч.-практ. посіб. К.: Діло, 2011. 832 с.
6. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. К.: Вид-во Європ. ін-ту, 2015. 232 с.
7. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. 2-е вид. К.: Каравела. 2015. 312 с.
8. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства: навч. посіб. Львів: Новий Світ. 2020. 268 с.
9. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. К.: Центрнавч. літ-ри. 2018. 415 с.

3.5. Стратегія підприємства та обґрунтування стратегічних рішень

Загальна характеристика стратегії

Стратегія (від грец. stratego – мистецтво генерала) – у першому значенні це частина військового мистецтва, яка визначає загальний характер збройної боротьби з метою перемоги. З точки зору бізнесу стратегія - цілеспрямована діяльність з планування виробництва продукції, маркетингу та управління персоналом. Існують різні підходи до визначення стратегії підприємства. Наприклад, на думку І. Ансоффа, «*стратегія* – системний підхід, що забезпечує організації збалансованість і загальний напрям росту». За Чандлером, «стратегія – визначення довгострокових цілей і завдань підприємства, курсу дій і розподілу ресурсів, спрямованих на досягнення цілей». На думку фахівців Інституту стратегічного планування США, «стратегія – це рішення і заходи, які прийняті до виконання і безпосередньо впливають на фінансову діяльність підприємства». Такі рішення та заходи супроводжуються розподілом і перерозподілом ресурсів і мають незворотний характер. Таким чином, *стратегія* – генеральний напрям, який в довгостроковій перспективі повинен привести підприємство до поставленої мети. Тобто *стратегія* – це система, яка визначає напрям перспективного розвитку підприємства, що має необхідну наукову і ресурсну базу та забезпечує організації

збалансованість і загальний напрям росту й виступає в якості засобу досягнення цілей.

Стратегія – прийняті вищим керівництвом організації напрями розвитку всіх її елементів і способи діяльності для досягнення головних довгострокових цілей з урахуванням позицій у навколишньому середовищі і реальних можливостей розвитку.

Стратегія – складне і потенційно потужне знаряддя, за допомогою якого сучасне підприємство може протистояти мінливим умовам і домагатися зростання. Стратегія допомагає підприємству вирішити такі основні питання:

1. Які напрями діяльності слід розвивати?

2. Яка потреба існує в капітальних вкладеннях і готівкових ресурсах?

3. Яка можлива віддача обраних напрямів?

I. Ансофф визначив такі особливості стратегії:

1. Процес вироблення стратегії не завершується будь-якою негайною дією, а переважно закінчується встановленням загальних напрямів, за якими буде забезпечено зміцнення позицій підприємства.

2. Сформульована стратегія повинна бути використана для розробки проектів методом пошуку. При цьому роль стратегії полягає в тому, щоб зосередитися на окремих можливостях, відмовитися від інших нагод, які несумісні з обраною стратегією.

3. Необхідність у конкретній стратегії відпадає, як тільки реальний хід речей виводить підприємство на очікуваний рівень розвитку.

4. В ході формування стратегії неможливо передбачити всі можливості, які відкриваються при складанні проекту конкретних дій, тому необхідно передбачати імовірні альтернативи.

5. Формування стратегії відбувається на підставі неповної і неточної інформації, тому при появі більш точних даних може бути поставлена під сумнів попередня стратегія - тому необхідний зворотний зв'язок у процесі стратегічного планування для забезпечення своєчасного перегляду стратегії. I. Ансофф визначив чотири групи правил, яких слід дотримуватися при формуванні стратегії: 1) ті, які використовуються при оцінці результатів діяльності підприємства щодня (якісні: орієнтири розвитку; кількісні: конкретні завдання); 2) ті, за якими складаються відносини підприємства з зовнішнім середовищем, - це називається

продуктово-ринковою стратегією чи стратегією бізнесу; 3) ті, за якими встановлюються відносини і взаємозв'язки всередині підприємства (організаційна концепція); 4) ті, за якими підприємство веде свою повсякденну діяльність - поточні оперативні завдання, прийоми, інструменти.

Види стратегій підприємства

Залежно від ознак класифікації існує кілька видів стратегій. Такими ознаками можуть бути ринкова частка, ступінь активності підприємства в конкурентній боротьбі, рівень новизни ринку, стадія життєвого циклу продукту, позиція в конкурентному ланцюжку лідирування, привабливість галузі тощо. Тому стратегії не можуть бути однозначно визначені, враховуючи різноманіття ознак. Проте пріоритетними факторами діяльності підприємства є:

- 1) ринкові можливості підприємства, засновані, наприклад, на диверсифікації;
- 2) конкурентна поведінка по відношенню до інших підприємств;
- 3) реалізація потенційних можливостей для забезпечення стратегічних рішень.

Організаційна структура фірми визначає як ієрархію цілей, так і ієрархію стратегій, тобто напрямів до досягнення цих цілей. Принцип ієрархії передбачає, що стратегія будь-якого рівня крім першого повинна розроблятися на основі попереднього верхнього рівня, тим самим забезпечуючи підтримку загальної стратегічної лінії досягнення успіху. У зв'язку з цим стратегії класифікують на корпоративну, ділову, функціональну.

Корпоративна стратегія розробляється для компанії в цілому, і її називають портфельна, бо вона формує певний склад і структуру інвестиційного портфеля корпорації.

Ділова стратегія розробляється для кожного виду діяльності корпорації і націлена на зміцнення довгострокової конкурентної позиції корпорації на ринку.



Рис. 3.6. Піраміда розробки стратегій

Функціональні стратегії розробляються для кожного функціонального напрямку окремої сфери діяльності (бізнесу), тобто відповідають за розвиток конкретного функціонального напрямку (маркетингова, виробнича, фінансова).

Таблиця 3.3.

Рівень компетенції прийнятих рішень (завдання)

Рівень стратегії	Рівень компетенції прийнятих рішень (завдання)	Відповідальні особи
Корпоративна	1) злиття, створення і керування високопродуктивним портфелем (вихід з ринку, придбання компаній, зміцнення існуючих позицій на ринку); 2) досягнення синергізму серед споріднених структурних підрозділів; 3) встановлення інвестиційних пріоритетів і спрямування корпоративних зусиль у найбільш привабливі сфери бізнесу; 4) зусилля по досягненню глобальних цілей.	Рада директорів – управління вищого рангу, ключові менеджери

Ділова	1) формування механізму реагування на зовнішні зміни; 2) розробка заходів щодо посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг; 3) об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів.	Генеральні директори підрозділів (рішення приймаються на рівні корпоративного керівництва)
Функціональні	1) дії, пов'язані зі спрямування наявних ресурсів на підтримку ділової стратегії і досягнення цілей підрозділу; 2) дії з вирішення проблем та розвитку конкретного функціонального напрямку.	Керівники середньої ланки, тобто начальники функціональних підрозділів

На прийняття стратегії будь-якого рівня впливають зовнішні і внутрішні чинники, які визначають стратегічне становище підприємства. До основних зовнішніх факторів належать політичні, державні, правові, економічні, соціальні, екологічні тощо. До внутрішніх факторів належать: наявність сильних і слабких сторін підприємства, конкурентні можливості, власні переконання керівників підприємства, філософія бізнесу і корпоративна культура.

Основні етапи формування стратегії підприємства

Процес формування стратегії залежить від рівня стратегії і є складовою частиною процесу стратегічного планування. *Стратегічне планування* – управлінський процес створення і підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її можливостями і шансами в сфері маркетингу. Це безперервний процес аналізу та прогнозування діяльності фірми. Існують різні моделі стратегічного планування, однак всі їх можна звести до схеми, запропонованої в британській школі менеджерів, що складається з 5 етапів (рис. 3.7).

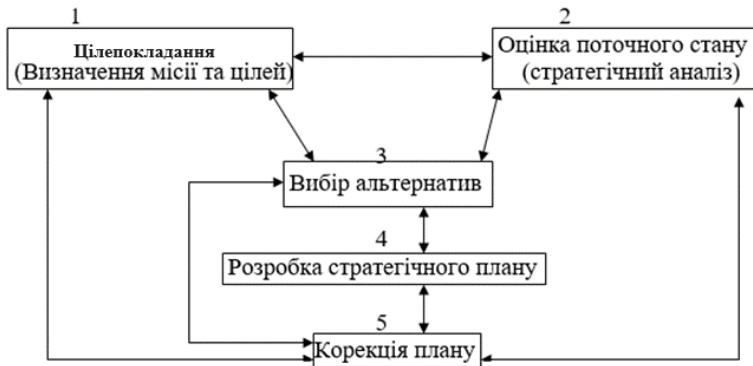


Рис. 3.7. Модель стратегічного планування британської школи менеджерів

Кожен етап стратегічного планування розглядається в поставлених до нього питаннях:

1. До чого ми прагнемо?
2. На якому рівні розвитку ми перебуваємо?
3. Як швидше досягти поставленої мети?
4. Як можна здійснити прийняту стратегію?
5. Як краще скорегувати розроблений стратегічний план?

