



МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

 НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

 МОГИЛЯНСЬКИЙ
ПІДРУЧНИК

Серію «Могилянський підручник»
засновано 2017 року

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За загальною редакцією
кандидата економічних наук, доцента К. В. Пічик,
доктора економічних наук, професора В. В. Храпкіної

Київ
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія»
2021

*Рекомендовано до друку
Вченою радою Національного університету «Києво-Могилянська академія»
(протокол № 22 від 24 грудня 2020 року)*

Рецензенти:

Андрушків Б. М., доктор економічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, завідувач кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя
Філіппова С. В., доктор економічних наук, професор, директор Інституту бізнесу, економіки та інформаційних технологій Національного університету «Одеська політехніка»
Фінагіна О. В., доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування Черкаського державного технологічного університету

Авторський колектив:

Храпкіна В. В., д. е. н., проф., Матукова Г. І., д. п. н., проф., Кожемякіна Т. В., к. е. н., доц., Матукова-Ярига Д. Г., к. е. н., доц. (тема 1); Гуменна О. В., к. е. н., доц. (теми 2; 6); Романченко Н. В., к. е. н., доц. (тема 3); Сидоренко О. В., д. е. н., доц., Бутар І. В., к. е. н., доц. (тема 4); Медвідь В. Ю., д. е. н., проф., Михайлова Л. І., д. е. н., проф., Михайлов А. І., д. е. н., проф. (тема 5); Ковшова І. О., д. е. н., доц., Гриджук І. А., к. е. н., доц. (тема 7); Сидоренко О. В., д. е. н., доц. (тема 8); Ігнат'єва І. А., д. е. н., проф., Гавриленко Т. В., д. е. н., проф., Сербенівська А. Ю., к. е. н. (тема 9); Чала Н. Д., д. держ. упр., доц., Волошин А. В. (тема 10); Могилова М. М., д. е. н., доц., Храпкіна В. В., д. е. н., проф., Курило Л. І., д. е. н., проф., Лойко В. В., д. е. н., проф., Маляр С. А. (тема 11); Приб К. А., д. е. н., проф. (тема 12); Воропай О. К., к. е. н., доц. (тема 13).

Менеджмент : навч. посіб. / за заг. ред. К. В. Пічик, В. В. Храпкіної ;
М50 Національний університет «Києво-Могилянська академія». – Київ :
Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2021. – 460 с. – (Серія
«Могилянський підручник»).

ISBN 978-966-2410-99-0 (Серія «Могилянський підручник»)

ISBN 978-966-518-808-7

Навчальний посібник побудовано таким чином, щоб дати комплексне уявлення про систему управління. Розглянуто генезис управлінської науки, організаційну систему управління, типологію сучасного менеджера, зміст та організацію управлінської діяльності, самоменеджмент, комунікації в управлінні, стратегічне управління в системі сучасного менеджменту, управління конкурентоспроможністю організації, управління ресурсним потенціалом, антикризове управління та ефективність управління.

Для науковців, викладачів, здобувачів усіх рівнів вищої освіти, працівників органів державного управління та місцевого самоврядування, всіх, хто цікавиться прогресивними методами управління сучасними організаціями.

ЗМІСТ

ТЕМА 1

ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Сутність, особливості і специфіка управління.....	7
1.2. Історичний розвиток менеджменту як діяльності і науки	9
1.3. Наукові школи менеджменту	12
1.4. Сучасні принципи менеджменту	17
1.5. Універсальні функції менеджменту	19
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>22</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>23</i>
<i>Література до теми</i>	<i>25</i>

ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

2.1. Поняття організації	28
2.2. Організаційне проектування	32
2.3. Поняття організаційної структури управління	33
2.4. Основні види організаційних структур.....	35
2.5. Культура і розвиток організації	40
2.6. Соціальна відповідальність у бізнесі	45
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>50</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>50</i>
<i>Практичні завдання</i>	<i>52</i>
<i>Література до теми</i>	<i>54</i>

ТЕМА 3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

3.1. Поняття управління персоналом та підходи до його визначення.....	55
3.2. Концепція маркетингу персоналу.....	57
3.3. Система управління персоналом: мета, завдання, функції	61
3.4. Ефективне управління персоналом.	
Роль менеджера в управлінні персоналом.....	68
3.4.1. Управління адаптацією працівників.....	68
3.4.2. Система управління виконанням робіт	73
3.4.3. Особливості залучення персоналу на засадах ціннісних орієнтацій.....	78
3.5. Навчання й розвиток персоналу	82
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>89</i>
<i>Тестові завдання</i>	<i>90</i>
<i>Практичні завдання</i>	<i>94</i>
<i>Література до теми</i>	<i>96</i>

ТЕМА 4

ТИПОЛОГІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

4.1. Поняття «керівник» і «лідер»: сутність, основні характеристики та відмінності	98
4.2. Функції керівника	101
4.3. Типологія керівника та стилі керівництва	104
4.4. Лідерство та авторитет	110
<i>Питання для самоперевірки</i>	119
<i>Тестові завдання</i>	119
<i>Практичні завдання</i>	121
<i>Література до теми</i>	123

ТЕМА 5

ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

5.1. Управління як складова трудової діяльності: сутність та особливості	126
5.2. Розподіл функцій та делегування повноважень	128
5.3. Організація управлінської праці: передумови та чинники ефективності	130
5.4. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності	134
<i>Питання для самоперевірки</i>	137
<i>Тестові завдання</i>	137
<i>Практичні завдання</i>	140
<i>Література до теми</i>	141

ТЕМА 6

ЧАС І ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Тайм-менеджмент в організації	142
6.2. Особливості і правила ділового спілкування	149
6.3. Організація і проведення службових нарад	154
6.4. Техніка контактів з підлеглими	156
<i>Питання для самоперевірки</i>	164
<i>Тестові завдання</i>	164
<i>Практичні завдання</i>	166
<i>Література до теми</i>	166

ТЕМА 7

КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

7.1. Управлінські комунікації: поняття, сутність, різновиди	168
7.2. Організація комунікаційного процесу	178
7.3. Комунікаційний менеджмент	183
7.4. PR у менеджменті	189
<i>Питання для самоперевірки</i>	194
<i>Тестові завдання</i>	195
<i>Практичні завдання</i>	196
<i>Література до теми</i>	197

ТЕМА 8

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

8.1. Сутність і роль самоменеджменту.....	199
8.2. Концепції самоменеджменту	202
8.3. Функції самоменеджменту.....	206
8.4. Основні методики (техніки) самоменеджменту.....	207
<i>Питання для самоперевірки</i>	209
<i>Тестові завдання</i>	209
<i>Практичні завдання</i>	211
<i>Література до теми</i>	212

ТЕМА 9

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

9.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту як концептуальної системи	214
9.2. Вибір і формування корпоративної стратегії	225
9.3. Підсистеми забезпечення реалізації стратегій у менеджменті.....	241
9.4. Бізнес-план як інструмент реалізації стратегічного плану підприємства	252
<i>Питання для самоперевірки</i>	265
<i>Тестові завдання</i>	266
<i>Практичні завдання</i>	270
<i>Література до теми</i>	270

ТЕМА 10

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

10.1. Поняття конкурентоспроможності організації.....	273
10.2. Аналіз рівня конкуренції в галузі.....	275
10.3. Чинники конкурентоспроможності організації.....	281
10.4. Конкурентоспроможність продукту та методи її оцінювання	284
<i>Питання для самоперевірки</i>	289
<i>Тестові завдання</i>	289
<i>Практичні завдання</i>	291
<i>Література до теми</i>	293

ТЕМА 11

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

11.1. Управління основним капіталом.....	294
11.2. Управління оборотним капіталом.....	307
11.3. Управління інтелектуальним капіталом.....	314
<i>Питання для самоперевірки</i>	325
<i>Тестові завдання</i>	326
<i>Практичні завдання</i>	328
<i>Література до теми</i>	334