Стратегічне планування має 4 важливі цілі:

- 1) зменшити вплив невизначеності змін у зовнішньому середовищі на діяльність фірми;
- 2) зосередити зусилля на головних цілях фірми;
- 3) досягти високих показників у діяльності фірми, передусім економічних;
- 4) полегшити контроль над розвитком фірми.

Формулювання стратегії – складний процес, який передбачає наступні дії: оцінка діючої стратегії; формулювання нової стратегії; планування ризику; вибір стратегічних альтернатив.

На першому етапі формулювання стратегії визначається, наскільки існуюча стратегія відповідає усталеним конкретним умовам усередині і поза підприємством, а саме:

«хороша» стратегія повинна бути сумісна з середовищем в статичі і динаміці;

«хороша» стратегія повинна мати певний ступінь ризику;

«хороша» стратегія повинна мати реальний горизонт планування;

«хороша» стратегія повинна об'єднати в собі довго- і короткострокові цілі;

«хороша» стратегія повинна підкріплюватися відповідними діями на функціональному та лінійному рівні.

На другому етапі вибирається одна з типових (базових) стратегій:

- а) стратегія зростання;
- б) стратегія стабілізації;
- в) стратегія виживання.

Стратегія зростання вибирається за наявності постійного і неухильного зростання обсягів продажу, прибутку, капіталу.

Стратегія стабілізації приймається в умовах коливання обсягів продажу, доходів і спрямована на досягнення стабілізації в діяльності підприємства.

Стратегія виживання приймається в умовах глибокої економічної кризи і спрямована на успішний вихід з цієї кризи. Мистецтво керівника полягає в тому, щоб відчутти особливість ситуації і вибрати потрібну стратегію, при цьому результат залежить від повноти та достовірності зібраної інформації, від компетентності керівника, тобто від можливості проаналізувати ситуацію і прийняти правильне рішення.

На третьому етапі плануються ризики, тобто передбачається система дій, спрямованих на подолання можливих «збурень» зовнішнього середовища і зменшення втрат від них, тобто проводиться оцінка виправданості ризику, котра здійснюється в трьох напрямках:

1. Чи є реалістичними умови вибору стратегії?
2. З якими негативними наслідками зіткнеться підприємство, якщо стратегія не здійсниться?
3. Чи виправдає можливий позитивний результат ризик втрат від провалу в реалізації стратегії?

Четвертий етап передбачає визначення одного з можливих курсів дій у рамках обраної стратегії. Такі курси дій у стратегічному плануванні прийнято називати стратегічними альтернативами.

Стратегічний аналіз

Стратегічний аналіз – етап стратегічного планування, на якому системно аналізуються фактори зовнішнього ділового оточення і внутрішнього середовища для визначення поточного стану справ на підприємстві і виявлення умов для подальшого успішного розвитку підприємства на сформованому ринку. Отже в ході стратегічного аналізу створюється необхідна інформаційна база, яка дозволяє ефективно провести процес визначення мети і вибору стратегічних альтернатив.

Метою стратегічного аналізу є створення змістовного і більш-менш формального опису підприємства, виявлення особливостей, тенденцій та можливих напрямів його розвитку. Отримані дані стратегічного аналізу є основою для визначення загальної концепції підприємства і способів управління ним.

Функції стратегічного аналізу: описова, пояснювальна, прогнозна. Результатом стратегічного аналізу є системна модель підприємства і його оточення. Основні вимоги до стратегічного аналізу:

1. *Цілеспрямованість*, що дозволяє визначити межі об'єкта аналізу і конкретність висновків.

2. *Об'єктивність*, яка досягається за допомогою використання відповідних методів аналізу, вибору показників, що характеризують об'єкт дослідження.

3. *Залучення виконавців з відповідною* підготовкою, рівнем знань, що володіють необхідним досвідом, а також вибір бази для порівняння.

4. *Своєчасність*, тобто час і тривалість аналізу повинні сприяти ухваленню рішень у потрібний момент.

5. *Системність* – забезпечує повноту і реальність висновків.

Інформацією для стратегічного аналізу є:

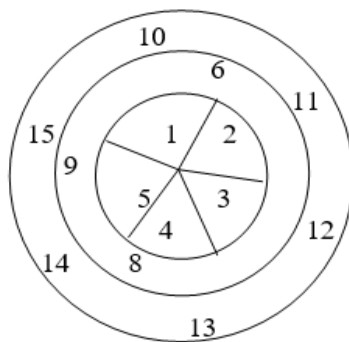
– опубліковані матеріали підприємства – статут, річні звіти, статистичні, фінансові та інші звіти, що направляються до держорганів, економічні огляди, рекламні матеріали;

– внутрішня інформація – звіти керівництва, дані статистичного і бухгалтерського обліку, дані про підприємство (рейтинг, приналежність до конкретної галузі, відомості про власників, територіальне розташування, спеціалізація, становище на ринку, дата заснування та характер розвитку, обсяги діяльності), різні записки керівництву, матеріали нарад тощо;

- бесіди з керівництвом та фахівцями;
- дані про розвиток галузі, тенденції і прогнози, опубліковані в періодичній пресі, галузевих та інших виданнях.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства, аналіз макросередовища

Будь-яке підприємство існує в оточенні зовнішніх факторів, які називають зовнішнім середовищем, і залежно від ступеня впливу цих факторів на діяльність підприємства їх ділять на фактори макросередовища (глобальні) і фактори мікросередовища (безпосереднього оточення).



1 – маркетинг; 2 – виробництво; 3 – НДДКР; 4 – кадри; 5 – фінанси; 6 – споживачі; 8 – конкуренти; 9 – контактні аудиторії; 10 – економічні фактори; 11 – правові чинники; 12 – державно-політичні фактори; 13 – соціальне середовище; 14 – технологічне середовище; 15 – екологічне середовище.

Рис. 3.7 Фактори макро- і мікросередовища

До факторів макросередовища відносять ті фактори, які існують об'єктивно, мають істотний вплив на діяльність підприємства, однак підприємство зворотного впливу на них не має. До них відносяться економічні, правові, державно-політичні, соціальні, технологічні, екологічні фактори.

Економічні: інфляція, рівень зайнятості, система оподаткування, система пільг, рівень конкурентних відносин в економіці.

Правове середовище – ті чинники, які необхідно враховувати підприємству для правових взаємин у всіх сферах діяльності: права

і обов'язки, що діють в економіці і оформлені в контрактному праві; правила реєстрації підприємств, закони, що регулюють використання природних ресурсів; правила, що обмежують діяльність підприємств окремих галузей, правові акти, що регулюють взаємовідносини підприємств та найманих робітників, що регулюють особливе становище підприємств в галузі.

Державно-політичні: визначають роль держави в економіці і характер взаємовідносин держави з діловим світом, а саме – ступінь регулювання взаємовідносин між приватним і державним сектором економіки, підтримку малого і середнього бізнесу, регулювання і захист діяльності приватного сектора економіки.

Соціальне середовище враховує вплив таких чинників, як стиль життя, темпи зростання населення, демографічні процеси, національна та статево-вікова структура.

Технологічне середовище визначає напрями змін існуючих технологій, аналізується за допомогою науково-технічного прогнозу і має три мети:

1. Прогнозуються науково-технічні тенденції в тій галузі, до якої належить підприємство (можливість технологічного прориву).
2. Визначення прогнозу для розробки стратегій у сфері НДДКР.
3. Можливість порівняння власних конкурентних переваг з перевагами інших представників галузі з погляду технічного стану виробництва і якості продукції.

Екологічне середовище може бути представлене такими факторами: які відображають стан екології в регіоні, де функціонує підприємство; які є нормальними – регулюють вплив технологічного процесу підприємств на навколишнє середовище; які є нормативними – визначають екологічну чистоту продукції підприємства.

Аналіз мікросередовища або безпосереднього оточення

Підприємство функціонує не тільки в умовах впливу глобальних чинників, а також і факторів безпосереднього оточення, з якими підприємство має певні безпосередні взаємини. До них відносяться *споживачі, конкуренти, постачальники, контактні аудиторії*.

Споживачі – фактори, які стоять у ланцюжку просування товару до кінцевого споживача, включаючи його самого. Це

можуть бути посередники, організації з транспортування та складування продукції, з надання маркетингових послуг. Аналіз споживача вирішує такі завдання: складання профілю покупця; оцінка торгової сили покупця; профіль покупця визначається низкою факторів, таких як географічне положення, демографічні характеристики, соціально-психологічні фактори тощо.

Торгова сила покупця визначається за факторами: ступінь залежності покупця від продукції підприємства і ступінь залежності підприємства від покупця; обсяг можливих закупівель, рівень інформованості покупця, наявність товарів-замінників.

Конкуренти як сила, яка впливає на підприємство, явище дуже багатогранне і залежить від інтересів діяльності окремої фірми. Тож у ході аналізу конкурентів отримують відповіді на такі основні питання:

Чим займається конкурент?

Рівень цін на продукцію конкурента?

Що може робити конкурент?

В аналізі конкурентів можна представити чотири діагностичні зони:

1. Аналіз майбутніх цін конкурентів.
2. Оцінка поточної стратегії конкурентів.
3. Оцінка перспектив розвитку галузі, в якій працює конкурент.
4. Аналіз і оцінка сильних і слабких сторін конкурента.

Постачальники – організації або окремі особи, які беруть участь у процесі матеріально-технічного забезпечення виробництва і науково-дослідній роботі. Аналізуються обмеження з боку постачальників: ціни на ресурси або послуги, якість ресурсів або послуг, договірні умови поставки.

Контактні аудиторії – зовнішні сили, що виявляють інтерес до діяльності підприємства і можуть вплинути на досягнення поставлених цілей.

До них відносяться фінансові кола (інвестиційні компанії, комерційні банки, брокери), організації, які займаються наглядом за діяльністю підприємств (податкова служба), аудиторські фірми, ЗМІ, громадські організації різного спрямування, власні працівники підприємства, які мають самостійну думку про діяльність підприємства і можуть позитивно або негативно впливати на досягнення поставлених цілей тощо.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства

Внутрішнє середовище має ряд складових. До основних відносяться маркетинг, виробництво, фінанси, кадри, НДДКР. Для аналізу функції маркетингу необхідно розглянути як мінімум сім елементів:

- 1) частка ринку і конкурентоспроможність;
- 2) різноманітність або широта асортименту;
- 3) ринкова демографія;
- 4) ринкові дослідження і розробки;
- 5) передпродажне і післяпродажне обслуговування покупців;
- 6) реклама і просування товару;
- 7) прибуток.

Роль виробництва полягає в забезпеченні процесу виготовлення продукції, прийняття рішень у сфері технологій, сфері календарного планування, запасів, контролю якості тощо. У стратегічному аналізі виробництва слід відповісти на питання: чи може підприємство випускати продукцію з меншими витратами, ніж у конкурентів? Чи має підприємство доступ до нових матеріалів і чи залежить воно від якогось одного постачальника? Яке обладнання має підприємство, наскільки воно прогресивне? Яка система закупівель і чи розрахована вона на зниження матеріальних запасів? Чи в змозі підприємство обслуговувати ті ринки, які не можуть обслуговувати конкуренти? Чи в змозі підприємство контролювати вхідні матеріали, їхній рух та продукцію, яка виходить? Наскільки добре організований і спланований процес виробництва продукції та чи можна її покращити?

Функція «Фінанси та облік» охоплює грошові аспекти бізнесу, причому облік включає збір, обробку та аналіз фінансових даних, а фінанси займаються управлінням, розподілом, зростанням ресурсів, що особливо важливо при стратегічному управлінні. Завданням даної сфери є підтримання належного рівня ліквідності та забезпечення прибутковості, створення інвестиційних можливостей.

Кадрова функція забезпечує виробництво робочою силою і концентрує всі управлінські дії, які пов'язані з найманням робочої сили, її оплатою, побутовими умовами. При цьому аналіз кадрової функції повинен дати відповіді на такі питання: яка компетентність

і підготовка керівництва підприємства? Чи існує на підприємстві ефективна система винагороди і наскільки ефективно використовується підготовка і підвищення кваліфікації кадрів? Чи мали місце випадки звільнення з фірми провідних співробітників і якщо так, то з яких причин? Чи існує на підприємстві система оцінки роботи персоналу і коли така оцінка проводилася в останній раз?

Функція НДДКР пов'язана з процесом розвитку продукту та розвитку виробництва, і в умовах ринкової економіки є найбільш важливим фактором для забезпечення виживання в довгостроковій перспективі.

Методи аналізу середовища

Стратегічний аналіз дає підприємству інформацію про стан зовнішнього і внутрішнього середовища, при цьому аналіз внутрішнього середовища дозволяє виявити сильні і слабкі сторони підприємства, а аналіз зовнішнього середовища – можливості та загрози зовнішньої сфери. *Сильні сторони* є базою, на яку підприємство спирається в конкурентній боротьбі і які вона повинна прагнути зміцнювати і розширювати. *Слабкі сторони* є предметом пильної уваги керівництва, яке повинне робити все можливе, щоб їх позбутися. Томпсон і Стрікленд запропонували набір характеристик, за якими можна скласти перелік сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей.

Сильні сторони: видатна компетентність; адекватні фінансові ресурси; висока кваліфікація; хороша репутація у споживачів; лідерство на ринку; можливості отримання економії від росту обсягів виробництва; ступінь захищеності від сильного конкурентного тиску; сучасна технологія; переваги в області витрат; переваги в області конкуренції; наявність інноваційних можливостей та їх реалізація; перевірений часом менеджмент.

Слабкі сторони: відсутність ясних стратегічних напрямів; погіршується конкурентна позиція; застаріле обладнання; низька прибутковість; брак управлінського таланту; відсутність деяких типів ключової компетенції та кваліфікації; погане відстеження процесу виконання стратегії; відставання в області досліджень і розробок; вузький асортимент продукції; слабкі ринкові дослідження; маркетингові здібності нижче середніх; нездатність фінансування необхідних змін у стратегії тощо.

Можливості зовнішнього середовища: вихід на нові ринки чи сегменти ринку; розширення виробничої лінії; додавання супутньої продукції; вертикальна інтеграція; прискорення зростання ринку; заспокоєність основних конкурентів; можливість переходу до кращої стратегії тощо.

Загрози зовнішнього середовища: можливість появи нових конкурентів; зростання продажів; уповільнення зростання ринку; несприятлива політика уряду; зростаючий тиск конкурентів; спад ділового циклу; зміна смаку споживачів; несприятливі демографічні зміни.

Існує кілька методів аналізу середовища, таких як SWOT-аналіз, матриця можливостей, матриця загроз, складання профілю середовища.

Найбільш поширеним є метод складання матриці SWOT, яка дозволяє на підставі виявлених сильних і слабких сторін, а також можливостей і загроз з боку зовнішнього середовища, встановити ланцюжки взаємозв'язків між ними і в подальшому використовувати їх для формування стратегії підприємства. SWOT-аналіз дозволяє визначити спільний вплив на діяльність підприємства внутрішніх і зовнішніх чинників (комплексний) і визначити можливі стратегічні напрями розвитку.

SWOT-матриця

OT		O - можливості		T - загрози	
		1.		1.	
SW	2.			2.	
	.			.	
	.			.	
	.			.	
S - сильні сторони		SO		ST	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
.		.		.	
.		.		.	
W - слабкі сторони		WO		WT	
1.		1.		1.	
2.		2.		2.	
.		.		.	
.		.		.	

Рис. 3.8. Матриця SWOT

У матриці SWOT утворюються 4 поля:

1. SO – сила * можливості;
2. ST – сила * загрози;
3. WO – слабкість * можливості;
4. WT – слабкість * загрози.

На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації і виділити ті, які повинні бути враховані при розробці стратегії підприємства. Щодо пар, які виникають на полі SO, слід розробити стратегії з використання сильних сторін організації для того, щоб отримати віддачу від можливостей, які з'явилися у зовнішньому середовищі. Для тих пар, які опинилися на полі WO, стратегія повинна бути побудована таким чином, щоб за рахунок можливостей, які з'явилися, спробувати подолати наявні слабкості. Якщо пара знаходиться на полі ST, то стратегія повинна передбачати використання сили організації для усунення загроз. Для пар на полі WT необхідно розробляти стратегію, яка дозволила б як позбутися слабкостей, так і усунути загрозу, що виникла. Обрана стратегія має ґрунтуватися на тому, що можливості і загрози можуть переходити у свою протилежність, а саме невикористана вчасно можливість може стати загрозою, якщо її використає конкурент, або навпаки, вдало відвернена загроза може відкрити додаткові можливості, якщо конкуренти не змогли усунути ту ж загрозу.

Матриця можливостей і матриця загроз передбачає оцінку їх з погляду важливості і ступеня впливу на стратегію підприємства. Для цього застосовується позиціонування кожної конкретної можливості в матриці можливостей і кожної конкретної загрози в матриці загроз для того, щоб виявити найбільш небезпечні загрози та найбільш привабливі можливості і сконцентрувати увагу та фінансові ресурси саме в цих напрямках.

Метод складання профілю середовища застосовується як для макросередовища, так і для мікро- і внутрішнього середовища підприємства. За допомогою цього методу оцінюється відносна значимість для підприємства окремих факторів середовища. Цей метод є таблично-графічним.

Цілепокладання

З погляду якісних характеристик процес визначення мети залежить від 5 основних чинників, це: 1 – рівень підприємництва, тобто стан економіки і господарської діяльності фірми; 2 – структура підприємництва, тобто структура економіки та господарської діяльності фірми; 3 – частка ринку і швидкість її зростання (падіння); 4 – розподіл ресурсів та аналіз ризиків; 5 – соціальне середовище.

Залежно від циклу розвитку підприємства можна зафіксувати стан економіки і господарської діяльності фірми у трьох позиціях: зростання; стабілізація; спад. Для кожної з цих позицій існують істотні відмінності при цілепокладанні, оскільки кожній з них необхідна принципово різна стратегія.