ТЕМА 12
АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

12.1. Сутність криз і значення антикризового управління.....	336
12.2. Відмінності антикризового управління на різних стадіях перебігу кризи.....	340
12.3. Неплатоспроможність і банкрутство господарюючих суб'єктів в умовах крайнього загострення кризи.....	348
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>354</i>
<i>Тестові завдання.....</i>	<i>355</i>
<i>Практичні завдання.....</i>	<i>360</i>
<i>Література до теми.....</i>	<i>361</i>

ТЕМА 13
ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

13.1. Сутність, критерії та показники ефективності.....	363
13.2. Методи розрахунку ефективності системи управління.....	383
<i>Питання для самоперевірки.....</i>	<i>393</i>
<i>Тестові завдання.....</i>	<i>393</i>
<i>Практичні завдання.....</i>	<i>395</i>
<i>Література до теми.....</i>	<i>396</i>

Додаток А. Приклад оформлення бізнес-плану	399



ТЕМА 1

ПОНЯТТЯ УПРАВЛІННЯ І МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Сутність, особливості і специфіка управління
- 1.2. Історичний розвиток менеджменту як діяльності і науки
- 1.3. Наукові школи менеджменту
- 1.4. Сучасні принципи менеджменту
- 1.5. Універсальні функції менеджменту

1.1. Сутність, особливості і специфіка управління

Сучасний рівень розвитку ринкових відносин вимагає особливо ефективного управління. Система менеджменту сучасної організації повинна продукувати умови, за яких керівник вважав би одним із головних завдань своєї діяльності постійний активний пошук шляхів та інструментів зростання результативності управлінської праці. Система управління має бути здатною до саморегулювання та самовдосконалення, до використання переваг позитивного синергетичного ефекту від взаємодії її елементів, бути спрямованою на сприйняття і послідовне застосування нових високоефективних організаційних форм і методів управління.

Управління сьогодні – це сукупність взаємопов'язаних елементів організації, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем для досягнення поставленої мети на основі оптимального використання трудових, матеріальних, фінансових ресурсів [34; 37].

Управління можна вважати не тільки систематизованою діяльністю, але й процесом, у якому ця діяльність здійснюється між суб'єктом і об'єктами управління, де перший постає керуючим органом системи, який визначає та направляє керований об'єкт (людину) до досягнення цілей за етапами.

Для того щоб правильно та ефективно здійснювати управління, насамперед треба знайти керівника, який повністю розуміє зміст цього поняття. Саме тому виникла наука управління. Сьогодні існують різні думки, що характеризують сутність управління (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Ключові підходи до визначення категорії «управління»

Автор	Визначення категорії «управління»
Раздорозний А.	Процес впливу на колективи людей з метою досягнення поставлених цілей [31].
Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф.	Процес планування, організації, мотивації та контролю, необхідний для того, щоб сформувати та досягти цілей організації [26].
Лібкінд Є., Рябікова Н., Чепурін В.	Процес цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт управління, що дозволяє досягнути визначених результатів [35].
Бойчик І.	Особлива сфера економічних відносин, що має свою логіку розвитку; окремий чинник виробництва [34].
Бланк І.	1) процес дії; 2) діяльність, яка регулює суспільні відносини через органи державної влади [4].
Додонов О., Гончаров В.	Процес координації різних видів діяльності з урахуванням їхніх цілей, умов виконання, етапів реалізації [37].
Берсуцький Я., Лепа М.	Цілеспрямований безупинний соціально-економічний та організаційно-технічний процес взаємодії управляючої системи на конкретний об'єкт, який здійснюється за визначеною технологією за допомогою методів і технічних засобів щодо цілей досягнення техніко-економічних і соціальних показників [30].
Сасенко Г., Папаїка О.	Елементарна функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх повної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, мети діяльності [33].
Івахненко С.	Важлива функція, без якої неможлива цілеспрямована діяльність жодного підприємства; багатогранне поняття, що розглядається як процес, організація цього процесу, як стиль управління [18].

Коли йдеться про управління, виокремлюють такі поняття:

- **об'єкт управління**, станом якого потрібно управляти;
- **мета управління** – бажаний характер поведінки об'єкта управління;
- **система управління**, що складається з об'єкта управління та керуючої системи. Управління потрібне для нормального існування та розвитку будь-яких систем.

Складники управлінської системи:

1) **суб'єкт управління**, тобто джерело управлінського впливу, той, хто управляє, виконує функції керівництва і впливає на об'єкт з метою переведення його в новий стан;

2) **об'єкт управління**, тобто те, на що спрямовано управлінський вплив суб'єкта, що функціонує під цим впливом;

3) *управлінський вплив*, тобто комплекс цілеспрямованих і організуючих команд, заходів, прийомів, методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни у ньому;

4) *зворотні зв'язки*, тобто інформація для суб'єкта щодо результативності управлінського впливу та змін в об'єкті.

Управлінням у широкому значенні називають діяльність із впорядкування процесів, що протікають у природі, техніці й суспільстві, усунення їхньої дезорганізації і приведення в новий стан з урахуванням тенденцій їхнього розвитку й зміни середовища. Отже, управління буває технічним, природним або соціальним.

Об'єктом соціального управління є люди та їхня спільна діяльність, яку потрібно узгоджувати за допомогою особливих механізмів (влада, планування, контроль та ін.). Оскільки кожна людина індивідуальна, має особливий характер, психологічні якості тощо, її реакція на керуючий вплив є суб'єктивною й важко передбачуваною. Отже, управління є досить складним процесом з невизначеними результатами.

Безпосередньо процес управління може привести до створення споживчого продукту, якість якого можна оцінити відповідно до його здатності задовольняти потреби лише тоді, коли він буде перенесений на об'єкт управління та буде спонукати об'єкт діяти в потрібний для суб'єкта управління спосіб. Отже, створюється чіткий зв'язок між якістю управління, якістю функціонування об'єкта управління та якістю продукту, створеного останнім. Саме цей зв'язок і може бути теоретичною основою обґрунтування виключної значущості високої якості менеджменту сучасної організації.

Якість управління – це ступінь розвитку людського потенціалу (менеджерів вищої ланки і службовців, працівників), задоволення потреб суспільства (органів державної і муніципальної влади, соціальних і суспільних груп), економічних партнерів (споживачів, дилерів, постачальників) і фінансуючих сторін (акціонерів, власників, інвесторів, фінансово-кредитних організацій) за допомогою сукупності характеристик менеджменту [16].

Ключовими характеристиками якості управління можуть бути: якість управлінської праці; якість управлінського персоналу; якість процесу управління; якість створеної організаційної культури.

Якість управлінської праці оцінюється такими характеристиками, як ініціативність, інноваційність, оперативність, відповідальність, економічність, продуктивність, результативність. Однак потрібно брати до уваги, що у зв'язку зі специфікою управлінської праці і складністю оцінки її результативності кількісно оцінити перераховані вище критерії дуже складно [27].

1.2. Історичний розвиток менеджменту як діяльності і науки

Менеджмент існував з давніх-давен. Суспільству завжди були потрібні особистості, здатні взяти на себе відповідальність за спільну справу, спрямовувати та координувати діяльність інших. Близько 3 тисяч років до н. е. у конституції Чоу, літописі Менсиса (1100–500 рр. до н. е.) визначена так звана «релігійно-комерційна

революція» з характерними ознаками торговельних операцій і виникнення особливого прошарку «жерців-бізнесменів», а також впровадження в обіг понять «організація», «кооперація», «контроль». Але найбільш оригінальними й значущими в галузі управління були погляди генерала Сунь-цзи (близько 600 р. до н. е.). Йому належить перший із відомих у світі військових трактатів «Мистецтво війни», в якому він зауважує, що вирішальною є підготовка до бою, а визначення багатьох його варіантів є запорукою успіху й перемоги. Командирам, сучасним менеджерам, близькі слова Сунь-цзи про те, що коли накази нечіткі й незрозумілі, то в цьому винен генерал. Якщо накази зрозумілі, але солдати їх не виконують, то винні в цьому, вважає Сунь-цзи, офіцери. Він доходить висновку: якщо генерал не має влади, якщо його накази не зрозумілі, якщо офіцерам і службовцям чітко не визначені їхні обов'язки – результатом буде повний хаос [24].