Водночас визначаються масштаби діяльності підприємства та критерії ділової активності на перспективу. Крім того, структуру підприємництва можна визначити як одну з таких форм: *однопродуктовий бізнес (простий)*; *домінантний бізнес* – в диверсифікованій компанії робиться ставка на один продукт; *відносний бізнес* – в диверсифікованій компанії старий домінуючий продукт витісняється новим; *безвідносний бізнес* – в диверсифікованій компанії має місце рівноправне становище всіх видів бізнесу. У процесі визначення мети необхідно виділити напрями діяльності, які будуть пріоритетними в плановому періоді. Найбільш популярною при цьому є концепція виділення структурних господарських підрозділів або зон господарювання, яким надається статус стратегічних.

Частка ринку і швидкість її зростання (падіння). Частка ринку фірми – % продажів її товару від загального обсягу продажів на ринку за певний період часу. За західними оцінками існує залежність між часткою ринку та прибутковістю. У середньому підраховано, що відмінність в 10% частки ринку досягається відзнакою в 5% прибутковості на інвестований капітал. Підприємство має стежити не тільки за величиною, а й за якістю частки ринку, при цьому швидкість росту залежить від наступних умов: *зовнішня ситуація; рівень внутрішнього управління; фінансові можливості; ступінь конкурентоспроможності продукції.*

При цьому необхідно контролювати темпи зростання, тобто якщо приріст (швидкість зростання) не буде витікати з внутрішніх можливостей підприємства і не буде враховувати реальні зміни зовнішнього середовища, то це може призвести в подальшому до розладу в економіці підприємства та глибокої кризи. Тому в процесі визначення мети слід відображати прагнення до реального зростання і необхідно вміти відчути перші симптоми нестабільності економіки підприємства, швидко визначити причини цього та ліквідувати їх.

Розподіл ресурсів і аналіз ризиків – визначення обмежень розвитку підприємства, оскільки для будь-якого підприємства ресурси мають певний масштаб і повинні бути враховані при цілепокладанні. Тож необхідно аналізувати можливі ризики, що виникають через значну невизначеність зовнішнього середовища, тому аналіз ризиків, особливо ринкових і фінансових, є логічним продовженням розподілу ресурсів, відтак вони розглядаються одночасно.

Соціальне середовище – фактор підтримки та розвитку людського фактору, і ця сфера повинна давати необхідну інформацію в процесі визначення мети. Якісні характеристики цілей повинні підкріплюватися кількісними показниками, які дозволяють конкретизувати стратегічний план. Тож, як показав досвід, спеціалізовані підприємства орієнтуються на *показник зростання і збільшення частки ринку*, а диверсифіковані – на *прибуток*. Однак існує найбільш інтегрований показник при цілепокладанні – *обсяг продажів*, тому що всі інші показники характеризують підприємство або з погляду чинників його формування (темпи зростання, витрати), або співвідношення з ним інших показників. Тобто практично всі показники діяльності підприємства є похідними від обсягу продажів.

Встановлення місії підприємства, її призначення і зміст

Місія є основною (загальною) метою підприємства. Всі інші цілі підприємства виробляються для здійснення місії. Крім того, місія деталізує статус підприємства і забезпечує напрями та орієнтири для встановлення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях.

Місія – принципова відмінність даного підприємства від інших, і це унікальний інструмент планування, бо має особливе призначення:

- 1 – є основою для всіх планових рішень фірми щодо подальшого визначення її цілей і завдань;
- 2 – створює впевненість, що підприємство має несуперечливі, ясні і порівнянні цілі;
- 3 – допомагає зосередити зусилля працівників на вибраному напрямку і об'єднує їхні дії;
- 4 – забезпечує розуміння і підтримку серед працівників підприємства.

Зміст місії зазвичай включає такі основні елементи: набір товарів і послуг підприємства; характеристика ринку (основні споживачі, конкуренти та інші учасники ринку); основні цілі підприємства (зростання, стабілізація, виживання); технологія, прийнята на підприємстві (ступінь прогресивності устаткування, рівень інновацій); філософія підприємства (відображає основні цінності підприємства і є основою для створення системи мотивації); внутрішня концепція підприємства, в межах якої описується власна думка підприємства про себе, джерела його сили, основні слабкості, ступінь конкурентоспроможності, фактори виживання; зовнішній образ фірми (імідж), який підкреслює економічну і соціальну відповідальність перед партнерами, споживачами і суспільством в цілому.

Класифікація цілей підприємства

Цілі, на відміну від місії, відображають окремі напрями діяльності підприємства, відповідно до яких повинна здійснюватися прийнята місія. Важливість визначення цілей пов'язана з:

- 1 – вони є фундаментом менеджменту, планування, організації виробництва, мотивації;
- 2 – вони визначають способи підвищення ефективності діяльності підприємства;
- 3 – вони лежать в основі прийняття будь-якого ділового рішення;
- 4 – вони допомагають формувати конкретні планові показники.

Залежно від сфери встановлення цілей існують різні ознаки їх класифікації: за субординацією; за масштабом досягнення; за співвідношенням між цілями; за співвідношенням у часі; за рівнем розробки.

За субординацією: вища мета, часткова (підцілі), проміжна мета.

Вища мета – мета всього підприємства, яка досягається через проміжні етапи, для чого формуються часткові цілі, тобто складові вищої мети, і доводяться до окремих підрозділів і служб. До того ж підцілі є способом досягнення проміжних цілей, а ті у свою чергу - способом досягнення вищої мети.

За масштабом досягнення: цілі безмежні і обмежені.

Безмежні – в цьому випадку прагнуть до максимального ступеня досягнення. При постановці обмежених цілей задовольняються досягненням попередньо заданої величини.

За співвідношенням між цілями: доповнюючі, конкуруючі, протилежні, незалежні. Якщо ставляться доповнюючі цілі, то досягнення мети А веде до підвищення ступеня досягнення мети Б (збільшення прибутку і зниження витрат).

Конкуруючі – підвищення ступеня досягнення мети А веде до зниження ступеня досягнення мети Б.

Протилежні – реалізація мети А виключає або зводить до мінімуму реалізацію мети Б (крайній випадок конкуруючих цілей) (економія електроенергії і більш інтенсивне завантаження обладнання).

Незалежні – виконання однієї мети не впливає на виконання іншої (цілі стосуються різних сфер діяльності підприємства).

За співвідношенням у часі: коротко-, середньо- і довгострокові; моментальні і такі, що відносяться до певного проміжку часу; статичні і динамічні; тривалі.

Коротко-, середньо- і довгострокові цілі орієнтовані на різний календарний час, але при цьому чітко встановлюється, який період часу відносити до довгострокового, середньострокового та короткострокового.

Моментальні – приурочені до певної дати. Приурочені до певного проміжку часу – мають на увазі конкретний період часу.

Статичні – не передбачають свого розвитку в часі.

Динамічні – встановлюються з урахуванням їх тимчасового розвитку.

Тривалі (завжди існуючі) – наприклад, прагнення до підвищення прибутку.

За рівнем розробки:

Корпоративні – пов'язані з компанією в цілому і сприяють втіленню місії. Ці цілі пов'язані з вимогами, які повинні задовольняти всі підрозділи корпорації і на які вони повинні рівнятися при встановленні своїх цілей.

Ділові (підприємницька діяльність) – стосуються конкретних видів бізнесу у складі корпорації та відображають бажаний рівень їх прибутковості та конкурентоспроможності;

Функціональні цілі – встановлюються для окремих напрямків діяльності всередині конкретних сфер бізнесу, щоб сприяти

досягненню цілей як окремих видів підприємництва, так і цілей корпорації в цілому.

Вибір стратегії підприємства

При визначенні базових (загальних) стратегій підприємства, як показала теорія і практика стратегічного управління, доцільно використати концепцію життєвого циклу підприємства, відповідно до якої підприємство може прийняти три типи (еталонні, базові, загальні) стратегії: зростання; стабілізації; виживання;

Стратегія зростання – основна стратегія підприємства, що виражається у прагненні до зростання обсягів продажів, прибутку, капіталу. Вперше стратегія зростання була розроблена І. Ансоффом, який побудував модель зростання фірми, що складається з п'яти етапів: стадія планування; початкова стадія; стадія проникнення; прискороного зростання; перехідна стадія. Відповідно до етапів зростання, він виділив такі ж стратегії (однойменні).

Початкова стратегія має на меті забезпечити підприємству помірне зростання і швидке проходження, щоб перейти до наступної стратегії.

Стратегія проникнення має на меті направити зусилля підприємства на більш глибоке проникнення на ринок і додаткові зусилля по збільшенню темпів зростання обсягів продажів.

Стратегія прискороного зростання має на меті повне використання внутрішніх і зовнішніх можливостей. Її особливості: повне використання ресурсів, частка ринку наближається до запланованої, зростання доходів перевершує зростання продажів. Даний етап має тривати якомога довше. Негативні тенденції: необхідні великі вкладення в НДДКР, потрібне переозброєння, істотні зміни у структурі управління. Якщо можливості на наш погляд вичерпані і вирішити проблеми неможливо, то слід перейти до *стратегії перехідного періоду*. Метою цієї стратегії є забезпечення перегруповання сил після прискороного зростання та перебудови діяльності підприємства для входження у стадію прискороного зростання.

Залежно від фази життєвого циклу (зростання) і від конкретної ситуації розрізняють стратегічні альтернативи росту.

Концентрація. При концентрованому зростанні підприємство намагається поліпшити свій продукт або почати випускати новий

продукт, не змінюючи галузі. Крім того, воно веде пошук можливостей поліпшення свого положення на існуючому ринку або переходу на новий ринок. У зв'язку з цим розрізняють такі типові стратегії:

Посилення позицій на ринку, пов'язане зі збільшенням обсягу продажів на вже освоєному ринку існуючого підприємства; умови – великі вкладення в маркетинг (розширення сфери застосування продукту, модифікація продукту).

Розвиток ринку пов'язаний з пошуком нових сегментів ринку для існуючого продукту.

Розвиток продукту пов'язаний зі зростанням обсягів продажів за рахунок модифікації продукту, який реалізується на вже освоєному ринку.

Інтеграція.

Стратегія інтегрованого росту пов'язана з розширенням фірми шляхом додавання нових структур. Основні види стратегії інтегрованого зростання:

Пряма вертикальна інтеграція – пов'язана з набуттям або посиленням контролю над структурами, що стоять у ланцюжку між фірмою і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу і продажу. Умови застосування: коли посередницькі послуги дуже розширюються або фірма не може знайти посередника з якісним рівнем роботи.

Зворотна вертикальна інтеграція пов'язана зі зростанням обсягів продажів за рахунок набуття або посилення контролю над постачальниками. При цьому фірма може створювати дочірні структури з постачання або купувати вже існуючі фірми з постачання. Переваги: знижується залежність від коливань цін на сировину, від коливань якості, умов поставки.

Горизонтальна інтеграція – має місце, коли фірма намагається встановити контроль над конкурентами. Ефект – отримання конкурентної переваги на ринку.

Диверсифікація. Має місце, коли фірма не може розвиватися на даному ринку з даним продуктом в рамках даної галузі.

Різновиди:

Споріднена диверсифікація заснована на пошуку додаткових можливостей виробництва нового продукту, які укладені в існуючому бізнесі (у технології, в системи розподілу).

Конгломеративна диверсифікація передбачає розширення за рахунок виробництва технологічно не пов'язаних продуктів, реалізованих на різних ринках. Це найскладніша в реалізації стратегія.

Зовнішньоекономічна діяльність істотно відрізняється від зусиль на національному ринку перш за все з точки зору ризику. *Переваги:* можливість збільшення прибутку і продажів за рахунок залучення нових ринків збуту; виробництво продукції з низькими витратами з використанням наявних ноу-хау і технологій, які на національному ринку менш ефективні; захист ринків сировини, участь в її видобутку, експлуатації. *Недоліки:* наявність більш жорсткої конкуренції на національному ринку; зовнішньоекономічні фактори, що визначають особливість зовнішньоекономічної діяльності, а саме – інше законодавство, особливості споживання, інше культурне середовище.

Експорт – найпростіший і найдешевший, але самий ненадійний вид зовнішньоекономічної діяльності, тому що існує великий ризик жорсткої конкуренції зарубіжних фірм.

Іноземне ліцензування – дозвіл на використання своєї технології, ноу-хау, торгової марки, інших атрибутів.

Прямі вкладення – створення власних філій, СП за кордоном, придбання, поглинання та інші форми вкладень.

Стратегії стабілізації та виживання. В умовах пригніченої економіки підприємства можуть виникати болючі періоди нестабільності, коли починають падати обсяги продажів (прибуток). Падіння може бути трьох видів.

Стратегія стабілізації спрямована на досягнення раннього вирівнювання обсягів продажів і прибутку з подальшим їх підвищенням, тобто переходом до стадії зростання. Залежно від швидкості падіння підприємство може використовувати один з трьох підходів «вирівнювання» (стабілізації): економія з чітким наміром швидкого поживлення (випадок А); зрушення при тривалому спаді (випадок Б); стабілізація, заснована на довгострокових програмах щодо досягнення інших позицій на ринку (випадок В).

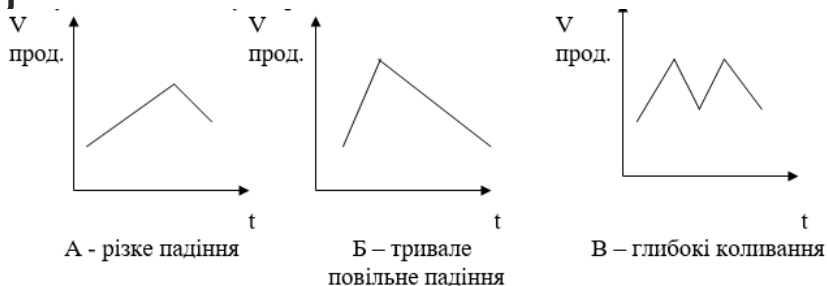


Рис. 3.9. Підходи щодо досягнення позицій на ринку

Економія застосовується при несподіваному спаді обсягів продажів і прибутку і може складатися з трьох фаз: ревізії витрат; консолідації; пожвавлення. Ревізія витрат пов'язана із зусиллями, спрямованими на досягнення швидкого скорочення витратної частини продукції. Включає скорочення персоналу і витрат на його утримання, скорочення витрат на НДДКР, зведення до мінімуму витрат на маркетинг, скорочення товарних запасів, зведення до мінімуму накладних витрат.

Консолідація – впродовж цієї фази підприємство повинно визначити час та швидкість пожвавлення своєї діяльності та встановити програму збільшення прибутку й удосконалення управління як другого етапу економії витрат. При цьому необхідна координація всіх наявних функціональних програм економії (персонал, маркетинг, виробництво, наука, фінанси), оскільки економія тільки в одній ланці не призведе до економії по всій системі в цілому.

Пожвавлення – на цій стадії відбувається перехід від оборонних дій до наступальних, починаються активні дії у сфері маркетингу і фінансів. Ця стадія схожа з початковою стадією стратегії зростання.

Зрушення – застосовується в умовах тривалого спаду, і термін реалізації залежить від ступеня «розладнаності» економіки підприємства та від економічного становища на ринку. Загалом етапи цієї альтернативи збігаються з етапами стратегії економії витрат, а саме: зменшення витрат, стабілізація, жвавість. Однак цей випадок вимагає більш кардинальних заходів, пов'язаних зі структурними зрушеннями у виробничо-економічній діяльності підприємства: реконструкція організаційно-правової форми;

освоєння нових видів продукції; накопичення фінансових ресурсів для перебудови діяльності підприємства, його переорієнтації.

Стабілізація – застосовується в умовах глибоких коливань (часто у підприємств, що залежать від замовлень). Ця стратегія може бути пов'язана з двома такими альтернативами: економія витрат; проведення структурних зрушень. *Недоліки*: короткостроковий період: перебудова системи «продукт-ринок»; довгостроковий період: програмований перехід на виробництво нової продукції. Переорієнтація «продукт-ринок» передбачає баланс між продуктом, що випускається, і ринком збуту, щоб погашати коливання на окремих сегментах і забезпечувати стабільність діяльності підприємства в цілому (молокозавод – морозиво, йогурти). Програмований перехід необхідний, якщо переорієнтація «продукт-ринок» не забезпечує тривалої стабілізації. У цьому випадку планується перехід на виробництво іншої непрофільної продукції.

Стратегія виживання застосовується за умови повного розладу економіки підприємства, у стані, близькому до банкрутства. *Мета*: стабілізація ситуації, тобто перехід до стратегії стабілізації, а надалі – до стратегії зростання. Дана стратегія не може бути довгостроковою, вона вимагає швидких рішучих і скоординованих дій, тому передбачає: жорстку централізацію управління; створення антикризового комітету для прийняття швидких заходів у відповідь на зміни зовнішнього середовища і для розробки та реалізації програм перебудови.

Методика портфельного аналізу

Корпоративний портфель – сукупність бізнес-одиниць, які належать одному і тому ж власнику. *Мета створення портфеля* – досягнення конкурентних переваг, які можна реалізувати за наявності різноманітних видів діяльності (різних видів бізнесу).

Портфельний аналіз – інструмент, за допомогою якого керівництво підприємства оцінює власну господарську діяльність з метою вкладення засобів у найбільш прибуткові і перспективні напрями і скорочення або припинення інвестицій у неефективні напрями. При цьому оцінюється відносна привабливість ринку і конкурентоспроможність фірми на кожному з них. Також передбачається, що портфель повинен бути збалансований, тобто повинно бути забезпечене правильне співвідношення підрозділів,

які мають надлишки капіталу, та підрозділів, для розвитку яких цей капітал необхідний.