У 1790–1750 рр. до н. е., у період правління царя Хаммурапі, приділялася певна увага формуванню законів управління державою, регулюванню стосунків між різними соціальними групами людей, організації комерційної діяльності. У законах Хаммурапі зафіксовано систему державно-адміністративного управління [23].

Античний філософ Сократ обґрунтував доцільність поділу праці та розглядав управління як окремий вид діяльності. Давньогрецький філософ Платон («Республіка», «Закони», «Політичні діалоги») доводив, що управління має ґрунтуватись на загальних законах науки [11]. Олександр Македонський розробив теорію військового управління, запропонував штабну структуру управління. Нікколо Макіавеллі («Державотворець») сформулював принципи лідерства: авторитет і влада ґрунтуються на підтримці прихильників; підлеглі повинні знати, що вони чекають від лідера і чого він чекає від них; лідер повинен мати волю до виживання; лідер – завжди взірець мудрості та справедливості [36].

Слова *manager* і *management* вживалися в англійській мові вже у XIX ст. Проте наука управління сформувалась тільки у XX ст. До цього був тривалий шлях пошуків, досліджень, кропіткої роботи підприємців, воєначальників, державних правителів, філософів, психологів та інших фахівців, які формували підґрунтя науки управління.

Отже, менеджмент – це вид людської діяльності, що поширюється на ділову, суспільну, сімейну та інші сфери життя людини.

У кожній державі управлінська діяльність існувала і розвивалась у трьох основних сферах:

- 1) суспільно-політичній (необхідність порядку в групах, колективах, організаціях людей);
- 2) економічній (з пошуком, виробництвом, розподілом ресурсів);
- 3) військово-оборонній (зумовлена необхідністю захищатись від звірів, інших людей; вести війни з метою захоплення нових територій, більш сприятливих для проживання).

Термін «**менеджмент**» означає «керівництво людьми». У США менеджерами називали тих, хто відповідно до законодавства брав на себе відповідальність, обов'язки щодо здійснення влади над людьми, майном, корпоративним бізнесом [9].

До другої чверті XX ст. слово «менеджер» поступово набуває такого значення: менеджер – це людина, яка організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами управління. У літературі менеджмент визначають як управління виробництвом, систему методів, принципів, засобів і форм управління, що використовуються для підвищення ефективності виробництва або іншої суспільної діяльності.

Проблеми принципів і форм управління хвилюють дослідників протягом століть. Сьогодні особливий інтерес становить розгляд еволюції формування управлінської думки в нашій країні і менеджменту як специфічної галузі знань про закони управління за кордоном.

Початок розвитку управлінської науки пов'язаний з періодом промислового капіталізму. У 1776 р. вийшла праця А. Сміта «Багатство народів» (*An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*), у якій управлінець розглядався як фахівець з ефективності і керівник виробництва. Думку А. Сміта підтримали його сучасники: «здорова конкуренція й розумне управління забезпечить безліч товарів і якість життя для всіх» [10].

Можна виділити три основні напрями історичної періодизації розвитку менеджменту:

- товарна концепція (кінець XIX – початок XX ст.);
- збутова концепція (1930–1950 рр.);
- маркетингова концепція (кінець 1950-х – початок 1960-х рр.).

Уперше ідею менеджменту як окремого напрямку й особливої спеціалізації, певної професії висловив американський бізнесмен, президент компанії «Єль енд Таун Мануфактурінг Компані» (*Yale & Towne Manufacturing Co.*) Генрі Таун (1866 р.). На зборах американського товариства інженерів-механіків він наголосив на необхідності підготовки фахівців-управлінців для ефективної роботи підприємства. У статті «Інженер як економіст» він стверджував, що «менеджмент – галузь вивчення, яка за важливістю дорівнює інженерії». У доповіді Г. Таун розглянув управління як самостійну галузь наукових знань та професійної спеціалізації, виокремив менеджмент як науку зі своїм понятійно-категоріальним апаратом, запропонував «посєднання у фахівців підприємства професійних та ділових якостей як необхідної умови ефективного управління» [2].

Вибух інтересу до управління зафіксовано у 1911 р. після виходу книги Ф. Тейлора «Принципи наукового управління» (*The Principles of Scientific Management*). Це було початком формування наукової школи управління.

Сучасний менеджмент характеризується:

- зміною змісту планування;
- всебічним дослідженням чинників успішної діяльності;
- орієнтацією управління на досягнення стабільних успішних результатів;
- розвинутою теорією і практикою маркетингу;
- розробленням ефективних технологій ухвалення рішень;
- широким застосуванням математичних методів і досягнень інформатики;
- розвинутою мережею розрахункових систем і засобів комунікацій;

- активною участю персоналу в управлінні;
- дедалі більшим зверненням до здорового глузду, простих істин, доступних для розуміння і використання широкими масами.

Потреба в науці про менеджмент з'явилася наприкінці XIX – на початку XX ст. Цей процес зумовлений науково-технічним прогресом, нарощуванням масштабів виробництва, необхідністю систематизації, чітким і раціональним використанням набутого досвіду, зростанням ролі людського чинника як потужного ідейного генератора.

Нова сучасна філософія управління базується на філософії «незамкнутого простору». Увага акцентується на тому, чи зуміє підприємство своєчасно передбачити зміну зовнішніх факторів, розпізнати майбутні загрози і переваги, нові ділові можливості та, зробивши з цього висновки, негайно адаптуватися до нових умов. Внутрішній раціоналізм поступово відходить на задній план. Дедалі більша відкритість виробничо-економічних систем веде до принципово нової інтеграції.

1.3. Наукові школи менеджменту

Школа наукового управління (1885–1920)

Представниками школи наукового управління є Фредерік Тейлор (1856–1915), Карл Барт (1860–1939), Генрі Лоуренс Гант (1861–1919), подружжя Френк Гілбрет (1868–1924) і Ліліан Гілбрет (1878–1972), Гаррінгтон Емерсон (1853–1931).

Основними принципами школи наукового управління є:

- принцип вертикального розподілу праці (за менеджером закріплена функція планування, за працівником – функція виконання);
- принцип вимірювання праці (за допомогою спостережень, логіки й аналізу адміністрація може вдосконалити багато операцій ручної праці, домагаючись ефективнішого їх виконання).

Концепція наукового управління стала перехідним етапом до визнання управління самостійною сферою наукового дослідження. Школа наукового управління різко контрастувала з підходами, що склалися раніше, за яких адміністрація пасивно ставилася до виробничого процесу, надаючи право працівникам самостійно вибирати методи роботи, планувати свою діяльність, вибирати інструменти й нести повну відповідальність за виконання загального плану [1].

У багатьох дослідженнях школа наукового напряму визначається теоретичною та практичною системою управління Ф. Тейлора. Отже, теорія А. Сміта поклала початок основам політекономії, а система Ф. Тейлора – формуванню системи наступного менеджменту. Прихильники школи виходили з концепції, що, використовуючи спостереження, виміри, логіку й аналіз, можна удосконалити більшість операцій ручної праці, домогтися більш ефективного їх виконання.

Формування школи наукового управління базувалося на трьох основних моментах, які стали вихідними принципами для розвитку менеджменту:

- раціональна організація праці;
- розроблення формальної структури організації;
- визначення заходів щодо співпраці керівника і робітника.