Основними прийомами портфельного аналізу є побудова двовимірних матриць, за допомогою яких бізнес-одиниці можуть порівнюватися між собою і для яких використовуються такі критерії: темп зростання обсягів продажів, частка ринку, конкурентоспроможність, фаза життєвого циклу, перспективність конкретної галузі або сектора економіки. При цьому використовуються принципи сегментування ринку, тобто виділення найважливіших критеріїв для аналізу зовнішнього середовища і діяльності підприємства та подальший їх попарний розгляд. Інакше кажучи, у будь-якій матриці використовують різні критерії, проте у всіх з одного боку розглядаються фактори внутрішнього середовища, з іншого – зовнішнього, тобто з одного боку – конкурентоспроможність кожної бізнес-одиниці, з іншого - перспективи розвитку ринку.

Переваги портфельного аналізу: приведення у відповідність бізнес-стратегій для досягнення рівноваги між підрозділами з метою швидкої віддачі і підготовкою майбутнього корпорації; розподіл кадрових і фінансових ресурсів між стратегічними бізнес-одиницями (СБО); реструктуризація підприємства (ліквідація, поглинання, злиття та ін. структурні зміни щодо укрупнення або скорочення бізнесу); можливість ранжування СБО за ступенем їх переваг і прийняття рішень з кожної бізнес-одиниці. Процес портфельного аналізу складається з послідовних етапів:



Рис. 3.10. Процес портфельного аналізу

1. Усі види діяльності узагальнюють як бізнес-одиниці. Досить складне завдання правильного виділення СГП, оскільки в подальшому це пов'язано з перерозподілом ресурсів.

2. При визначенні конкурентоспроможності СГП і привабливості ринку дуже важливим є вибір критеріїв, що надалі істотно вплине на стратегічні рішення.

3. При розробці стратегій для кожної бізнес-одиниці розглядається можливість об'єднання в групи бізнес-одиниць з однаковими стратегіями.

4. Проводиться оцінка співвідношення бізнес-стратегій зі стратегією корпорації, і в разі не співпадіння цих стратегій бізнес-стратегії коригуються.

Проведення портфельного аналізу має особливості: використання даних про поточний стан бізнесу не завжди в подальшому може правильно відображати тенденції розвитку галузі, тобто не завжди поточні дані можна екстраполювати на майбутнє; у будь-якій портфельній матриці всі види бізнесу оцінюються за двома критеріями, інші залишаються уваги поза увагою; побудова портфельних матриць пов'язана з великою роботою по сегментуванню ринку, по збору повної і достовірної інформації про конкурентів, про сильні і слабкі сторони підприємства тощо.

Область застосування моделей BKG і McKinsey.

Найбільш часто використовуваними в діяльності підприємства, є модель BKG, модель McKinsey, модель життєвого циклу. Модель BKG дозволяє класифікувати кожне СГП за його часткою на ринку щодо основних конкурентів і за темпами зростання річних обсягів продажів у галузі. Використовуючи матрицю, можна визначити: яке СГП грає провідну роль у порівнянні з конкурентами; яку динаміку мають ринки: розвиваються, стабілізуються або скорочуються. В основі матриці лежить припущення, що чим більша частка ринку СГП, тим нижчі витрати і вище прибуток. Залежно від того, в який квадрат матриці потрапляє СГП, робиться висновок про величину і необхідність інвестицій у нього.

«Зірки» є лідерами на ринку, який швидко розвивається. Вони дають великі прибутки, але потребують значних ресурсів для підтримки свого положення в умовах жорсткої конкуренції динамічного ринку. У міру загасання ринку вони переходять в «дійні корови».

«Дійні корови» – лідери на відносно зрілому або згасаючому ринку. Обсяги продажів стабільні, не вимагають значних вкладень у маркетинг і наукові розробки, тому вони дають більше, ніж необхідно для підтримки їх положення на ринку. Надлишки коштів при цьому можна спрямувати на розвиток ін. СГП, таких як

«зірки» або «дикі кішки». Однак якщо забирати у них коштів більше, ніж це доцільно, вони можуть перейти в категорію «собак».

Темп зростання ринку (галузі)	20%	«зірки»	«дикі кішки»	
	10%	«Дійні корови»	«Собаки»	
	10	висока	1	низька
		Відносна частка ринку		

Рис. 3.11 Модель матриці ВКГ

«Собаки» – підрозділ з обмеженим обсягом збуту на зрілому ринку або ринку, який скорочується і характеризує надмірні витрати на утримання позицій в галузі та незначні можливості росту. Тому доцільно або піти з ринку зовсім, або знайти спеціалізовану нішу.

«Дикі кішки» – мають незначну відносну частку ринку в галузі, яка швидко розвивається, тому необхідні значні кошти для підтримки і зміцнення конкурентних позицій та їх характеризують надмірні витрати, тому слід визначити, чи є в корпорації достатні кошти для переміщення їх в «зірки», а якщо ні – то в «собаки». Тому потрібно прийняти рішення або про подальші інвестиції, або про відхід з ринку.

Таблиця 3.4

Критерії прийняти стратегічних рішення про подальші інвестиції

Категорії	Прибуток	Грошові потоки	Стратегічне рішення
«Зірки»	Висока, стабільна, зростаюча	Приблизно нульові	Підтримка і збільшення рівня інновацій для збереження лідируючого положення
«Дійні корови»	Висока, стабільна	Стабільні, позитивні	Підтримка позицій на ринку та інвестування

Менеджмент; теорія, практика і мистецтво управління

			інших підрозділів
«Собаки»	Низька, нестабільна	Негативні або нульові	«Збір урожаю», відхід у спеціалізовану нішу, ліквідація
«Дикі кішки»	Низька, зростаюча, нестабільна	Негативні	Зміцнення позицій на ринку з подальшим переходом в «зірки»

Матриця ВКГ показує напрями руху коштів в корпорації за наявності СГП з різним рівнем дохідності. *Недоліки:* будується на недостатньо чіткому визначенні ринку і частки ринку для кожної бізнес-одиниці, тому незначні зміни у визначенні цих параметрів можуть призвести до значних змін у частці ринку і до зовсім інших стратегічних висновків; велике значення при цьому має частка ринку, хоча існує багато інших параметрів бізнесу, які впливають на прибутковість, але не використовуються в матриці ВКГ; не може використовуватися для галузей з низьким рівнем конкуренції або з невеликими обсягами виробництва; високі темпи зростання галузі – не єдиний критерій оцінки галузі. Цих недоліків спробували уникнути розробники матриці, що враховує кілька критеріїв оцінки конкурентної позиції бізнес-одиниці і привабливості галузі (консалтингова група McKinsey). Ця модель була розроблена на замовлення General Electric. Дана модель має 9 квадратів (більш складну структуру) і враховує конкурентну позицію і привабливість галузі, які ранжують за трьома рівнями.

Для визначення рівня розглянутих параметрів пропонується набір критеріїв, що характеризують конкурентну позицію і привабливість галузі. Для конкурентної позиції це частка ринку (абсолютна і відносна), зростання обсягів продажів СГП, широта асортименту, ефективність системи маркетингу, рівень використання потужностей СГП, рівень рентабельності СГП, імідж СГП. Для привабливості галузі використовують розмір ринку, географічні переваги, динаміку ринку, чутливість ринку до цін, циклічність розвитку ринку, рівень конкуренції, чутливість до товарів-замінників, галузевий рівень рентабельності, галузеву структуру витрат тощо.

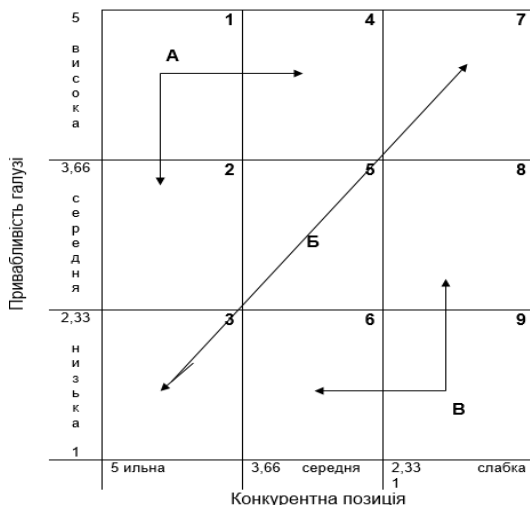


Рис. 3.12. Модель McKinsey

Експертним шляхом відбираються найбільш значущі параметри, і починається побудова матриці за схемою.

Оцінюють привабливість галузі за такою схемою: вибирають найбільш суттєві критерії оцінки – ключові фактори успіху (КФУ); кожному фактору надають вагу, яка відображає його значимість з точки зору корпоративних цілей; в сумі питома вага повинна дорівнювати 1; дають оцінку привабливості ринку по кожному з обраних факторів за шкалою від 1 до 5 (від 1 до 10), при цьому 1 – непривабливий ринок, 5 або 10 – привабливий ринок; перемножують вагу і оцінку, отримують зважену оцінку, підсумовують отримані дані і визначають рейтинг привабливості ринку даного СГП.

Оцінка привабливості галузі для СХП 1

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Темпи зростання	0,35	3	1,05
Річні коливання	0,15	2	0,3
Рівень конкуренції	0,5	4	2
Усього			3,35

Оцінюється «сила бізнесу» або конкурентна позиція за аналогічною процедурою (пункт 1). У результаті отримують зважену оцінку (рейтинг) конкурентної позиції.

Оцінка конкурентної позиції СГП 1

Фактори	Вага	Оцінка	Зважена оцінка
Частка ринку	0,3	4	1,2
Ефективність системи маркетингу	0,35	5	1,75
Рівень рентабельності	0,35	3	1,05
Усього			4,0

Усі підрозділи корпоративного портфеля, які були досліджені на попередньому етапі, позиціонують по їх параметрам у матриці, яка буде відображати стан корпоративного портфеля.

Аналіз корпоративного портфеля вважається завершеним, коли поточний стан проектується на майбутнє. Для цього слід оцінити вплив прогнозованих змін зовнішнього середовища на майбутню привабливість галузі, а внутрішнього середовища - на майбутню конкурентну позицію СГП, у т.ч. управлінці повинні з'ясувати: чи буде в майбутньому поліпшення стану корпоративного портфеля? Чи є розрив між його прогнозованим і бажаним станом. Якщо розрив є, то слід переглянути прийняті стратегії.

Умовно матрицю можна розбити на три зони: *Зона А* (квадрати 1, 2, 4); *Зона Б* (квадрати 3, 5, 7); *Зона В* (квадрати 6, 8, 9). Зона А відповідає позиції збільшення інвестицій. Зона Б відповідає позиції підтримки інвестицій на колишньому рівні. Зона В відповідає позиції скорочення (зупинення) інвестицій.

Конкретно кожна клітина матриці відповідає прийняттю стратегічних рішень, а саме:

агресивне зростання, збільшення інвестицій, пошук шляхів підтримки конкурентної позиції;

виборче зростання, слід провести оцінку потенціалу СГП для можливості підтримки лідерства через сегментування;

стабілізація – пошук ніш, розгляд варіантів придбання без збільшення потоку інвестицій, планове скорочення;

виборче зростання – пошук сегментів зростання, контрольовані інвестиції для підтримки позиції на ринку;

скорочення асортименту, підтримка інвестицій з подальшим їх зниженням, скорочення окремих напрямів діяльності;

відповідність стратегії «збору врожаю» з подальшим можливим відходом з ринку;

стабілізація інвестицій, пошук ніш на ринку, планові скорочення;

слабка позиція з середньою привабливістю галузі передбачає пошук ніш або варіантів виходу з ринку («збір урожаю»);

відповідає стратегії виходу з ринку (ліквідації) – припинення інвестицій.

У нашому прикладі для розглянутого СГП прийнятна стратегія виборчого зростання для збереження лідерства через пошук найбільш сприятливих сегментів. Незважаючи на переваги матриці McKinsey в порівнянні з матрицею BKG (вона більш детальна, використовує більшу кількість параметрів), наявність експертних оцінок накладає певну суб'єктивність на прийняті стратегічні рішення. *Недоліки матриці McKinsey*: існують складності обліку ринкових відносин, дуже велика кількість чинників, які складно виміряти; суб'єктивність оцінки позиції СГП; загальний характер рекомендацій, з яких складно вибрати конкретну стратегію.

Матриця життєвого циклу (групи ADL) використовує підхід з позицій життєвого циклу і конкурентної позиції бізнес-одниць, відповідно до яких розглядаються 4 фази життєвого циклу, а саме: народження, зростання, зрілість і спад і 5 (6) позицій бізнесу: ведуча (домінуюча); сильна; сприятлива (помітна); міцна; слабка; нежиттєздатна. Співвідношення 4 фаз та 5 (6) позицій бізнесу дозволяє побудувати матрицю, містить 20 (24) клітини.

Розробники матриці запропонували детальний довідковий матеріал, що містить характеристики конкурентних позицій бізнес-одиниць і характеристики стадій життєвого циклу галузі. Крім того, модель ADL може продемонструвати внесок кожної СГП у фінансовий портфель корпорації, тобто у відповідному осередку матриці наводиться цифра, що показує внесок у визначений показник. Це може бути частка обсягу продажів, активів бізнес-одиниць в продажах і в активах корпорації. Крім того, розробники показали грошові потоки та інвестиції для кожної клітини матриці, а також рекомендували загальні та уточнені стратегії для кожної з них (24 уточнені стратегії, які є унікальним внеском у методику стратегічного планування, оскільки вибір такої стратегії означає перехід від стратегічного до оперативного планування).

Стадія життєвого циклу	спад						
	зрілість						
	зростання						
	стання						
	на						
	родження						
		Д	С	Б	П	С	Н
		Конкурентна позиція					

Рис. 3.13. Модель ADL

Матриця ADL особливо корисна для високотехнологічних галузей, де життєвий цикл товару дуже малий і де бізнес не може досягти своїх цілей, якщо вчасно не застосує відповідну стратегію. *Недоліки матриці ADL:* є дуже схематичною і може призвести недосвідчених менеджерів до прийняття нетворчих механістичних рішень; обмежена тільки тими стратегіями, в яких не робиться спроби змінити життєвий цикл, проте є ринки, які зі зрілих можуть перейти в зростаючі і навпаки; система конкуренції як одна з функцій життєвого циклу може бути різною в різних галузях, тобто

це суперечить основним теоретичним положенням матриці, наприклад, конкуренція на стадії зародження є фрагментарною.

Функціональні стратегії

Стратегія маркетингу. Стратегія маркетингу є однією з основних стратегій підприємства (функціональних), яка має в своєму складі такі стратегії: стратегія продукту; стратегія ціноутворення; стратегія СТИС (просування товару); стратегія каналів розподілу. У свою чергу ці стратегії можуть мати альтернативи:

Стратегія продукту: розробка нового продукту; модифікація продукту; виведення продукту з ринку.

Стратегія просування: стратегія рекламної діяльності; стратегія пропаганди; стратегія особистого продажу.

Стратегія ціноутворення: заснована на витратах: середні витрати + прибуток; середні витрати + норма прибутку; на основі аналізу беззбитковості;

заснована на попиті: встановлення ціни на підставі відчутної цінності товару; метод престижних цін; метод цінових ліній; метод цінового лідерства; метод не округлених цін;

заснована на конкуренції: метод поточних цін; метод проходження в фарватер лідера; встановлення цін вище (нижче) цін конкурентів; встановлення ціни на закритих торгах.

Стратегія каналів розподілу: прямі канали збуту (фірмова торгівля); непрямі канали збуту (через посередників); стратегія змішаного розповсюдження.

Маркетингові стратегії розробляються для кожного виду бізнесу корпорації і для кожного ринку збуту корпорації.

Особливості виробничої стратегії підприємства. Виробнича стратегія передбачає розробку таких елементів: планування виробництва і контроль; підвищення продуктивності праці.

Людський фактор у виробництві. Тут виробнича стратегія передбачає такі стратегії: базова стратегія виробництва; виробничо-інженерна стратегія; стратегія РПС.

Базова стратегія полягає в збалансованості між засобами праці (обладнання), робочою силою і виготовленою продукцією. Тому при її розробці враховують: технічний рівень виробництва і його можливості; кваліфікаційний потенціал і рівень

забезпеченості виробництва трудовими ресурсами; можливість внесення оперативних змін залежно від змін потреб ринку.

Виробничо-інженерна стратегія розробляється з метою залучення виробничих підрозділів до формування рішень з проектування і модифікації продукції.

Стратегія РПС особливо важлива для підприємств, які мають розгалужену внутрішньофірмову спеціалізацію. При цьому враховуються економічні, географічні фактори, транспортні витрати, джерела сировини і ринки збуту, політична стабільність, регіональні пільги.

Склад і призначення фінансової стратегії підприємства. Фінансова стратегія передбачає формування та використання ресурсів для реалізації загальної стратегії підприємства. Вона дозволяє економічним службам підприємства створювати, зберігати і змінювати ресурси, а також визначати їх оптимальне використання для досягнення поставлених цілей. Можна виділити такі елементи фінансової стратегії: стратегія структури підприємництва; стратегія накопичення і споживання; стратегія заборгованості; стратегія фінансування функціональних стратегій.

Стратегія структури підприємництва передбачає розробку основних принципів фінансової стратегії: збільшення активів підприємства, у тому числі збільшення фінансових ресурсів та визначення їх структури; основні напрями розподілу прибутку. Особливу увагу при цьому надають визначенню джерел фінансування, зокрема можливості отримання коштів за рахунок зовнішніх факторів (кредити, позики тощо).

Стратегія накопичення і споживання визначає оптимальне співвідношення між засобами, що йдуть на розвиток виробництва (накопичення) і засобами, які збираються закласти на витрати працівників.

Стратегія заборгованості визначає можливі шляхи або способи одержання коштів та їх повернення, тобто у кого, на які %, на який період часу, в яких розмірах будуть позичатися кошти.