Таким чином закладались основи формальної організації і відбувалося відокремлення управлінських функцій від фактичного виконання роботи.

Фредерік Тейлор стверджував, що одна людина має спочатку скласти план роботи, а інша людина, зовсім іншого типу, повинна виконати її. Такий підхід різко контрастував зі старою системою, коли робітники самі планували свою роботу і виконували заплановане.

Визначаючи заходи щодо співпраці керівника і робітника, представники школи наукового управління підкреслювали необхідність систематичного використання стимулювання працівників з метою зацікавлення їх у підвищенні продуктивності праці та обсягів виробництва. Завдяки такому підходу управління стали розглядати як галузь наукових досліджень. Запропоновані дослідниками методи і підходи впроваджували й використовували в процесі досягнення цілей організації.

За теорією Ф. Тейлора, основним завданням менеджменту були напрями забезпечення найбільшого процвітання підприємця разом з максимумом добробуту кожного працівника. На відміну від Ф. Тейлора, Г. Л. Гант вважав, що робітники – це основна змінна, складова процесу в досягненні максимальної продуктивності праці і всі інші параметри повинні пристосовуватися до них. Генрі Лоуренс Гант пропонував систему заохочувальних премій для підтримки зусиль людини. Френк і Ліліан Гілбрет аналізували в основному фізичну роботу у виробничих процесах, тобто вони вивчали рух з використанням вимірювальних методів і приладів, як-от шкалограми, кінозйомка тощо. Запропонований ними підхід використано для встановлення більш точних робочих норм і усунення зайвих рухів і зусиль, а також для запровадження власної системи винагороди для робітників. Ліліан Гілбрет започаткувала галузь управління, яку сьогодні називають «управління кадрами». Вона досліджувала такі питання, як підбір, розстановка і підготовка кадрів.

Школа наукового управління обґрунтувала необхідність управління працею для підвищення її продуктивності, сформулювала принципи і методи наукової організації праці і поставила завдання ефективної мотивації праці.

Недоліком цієї школи є недооцінка людського чинника. Ф. Тейлор був промисловим інженером, тому основну увагу він приділяв дослідженню технології виробництва, а людину розглядав як елемент виробничої технології (як машину).

Крім того, школа не досліджувала соціальних аспектів людської поведінки. Хоча мотивацію і стимулювання праці й розглядали як фактор ефективного управління, проте уявлення про них було примітивним і зводилося лише до задоволення фізіологічних потреб працівників.

Адміністративна (класична) школа менеджменту (1920–1950)

Розвиток адміністративної школи відбувався за двома напрямками: раціоналізація виробництва та дослідження проблем управління.

Адміністративну школу в управлінні представляли Анрі Файоль (1841–1925), Гаррінгтон Емерсон (1853–1931), Ліндал Урвік (1891–1983), Макс Вебер (1864–1920), Генрі Форд (1863–1947).

Запропонована А. Файолем «теорія адміністрування» послужила чіткому розподілу управління й виконання. Школа опікувалася питаннями вдосконалення управління через розроблення раціональної системи управління організацією. Вона пов'язувала традиційні функції (фінанси, виробництво і маркетинг) і шукала можливості доцільного поділу організації на підрозділи або робочі групи [21].

Представники класичної школи прагнули досягти ефективності роботи організації загалом, створити універсальні принципи управління.

Гаррінгтон Емерсон у своїй праці «Дванадцять принципів продуктивності» (1912) запропонував принципи управління підприємствами, ввів поняття «продуктивність», «ефективність» у науку управління. Саме він уперше поставив питання про ефективність виробництва в широкому сенсі, обґрунтував питання про необхідність і доцільність застосування комплексного, системного підходу до вирішення багатогранних практичних завдань організації управління виробництвом і будь-якої діяльності взагалі.

Французький гірничий інженер А. Файоль у своїй основній праці «Загальне і промислове управління» (1916) розробив підхід до аналізу діяльності адміністрації і сформулював принципи управління. Саме він довів, що управління має вагоме значення в адміністративній діяльності, координуванні справ великих і малих промислових, комерційних, політичних, релігійних та будь-яких інших організацій.

Анрі Файоль виокремив п'ять елементів адміністративної функції:

- 1) передбачати стан і враховувати, а також розробляти програму дій;
- 2) організовувати, побудувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства;
- 3) розпоряджатися, змушувати персонал належним чином працювати;
- 4) координувати і поєднувати, гармонізувати всі дії і зусилля;
- 5) контролювати, дбати про те, щоб усе відбувалося згідно зі встановленими правилами і розпорядженнями.

На переконання А. Файоля, не тільки інженерно-технічні працівники, а й кожен член суспільства має потребу в розумінні принципів адміністративної діяльності. Головним внеском А. Файоля в теорію управління стало те, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з декількох взаємозалежних функцій, як-от планування й організація.

Ще одна категорія класичних принципів стосувалася побудови структури організації та управління працівниками. Прикладом може слугувати принцип єдиначальності, відповідно до якого людина повинна одержувати накази тільки від одного керівника і підкорятися тільки йому. Основні принципи управління А. Файоля майже не змінилися дотепер.

Поглибив дослідження класичної адміністративної школи Л. Урвік, який сформулював основні елементи адміністративної діяльності: планування, організація, укомплектування штату, керівництво, координація та складання бюджету. Основну увагу він приділяв розробленню принципів побудови формальної організації, які не втратили актуальності до сьогодні.

Макс Вебер розвивав інституційний аспект. Він багато уваги приділив аналізу проблеми лідерства і бюрократичної структури влади в організації. Вебер виокремив три основних типи організацій залежно від характеру влади, яку має керівник: харизматичний (ґрунтується на силі володаря, його особистих якостях або героїзмі), традиційний (ґрунтується на вірі у святість тих порядків, які існують здавна) та ідеальний (або бюрократичний). Останній здійснюється завдяки правилам і законам.

В іншому напрямі розробляв основи наукової організації праці П. Керженцев. Він розглядав наукову організацію праці як вивчення організаційних прийомів і найбільш раціональних методів організаційної роботи.

Отже, засновники адміністративної школи визнавали значення людського чинника, основну увагу зосереджували на двох чинниках: справедливість в оплаті праці та економічне стимулювання.

Недоліками цієї школи є:

- недооцінка соціальних аспектів управління;
- брак уваги до людського чинника в організації;
- недостатня увага до наукового розроблення методів управління;
- розгляд організації як закритої системи, не пов'язаної із зовнішнім середовищем.

Школа людських відносин (1930–1950)

Школу людських відносин представляли Гуго Мюнстерберг (1863–1916), Мері Паркер Фоллетт (1868–1933), Елтон Мейо (1880–1949), Фріц Ротлісбергер (1898–1974), Ренсіс Лайкерт (1903–1981), Абрагам Маслоу (1908–1970). Виникнення цієї школи відповідало необхідності пошуку нових ефективних форм управління з чітко вираженим соціально-психологічним ухилом. І сьогодні функціональні завдання менеджменту переплітаються із соціально-психологічними завданнями управління [9].

Школа людських відносин стала спробою менеджменту розглядати кожну організацію як «соціальну систему». Засновником цієї школи був Е. Мейо, який вважав організацію єдиною соціальною структурою. Він наголошував на тому, що основним завданням менеджменту є формування між членами організації крім формальних також і плідних неформальних зв'язків, які впливають на результати діяльності.

За визначенням одного із засновників школи людських відносин Ф. Ротлісбергера, неформальна організація – це дії, цінності, норми, переконання і неофіційні правила, а також складна мережа соціальних зв'язків, типів членства та центрів.

Уенделл Френч і Сесіл Белл, представники школи людських відносин, порівнюють організацію з айсбергом, у підводній частині якого розташовані різні елементи неформальної системи, а у верхній – формальні аспекти. Тобто підкреслюється пріоритет цієї системи над офіційно встановленими взаємовідносинами в організації.

Саме Е. Мейо та його послідовники довели необхідність розширення кордонів організаційного аналізу за межі посадових структур.

У межах школи людських відносин було сформовано цілу низку теорій, зокрема «теорію Х» і «теорію Y» Д. Мак-Грегора (1906–1964).

У книзі «Людська сторона підприємства» (1960) Д. Мак-Грегор висунув два положення, які характеризують уявлення управлінців про ставлення працівників до праці.

Згідно з «теорією Х», пересічний індивідуум ледачий, намагається за першої ж можливості уникнути праці, тому його треба постійно підганяти, погрожувати покаранням, щоб він працював напружено для досягнення цілей фірми. Пересічна людина вважає за краще, щоб нею керували, прагне уникнути відповідальності і найбільше турбується про власну безпеку.

«Теорія Y» висвітлює виробничий процес інакше. Витрати фізичних і розумових зусиль людини в процесі праці такі ж природні, як в іграх на відпочинку. Пересічний індивідуум за відповідної підготовки і умов не тільки бере на себе відповідальність, а й прагне до неї.

Цікавою є теорія мотиваційної гігієни Ф. Герцберга, викладена в його книзі «Праця і сутність людини» (1960). Відповідно до неї, праця, яка приносить задоволення, сприяє психологічному здоров'ю людини.

Найпопулярнішою є теорія ієрархії потреб А. Маслоу – автора книги «Мотивація і особистість» (1954). Він запропонував класифікацію цілей індивідуума і ранжування їх за ступенем важливості. А. Маслоу виділив п'ять видів потреб: фізіологічні, потреби безпеки, належності до соціальної групи, поваги до себе, самоповаги [9].

На теренах СРСР одним із перших представників управлінської науки, який примкнув до школи людських відносин, був М. Вітке. Він вважав, що управління полягає в доцільному поєднанні людських поглядів, створенні сприятливої соціально-психологічної атмосфери в колективі. Керівник – це насамперед будівник людських стосунків.

Математична школа управління (1940–2000-ні)

Математична школа управління (іноді її називають теорією кількісних методів менеджменту) сформувалася на початку 40-х років ХХ ст., в процесі управління військами під час Другої світової війни. Згодом кількісні методи трансформувалися, їх стали використовувати в управлінні цивільними організаціями. Характерною рисою цієї школи є використання в менеджменті досліджень операцій і моделювання. По суті, це школа кількісних методів для розв'язання управлінських і виробничих проблем. Словесні міркування і описовий аналіз замінили моделями, символами і кількісними показниками. Формування і розвиток цієї школи пов'язані з іменами Рассела Акоффа, Стаффорда Біра, Джея Форрестера.

Аналіз відомих концепцій дає змогу визначити загальну парадигму системи управління сучасним підприємством, яка повинна охопити всі бізнес-процеси та організаційну структуру підприємства, надати можливість реалізації основних функцій менеджменту, а також мати можливість управляти системою сучасного виробництва на основі використання єдиного циклу основної та побічної продукції, надання супровідних послуг, використання концепцій бенчмаркінгу, аутсорсингу, удосконалення організаційної структури, активного запровадження проектного управління.

1.4. Сучасні принципи менеджменту

Принципи менеджменту – це основні вихідні положення, провідні ідеї, правила, якими мають керуватися органи управління, здійснюючи управлінську діяльність. Тобто це основоположні засади, притаманні всім складовим системи управління на всіх етапах її функціонування та розвитку.

Уперше принципи раціонального управління сформулював у 1912 р. американський інженер, підприємець Г. Емерсон у книзі «Дванадцять принципів продуктивності». Проте один із основоположників наукової організації праці, творець «теорії адміністрування» А. Файоль зауважив, що кількість принципів управління необмежена, будь-яке правило займає своє місце серед принципів управління, принаймні доти, доки практика підтверджує його ефективність [19].

Сучасний процес управління базується на основних принципах менеджменту (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні принципи менеджменту

Принцип	Змістове наповнення принципу
Принцип цілеспрямованості	Спрямування діяльності будь-якої організації на досягнення загальної мети та виконання поставлених планових завдань
Принцип урахування потреб та інтересів	Задоволення потреб та інтересів працівників організації задля досягнення загальної мети
Принцип науковості	Передбачає побудову всієї системи управління на найновіших досягненнях управлінської науки та спонукає органи управління впроваджувати інновації в управлінський процес
Принцип системності	Передбачає системний аналіз кожної управлінської дії, кожного рішення органів управління щодо діяльності організації як системи, яка складається із взаємодіючих і взаємопов'язаних підсистем елементів
Принцип взаємозалежності	Передбачає взаємозалежність внутрішніх змінних організації та постійний вплив на них чинників зовнішнього середовища
Принцип оптимального поєднання централізації і децентралізації управління	Спрямований на те, щоб сформувати оптимальний рівень делегування вищим управлінським керівництвом нижчим рівням своїх повноважень для досягнення сприятливого психологічного клімату в організації і високих кінцевих результатів її діяльності. Принцип спрямований на розв'язання проблеми розподілу повноважень з ухвалення рішень на кожному рівні супідрядності. Він покликаний сформувати оптимальний варіант, за якого централізовано ухвалюються стратегічні рішення, а оперативне управління здійснюється децентралізовано, коли повноваження делегуються нижчому рівню управління.

Продовження табл. 1.2

Принцип	Змістове наповнення принципу
Принцип єдиноначальності	Передбачає наявність одного органу управління, який здійснює керівництво та управлінську діяльність для досягнення загальної мети організації. Відповідно до цього принципу кожен співробітник має отримувати розпорядження тільки від одного керівника-управлінця і підпорядковуватись лише йому. Кожен працівник повинен чітко відповідати за довірену йому ділянку роботи. Але всю повноту відповідальності за діяльність організації несе керівник.
Принцип мотивації	Спонукає керівників-управлінців до підвищення ефективності програми мотивації
Принцип правильного добору і розстановки кадрів	Передбачає підбір кадрів тільки за діловими якостями на основі правил офіційного відбору
Принцип економічності	Передбачає збалансованість витрат, підвищення ефективності та продуктивності праці, максимізації прибутку за мінімальних витрат
Принцип оптимального поєднання державного регулювання і господарської самостійності в управлінні	Передбачає втручання держави в економічну діяльність суб'єктів ринку. Держава в сучасних ринкових відносинах здійснює правову регламентацію управлінського процесу, визначаючи ступінь самостійності суб'єктів господарювання. Кожен учасник процесу управління повинен знати нормативні акти (законо, постанови, інструкції тощо), які стосуються його діяльності, і провадити її згідно з цими актами. Дотримання цього принципу стабілізує процес управління.

Основні принципи менеджменту взаємопов'язані. Їх не можна ділити на більш чи менш важливі. Нехтування або недостатнє врахування одного з них у процесі управління може призвести до зниження ефективності управлінських рішень. Отже, закони, закономірності та принципи менеджменту формують засади управлінської науки, її розвиток у сучасних умовах [38].

Доповненням викладених вище усталених принципів стали більш сучасні принципи менеджменту, сформовані під впливом швидких змін сучасності. Це, зокрема, такі принципи: пріоритет споживача, надійне обслуговування, швидкість і зручність; висока якість; доступні ціни; опора на загальнолюдські цінності; моральність; допомога іншим підприємцям у досягненні успіху; високі стандарти діяльності; орієнтація на перспективу розвитку, розширення сфери бізнесу, підвищення стандартів діяльності; орієнтація на кінцеві результати діяльності; прагнення до нововведень; збереження духу новаторства; усвідомлена відповідальність за результати справи фірми; уміння викликати і підтримати ентузіазм персоналу фірми; розвиток найкращих людських здібностей, бажання працювати оригінально, професійно, ефективно, самостійно тощо.