Стратегія фінансування функціональних стратегій містить рішення щодо вкладень у соціальні програми, у поліпшення активів, у тому числі на нове виробництво, науково-дослідні роботи тощо.

Необхідність розробки стратегії НДДКР. Стратегія НДДКР вирішує питання науково-технічної політики підприємства і

повинна визначати і координувати рішення щодо створення нового продукту і впровадження прогресивних технологій, що є особливо актуальним в конкурентній боротьбі. Можна розглянути базові стратегії НДДКР:

оборонна – спрямована на збереження власних позицій на ринку і включає технологічні рішення, що підтримують життєвий цикл продукту, а також створення схеми ведення коротко- або довгострокової конкурентної боротьби;

наступальна – спрямована на розробку нових технологічних рішень для реалізації стратегії зростання;

оборонно-наступальна – її можуть собі дозволити великі підприємства, які мають можливості розвитку декількох напрямів діяльності та переходу за необхідності від одного до іншого.

При розробці стратегії НДДКР важливо правильно розподілити кошти за структурними складовими: на експериментальну базу, на виведення продукту у виробництво (дослідні партії), на масове виробництво нового продукту. Крім того, слід визначити характер НДДКР: це будуть власні розробки (власними силами) або купівля ліцензій, патентів, ноу-хау. Можна виділити такі стратегічні напрями щодо НДДКР: технологічне прогнозування і планування; структура НДДКР; управління НДДКР.

Технологічне прогнозування – частина аналізу зовнішнього середовища, яка розглянута раніше і яка дає інформацію про нові відкриття в галузі, про тимчасові горизонти в технологіях, про технологічні прориви. Технологічний план будується на таких положеннях: роль НДДКР у загальній схемі господарської діяльності; розподіл ресурсів усередині сфери наукових досліджень на експериментальні роботи і технологічну підготовку виробництва. Кошти, які закладаються на НДДКР, є індивідуальними для кожного підприємства і залежать від таких факторів: галузева приналежність (здебільшого 1 % від обсягів виробництва); *базова стратегія підприємства* – стратегія зростання, потребує значно більше витрат на НДДКР, ніж стратегія стабілізації, а при стратегії виживання ці витрати зводяться до мінімуму або не передбачаються взагалі; *фінансові ресурси*, оскільки даний аспект діяльності відіграє провідну роль для підтримки конкурентоспроможності.

При складанні плану НДДКР необхідно враховувати особливості: ризикований характер вкладень (7-9% ідей доходять до масового виробництва); технологічні прогнози - здебільшого більш оптимістичні, ніж реальне життя; при проведенні НДДКР ресурси (в основному фінансові) надовго виводяться з обороту, що зазвичай призводить до конфлікту між НДДКР та ін. напрямками діяльності.

Зміст і призначення соціальної стратегії підприємства. Соціальна стратегія розробляється з метою забезпечення нормального відновлення робочої сили на підприємстві та створення гарного мікроклімату. Складові соціальної стратегії: базова стратегія, яка полягає у комплексному розвитку соціальної сфери, а саме:

Вдосконалення соціальної структури робочого колективу, тобто визначення основних напрямів дій не тільки по відношенню до всього колективу, а й до окремих соціальних груп;

Поліпшення умов і охорони праці, підтримка здоров'я працівників. При цьому велике значення має специфіка виробництва (наявність ділянок з підвищеним травматизмом, професійні захворювання);

Поліпшення житлово-побутових та соціокультурних умов співробітників та їх сімей, тобто визначення основної мети і виділення коштів на створення і вдосконалення соціальної інфраструктури підприємства.

Цільові програми, які в рамках розробки та реалізації базових стратегій повинні вирішувати найбільш пріоритетні завдання соціального розвитку підприємства з виділенням цільового фінансування.

Соціальна захищеність працівників підприємства – особливе значення має в умовах нецивілізованого ринку, підвищеної інфляції, зростання цін. У цьому випадку підприємство за рахунок коштів з прибутку може встановлювати компенсації працівникам, пенсіонерам, матерям-одиначкам, зменшувати вартість товарів і послуг, що реалізуються в рамках соціальної інфраструктури підприємства.

Місце і роль стратегії організаційних змін. Стратегія організаційних змін необхідна для створення оптимального балансу в системі «структура – стратегія – процес прийняття рішень». Наприклад, стратегія зростання вимагає істотної

перебудови оргструктури, однак будь-які організаційні зміни слід проводити після серйозного аналізу оргструктури, основним її критерієм є відповідність структури новій стратегії підприємства. Наприклад, при стратегії стабілізації або виживання передбачається процес жорсткої централізації, тобто спрощення оргструктури, що дозволяє вчасно реагувати на зміни ринку. Зміни в оргструктурі можна розділити на три типи: істотні зміни, які стосуються корінної ломки оргструктури, тобто переходу від однієї структури управління до іншої; перебудова, при якій відбуваються зміни в окремих підрозділах підприємства (налагодження структури); незначні зміни, які стосуються змін функціональних обов'язків всередині окремих відділів і служб або зміна статусу окремих працівників підприємства.

Однак при будь-яких змінах в оргструктурі необхідно отримати відповідь на наступні питання: наскільки необхідна суттєва перебудова структури управління? Які конкретні організаційні зміни слід здійснити, щоб структура максимально відповідала новій стратегії? Керівникам потрібно шукати будь-які можливості збереження сформованих зв'язків в колективі і використання їх для реалізації нової стратегії.

Призначення екологічної стратегії підприємства. Екологічна стратегія відрізняється від інших функціональних стратегій тим, що вона розробляється як стратегія узгодження з усіма іншими. Її призначення: перспективне і оперативне управління природоохоронною діяльністю з метою врахування проблем, які виникають з переходом на нові технології, на випуск нової продукції, з використанням нового обладнання, зі збільшенням обсягів виробництва. Тому при розробці базової стратегії підприємства у процесі вибору альтернатив слід в першу чергу враховувати заходи природоохоронної діяльності, оскільки вони зазвичай є дуже витратними. Виділення природоохоронної діяльності в окрему сферу соціального розвитку викликане сучасними жорсткими вимогами з боку місцевих держорганів, які пов'язані з великими штрафами. При цьому слід розглядати кілька елементів екологічної стратегії: екологічність технологічного процесу; екологічність продукції, що випускається; загальний стан екології в регіоні, де працює підприємство.

Дайте відповіді на запитання



1. Назвіть фактори, які визначають необхідність розробки стратегії та вплив кожного з них на стратегію.
2. Чим визначається зміст процесу стратегічного планування та в чому призначення кожного його етапу?
3. Яка роль та призначення процесу «цілепокладання» у стратегічному плануванні? Охарактеризуйте «місію підприємства». За якими критеріями можна класифікувати цілі?
4. Для чого виконується стратегічний аналіз? Які методи застосовуються для кожної складової стратегічного аналізу?
5. Наведіть приклади обґрунтування стратегічних рішень за допомогою методів портфельного аналізу.
6. Назвіть види стратегій підприємства за різними класифікаціями. Наведіть приклади.
7. Охарактеризуйте призначення та зміст функціональних стратегій підприємства.



Поміркуйте, сформулюйте й аргументуйте свою думку

1. На яких засадах формується місія і які ознаки грамотно сформульованої місії? Чи може бути отримання прибутку місією підприємства?
2. Які вимоги треба враховувати при встановленні цілей? Як перевірити, чи правильно визначено мету?
3. Як пов'язані цілі і стратегії підприємства? Наведіть приклади для обґрунтування висновків.
4. Визначте механізм впливу факторів середовища на діяльність підприємства. В чому відмінність між макро- і мікрооточенням?
5. Наведіть варіанти впливу окремих факторів середовища на підприємство, з діяльністю якого ви обізнані.
6. Опишіть сильні та слабкі сторони підприємства, діяльність якого вам знайома. Які рішення приймало керівництво підприємства щодо вдосконалення окремих аспектів його діяльності?

7. Як SWOT-аналіз впливає на зміст процесу стратегічного планування? Наведіть приклади вибору стратегій за висновками SWOT-аналізу.

8. Назвіть обмеження застосування методів портфельного аналізу, враховуючи їхні переваги і недоліки. Наведіть варіанти вибору портфельних стратегій.

9. Охарактеризуйте взаємозв'язок і співвідношення між базовими (діловими) і функціональними стратегіями підприємства. Обґрунтуйте вплив функціональних стратегій на зміст комплексної стратегії підприємства.

Література:

1. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підручник. Тернопіль: «Економічна думка». 2016. 390 с.

2. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ. 2014. 699 с.

3. Дикань В. Л. Стратегічне управління: навч. посіб. К.: «Центр учбової літератури». 2013. 272 с.

4. Стратегічний менеджмент: підручник. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ. 2019. 289 с.

5. Мізюк, Б. М. Основи стратегічного управління: підручник. 2019. 544 с.

6. Міщенко А. П. Стратегічне управління: навч. посіб. 2-ге вид. Дн-к: Вид-во ДУЕП. 2007. 332 с.

**МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРІЯ, ПРАКТИКА І МИСТЕЦТВО
УПРАВЛІННЯ**