Також сучасному менеджменту притаманний чіткий, ясний і стислий виклад думок, суджень і аргументів; вчинки рішучі, але виважені, що враховують близькі й віддалені наслідки; виправлення помилок, концентрація своєї діяльності на пріоритетних програмах, вироблення реалістичних, простих, чітких критеріїв і показників оцінки своєї діяльності, регулярне звіряння з ними ділового процесу, коригування своєї стратегії, тактики, дій; відчуття себе членом команди-переможниці. Успіх забезпечують професійні знання, досвід і вміння робити конкретні справи; розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім оточенням. Що більше зв'язків, то більше гармонії, узгодженості, продуктивності в діях менеджера [29].

1.5. Універсальні функції менеджменту

Функції менеджменту – це відносно відокремлені напрями управлінської діяльності, які дають змогу впливати на управлінський об'єкт для досягнення поставленого завдання [32].

Функції менеджменту підприємства чи об'єднання впливають зі змісту виробничого процесу, визначаються об'єктом і складом завдань. Своєю чергою вони визначають специфіку управлінської праці на підприємстві, а також тісно пов'язані з іншими категоріями менеджменту: структурою підприємства/організації, методами, наявною технікою і технологією, управлінськими кадрами, інформацією та управлінськими рішеннями.

Зміст функцій, здійснюваних у процесі менеджменту, залежить від таких чинників:

- тип організації (адміністративна чи суспільна);
- розміри і сфера діяльності (виробництво, торгівля, побутові послуги, освіта, медицина тощо);
- рівень керівництва в управлінській ієрархії (вищий, середній, нижчий);
- виконувана роль всередині організації (виробництво, маркетинг, фінанси, кадри) тощо.

Зі змінами розміру чи типу виробництва функції управління залишаються незмінними, змінюється лише обсяг робіт, необхідних для їх виконання [41]. Якщо на невеликому підприємстві якусь функцію може виконувати одна особа, то на великому – вже цілий відділ у складі декількох осіб.

Поглиблення поділу праці диференціює менеджмент як єдину функцію, призводить до виділення і відокремлення специфічних видів управлінської діяльності. Окрему управлінську функцію виконує певна кількість працівників, що в процесі щоденної праці провадять визначені види робіт. Близькі за характером роботи об'єднуються в одну ланку управління, що спрощує організаційну структуру підприємства і полегшує координацію діяльності між функціональними підрозділами апарату управління підприємства. Специфіка розподілу та виконання функцій менеджменту підрозділами визначає тип організаційної структури підприємства (лінійна, функціональна чи змішана).

Із врахуванням складу й обсягу робіт за функціями визначають оптимальну будову апарату управління (відділів, служб, секторів) і чисельність спеціалістів по кожній функції, розробляють регламентні документи (положення про служби, посадові інструкції та ін.). Функціональний розподіл процесів управління, їх класифікація визначають цілі, завдання і напрями діяльності апарату управління підприємства.

Функції управління мають такі загальні властивості:

- однорідність змісту робіт, що виконуються в межах функції управління;
- чітко визначена цільова спрямованість виконуваних робіт;
- відокремленість виконуваних завдань [12].

Виокремлюють два типи функцій менеджменту:

- загальні (універсальні), придатні для різних процесів управління, тому що виражають сутність управління;
- конкретні (спеціальні), які передають зміст управління.

Носіями загальних функцій є вся система менеджменту підприємства в цілому, тоді як носіями конкретних функцій управління є частини системи, що мають локальний, специфічний характер.

До загальних функцій менеджменту належать функції планування, організації, мотивації, контролю, координації, обліку та аналізу (рис. 1.1). Вони є обов'язковими для всіх підприємств.

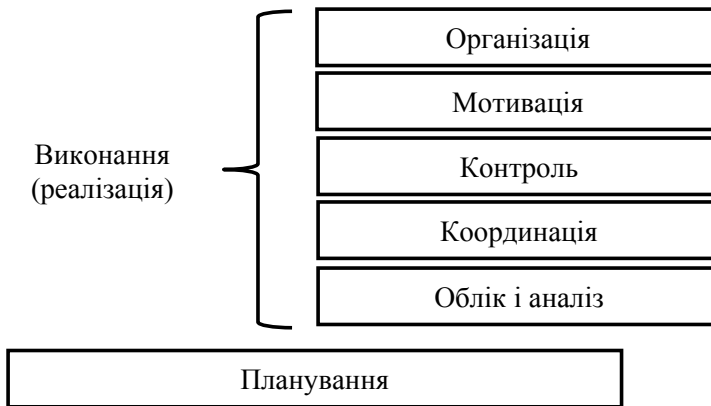


Рис. 1.1. Універсальні (загальні) функції менеджменту

Кожна із вказаних функцій є життєво важливою для підприємства/організації, а їх невиконання призводить врешті-решт до занепаду і банкрутства. Але, незважаючи на однакову важливість усіх функцій для забезпечення існування підприємства, головною функцією управління вважають планування, яке забезпечує основу для інших функцій, що, своєю чергою, усі разом орієнтовані на виконання тактичних і стратегічних планів.

Планування як головна функція менеджменту складається з набору таких дій, як прогнозування розвитку підприємства/організації, визначення цілей розвитку,

формування стратегії їх досягнення, розроблення політики і завдань для підприємства/організації в цілому та окремих його/її структурних складових. Планування – це, по суті, свідомий вибір і відповіді на питання: що робити, як робити, кому і коли робити.

Організація як функція менеджменту спрямована на забезпечення діяльності підприємства/організації відповідно до визначених планів через формування її структурної побудови та упорядкування правової, технічної, економічної та соціально-психологічної сторін діяльності суб'єкта господарювання. Організація, за класифікацією А. Файоля, є адміністративною функцією.

Структурна побудова – це поділ підприємства/організації на підрозділи відповідно до цілей та стратегії. Від того, якою буде ця структурна побудова, залежатиме специфіка функції «організація», оскільки в лінійній, функціональній або змішаній структурі вона буде реалізовуватись по-різному.

Функція «організація» слідує безпосередньо за плануванням і відповідає за те, хто і як буде реалізовувати намічені плани. Її головною метою є створення ефективної організаційної і виробничої структури підприємства.

Мотивація – це відокремлена управлінська функція, процес спонукання працівників до діяльності для задоволення своїх потреб і досягнення цілей організації. Правильна мотивація базується на потребах і винагородах і тісно прив'язує потреби працівника до потреб підприємства/організації, де він працює. Головною мотиваційною складовою завжди є заробітна плата та ті її складники, що залежать від інтенсивності та якості роботи працівника.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі завдання: залучення й утримання в організації кращих спеціалістів; визнання діяльності працівників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності; демонстрація ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризація результатів праці кращих працівників; застосування різноманітних форм визнання заслуг; поліпшення морально-психологічного стану працівників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства [14].

Системи мотивації залежать від розмірів підприємства, чисельності його працівників, форми власності, особливостей галузі, а також цілей самого підприємства. Під час розроблення нематеріальних моделей мотивації потрібно враховувати ціннісні орієнтації працівника, а саме індивідуалізм, орієнтацію на майбутнє та досягнення успіху тощо [40].

Контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам та іншим нормативам, виявлення допущених відхилень від ухвалених рішень і визначення причин їх невиконання.

Контроль як одна з головних функцій менеджменту – це процес визначення якості й коригування роботи, яку виконує персонал, для того щоб забезпечити виконання планів, спрямованих на досягнення цілей підприємства.

Контроль входить до завдання менеджера будь-якого рівня – від керівника підприємства до майстра цеху. Правильно організований контроль дає змогу

як вчасно виявити недоліки в діяльності підприємства, так і вчасно вжити заходів для їх усунення.

Контроль як функція менеджменту є елементом зворотного зв'язку, оскільки саме за даними контролю проводиться коригування раніше ухвалених рішень і планів, а також стандартів усієї господарської діяльності. Він є об'єктивною необхідністю, тому що навіть найоптимальніші плани не можуть бути реалізовані, якщо їх не буде доведено до виконавців і за їх виконанням не буде налагоджено об'єктивний, постійний контроль [5].

Координація як функція менеджменту – це процес, спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сторін (виробничої, технічної, фінансової та ін.) підприємства/організації, який має за мету оптимізацію витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів для досягнення запланованих цілей.

Координація забезпечує узгодженість у часі й просторі дій органів управління та посадових осіб всередині підприємства, а також між підприємством/організацією і зовнішнім середовищем. Завдяки функції координації забезпечується динамізм системи виробництва, створюється гармонія взаємозв'язків усіх підрозділів, здійснюється маневрування матеріальними та трудовими ресурсами всередині підприємства у зв'язку з динамічним характером виробничих завдань [13].

Об'єктом функції координації є обидві системи підприємства/організації: як управляюча, так і система, якою управляють. Координація – це функція менеджменту, яка забезпечує, передовсім, єдність і безперервність управління та взаємозв'язок усіх функцій.

Облік і аналіз як функція менеджменту є управлінською роботою з безперервного збору та оброблення інформації про стан усіх систем підприємства/організації. Ця функція слугує основою для оцінювання результатів діяльності та здійснення всіх коригувальних впливів. У процесі менеджменту інформація систематизується, групується та концентрується на верхніх щаблях управлінської системи.



Питання для самоперевірки

1. Визначте сутність процесу управління.
2. Назвіть мету процесу управління персоналом у досягненні тактичних, оперативних, стратегічних цілей.
3. Сформулюйте поняття «якість менеджменту».
4. Дайте характеристику історичного періоду «товарної концепції», «збутової концепції», «маркетингової концепції».
5. Дайте характеристику сучасної концепції менеджменту.

6. Визначте основні принципи менеджменту, погляди вітчизняних і закордонних теоретиків.
7. Назвіть і поясніть універсальні функції менеджменту.
8. Визначте переваги планування управлінських рішень.
9. Зазначте зв'язок функцій мотивації і контролю.
10. Назвіть основні чинники, які впливають на ефективне функціонування системи управлінського контролю в умовах сьогодення.



Тестові завдання

1. У чому полягає зміст менеджменту як процесу управління організацією?

- а) спосіб і манера спілкування з людьми;
- б) влада та мистецтво керівника організації;
- в) вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату;
- г) всі наведені тлумачення правильні.

2. Що являє собою менеджмент з функціональних позицій?

- а) процес планування, організування, мотивування та регулювання виробничих процесів на підприємстві;
- б) процес планування, організування, контролювання, координування та регулювання діяльності управлінців;
- в) процес планування, організування, мотивування, регулювання та контролювання, які необхідні для досягнення певної мети, процес контролю та організації роботи трудового колективу.

3. Що розуміють під об'єктом управління?

- а) людина або група людей, на яких спрямований управлінський вплив, працівники апарату управління організації;
- б) люди, які безпосередньо зайняті в процесі управління виробництвом;
- в) найбільш кваліфіковані працівники, які виконують певні завдання в організації.

4. Хто є суб'єктом управління?

- а) людина або група людей, які мають певні знання про управління, учасники управління;
- б) людина або група людей, які здійснюють процес управління;
- в) група людей, що виконують заплановані роботи.

5. Що розуміють під органом управління в організації?

- а) сукупність ланок керованої системи;
- б) ланка або сукупність ланок керуючої системи;
- в) окремі ланки управління організацією;
- г) особи, які здійснюють управлінський вплив на трудовий колектив.

6. На які види поділяють всі відносини в організації?

- а) організаційні та технічні;
- б) соціальні та технологічні;
- в) виробничі та управлінські;
- г) між керівниками та підлеглими.

7. За яких умов відносини управління перетворюються у зв'язки?

- а) коли суб'єкти і об'єкти управління починають обмінюватися діяльністю;
- б) за умов реалізації суб'єктом намічених цілей;
- в) у разі ефективного забезпечення організації всіма необхідними для її функціонування ресурсами;
- г) за будь-яких умов існування організації.

8. Що є результатом управлінських відносин в організації?

- а) матеріали та готова продукція;
- б) отримання інформації про ресурси;
- в) розроблення варіантів управлінських рішень;
- г) налагодження зв'язків в апараті управління.

9. За якими ознаками класифікують відносини управління в організації?

- а) за сферою поширення, характером організації, кількістю носіїв та часом існування;
- б) за проявом властивостей, часом існування, принципами формування та сферою діяльності організації;
- в) за типами, сферами, кількістю носіїв та обсягом інформації;
- г) за сферою прикладання, масштабом, часом існування та характером організаційних зв'язків.

10. Що означає поняття «управління»?

- а) послідовне виконання управлінських завдань для ефективного використання людських ресурсів в організації;
- б) цілеспрямований вплив на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку зі зміною обставин.

Література до теми

1. Анрі Файоль [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.ereading.club/bookreader.php/89706/Petrova_-_Anri_Faiol%27.html
2. Ареф'єва О. В. Економічні засади формування потенціалу підприємства / О. В. Ареф'єва, Т. В. Харчук // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 7. – С. 71–76.
3. Бесєдін М. О. Основи менеджменту : підручник / М. О. Бесєдін, В. М. Нагаєв. – Київ : Кондор, 2015. – 432 с.
4. Бланк И. А. Управление торговым предприятием : учебник / И. А. Бланк. – Москва : Тандем, 1998. – 416 с.
5. Бутинець Т. А. Управлінський контроль та його елементи / Т. А. Бутинець // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2010. – № 1. – С. 31–37.
6. Бутко М. Ринок праці і процеси його регіональної трансформації / М. Бутко, Є. Белокур. – Київ, 2000. – 467 с.
7. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько. – 3-тє вид., випр. та допов. – Київ : Центр навч. літ., 2005. – 440 с.
8. Вернадський А. А. Механізм мотивації персоналу / А. А. Вернадський. – Київ, 2000. – 410 с.
9. Воронкова А. Е. Проблемы конкурентоспособного потенциала предприятия / А. Е. Воронкова, В. П. Пономарев, Г. И. Дибнис. – Киев : Техника, 2009. – 152 с.
10. Гавва В. Н. Потенціал підприємства: формування та оцінювання / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – Київ : Центр навч. літ., 2004. – 224 с.
11. Гірняк О. М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. освіти / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – Київ : Магнолія плюс ; Львів : Новий світ – 2000, 2003. – 336 с.
12. Грибов В. Д. Основы управленческой деятельности : учебник и практикум для среднего профессионального образования / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – Москва : Юрайт, 2018. – 335 с.
13. Громова О. Є. Роль координаційної функції в процесі управління організацією [Електронний ресурс] / О. Є. Громова // Економіка і суспільство / Мукачівський державний університет. – 2016. – Вип. 7. – С. 256–259. – Режим доступу: https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/43.pdf
14. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С. Ф. Покропивного. – Київ : КНЕУ, 2004. – С. 274–403.
15. Єськов О. Мотивація і стимулювання праці / О. Єськов // Економіка України. – 2001. – № 2. – С. 36–38.
16. Зав'ялова О. Т. Якість управління підприємством та напрями її підвищення / О. Т. Зав'ялова, М. І. Чопик // Економічний форум. – 2013. – № 11. – С. 7–12.
17. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – Київ : Центр навч. літ., 2012. – 448 с.

18. Івахненко С. В. Інформаційні технології в організації бухгалтерського обліку та аудиту / С. В. Івахненко. – Київ : Знанняпрес, 2003. – 349 с.
19. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 5-е изд., стереотип. – Минск : Новое знание, 2002. – 336 с.
20. Касич А. О. Втілення концепції стратегічного управління в практику вітчизняних підприємств / А. О. Касич // Бізнес-Інформ. – 2014. – № 11. – С. 290–294.
21. Коваленко О. О. Методологія створення мережевого інформаційного середовища управління діяльністю та розвитком організації : монографія / О. О. Коваленко. – Вінниця : РВВ ВНАУ, 2009. – 230 с.
22. Корольова К. Взаємозв'язок мотивації і рівня професійних досягнень / К. Корольова // Персонал. – 2008. – № 2. – С. 50–55.
23. Кузьмін О. Є. Основы менеджменту : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – Київ : Академвидав, 2003. – 416 с. – (Альма-матер).
24. Мартиненко М. М. Основы менеджменту : підручник / М. М. Мартиненко. – Київ : Каравела, 2005. – 496 с.
25. Маскон І. В. Управління компанією / І. В. Маскон. – Київ, 2000. – 570 с.
26. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – Москва : Дело, 1994. – 702 с.
27. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр навч. літ., 2015. – 568 с.
28. Никифорова В. Г. Управління персоналом : навч. посіб. / В. Г. Никифорова. – 2-ге вид., випр. та доповн. – Одеса : Атлант, 2013. – 275 с.
29. Осовська Г. В. Основы менеджменту : навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2006. – 664 с.
30. Принятие решений в управлении экономическими объектами: методы и модели / Я. Г. Берсуцкий, Н. Н. Лепа, А. Я. Берсуцкий и др. ; НАН Украины. ИЭП. – Донецк : Юго-Восток ЛТД, 2002. – 276 с.
31. Раздорожный А. А. Экономика организаций (предприятия) / А. А. Раздорожный. – Москва : РИОР, 2005. – 95 с.
32. Рульев В. А. Менеджмент : навч. посіб. [Електронний ресурс] / В. А. Рульев, С. О. Гуткевич. – Київ : Центр навч. літ., 2011. – 312 с. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/12590605/menedzhment/funktsiyi_menedzhmentu
33. Саєнко Г. В. На шляху до стійкого розвитку економіки: господарський механізм взаємодії : монографія / Г. В. Саєнко, О. О. Папайка. – Донецьк : ДонДУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2005. – 928 с.
34. Сардак О. В. Управління персонал-маркетингом: теорія та методологія : дис. ... д-ра екон. наук, спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / О. В. Сардак. – Донецьк : Донецький нац. ун-т економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського, 2012. – 408 с.
35. Система управления и смысл организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_31/article_2517
36. Тарасевич В. Н. Экономико-теоретическое знание: универсальные императивы, гипотезы, опыты / В. Н. Тарасевич. – Москва : ТЕИС, 2013. – 600 с.

37. Управління персоналом: конспект лекцій. Ч. 1 : навч. посіб. / В. М. Гончаров, О. В. Додонов, І. А. Кириченко та ін. – Донецьк : СПД Купріянов В. С., 2008. – 148 с.
38. Федоренко В. Г. Основи менеджменту / В. Г. Федоренко. – Київ : Техніка, 2009. – 152 с.
39. Хрущ Н. А. Проблеми прийняття управлінських рішень в системі стратегічного управління підприємствами / Н. А. Хрущ, О. С. Корпан, М. В. Желіховська // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 1. – С. 41–45.
40. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основы менеджмента / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьяк. – Киев : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
41. Шегда А. В. Основы менеджмента : учеб. пособ. / А. В. Шегда. – Киев : Товариство «Знання», КОО, 1998. – 512 с.



ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ

- 2.1. *Поняття організації*
- 2.2. *Поняття організаційної структури управління*
- 2.3. *Основні види організаційних структур*
- 2.4. *Організаційне проектування*
- 2.5. *Культура і розвиток організації*
- 2.6. *Соціальна відповідальність та етика в менеджменті*

2.1. Поняття організації

Використання системного підходу в економіці дає змогу усвідомити, що ефективність будь-якої організації забезпечується не окремими її чинниками, а є результатом, що залежить від багатьох чинників, які в оптимальному поєднанні дають синергетичний ефект. Важливою властивістю організацій як складних систем є емерджентність, тобто наявність таких специфічних властивостей організації, які не впливають з властивостей, притаманних елементам системи, а виникають у процесі їхньої взаємодії як наслідок відповідних окремих ефектів.

Взагалі поняття «**організація**» можна розглядати з трьох позицій – як систему, як процес, як взаємовідносини між людьми.

Поняття «організація» як система – це сукупність яких-небудь елементів, одиниць, частин, об'єднаних за спільною ознакою та призначенням [3, с. 1126]; множина закономірно пов'язаних між собою елементів, яка є певним цілісним утворенням [1, с. 189].

Поняття «організація» як процес – це певний порядок, зумовлений плановим, правильним розташуванням складових у певному зв'язку, чіткій послідовності дій тощо [1, с. 189].

З погляду взаємовідносин між людьми організацію можна трактувати як сукупність людей, об'єднаних для досягнення певної мети, розв'язання певного завдання на підставі принципів розподілу праці, розподілу обов'язків та ієрархічної структури [1, с. 145].

Річард Дафт визначає організацію як (1) соціальну цілісність, яка (2) спрямована на досягнення певної мети, (3) побудована як спеціально структурована і координована система, призначена для деякої діяльності, і (4) пов'язана з навколишнім середовищем [6, с. 16].

Потрібно наголосити, що в усіх визначеннях **організація** – це система, орієнтована на досягнення поставлених цілей.

Організаціями є фірми (економічні суб'єкти), профспілки, політичні партії, університети, неприбуткові організації, державні установи чи органи місцевого самоврядування й безліч інших «одиниць координації, які мають певні межі й функціонують для досягнення мети або кількох цілей, що їх поділяють її члени-учасники» [11, с. 26].

Для провадження своєї діяльності організація має розпоряджатися певними матеріальними, трудовими та фінансовими ресурсами і засобами. Планомірне комбінування та використання цих факторів виробництва, організація виготовлення та реалізація продукції (виконання робіт, надання послуг) є основою для отримання доходу (прибутку), досягнення цілей організації та задоволення економічних, соціальних та інших інтересів її власників (учасників).

У теорії систем виділяють **закриті і відкриті** системи, а отже і організації. Перші дослідження у сфері менеджменту були сконцентровані переважно на закритих системах, де взаємодію з навколишнім середовищем абсолютно не враховували. Звичайно, таких систем у реальному житті практично не існує.

Натомість відкриті системи, які сьогодні займають найважливіше місце в організаційній теорії, постійно взаємодіють із мінливим зовнішнім середовищем, отримують інформацію і необхідні ресурси з нього, реагують на його зміни, а також віддають йому свої продукти.

Організаційну теорію можна визначити під різними кутами зору – і як систему менеджменту, і як соціологію та психологію організацій, і як систему взаємодії з навколишнім середовищем. Однак найважливішою характеристикою організаційної теорії є те, що вона дає ідеї, поняття та способи інтерпретації явищ, необхідних менеджерам для правильного управління своїми організаціями. Якщо старе вже не працює, то організаційна теорія допомагає з'ясувати, чому це відбувається, і розробити нові підходи, що відповідають новим умовам середовища [6, с. 34]. Це означає, що сучасна організаційна теорія побудована на інноваціях та їх практичній реалізації.

Виділяють **формальні і неформальні організації** [5]. Наведені вище означення і характеристики стосуються формальних організацій. Неформальні об'єднання здебільшого виникають спонтанно, коли люди досить часто взаємодіють між собою, їх об'єднують спільні інтереси, вони потребують взаємодопомоги, взаємозахисту, тісного спілкування. Майже в кожній формальній організації є неформальні групи, інтереси або соціальні потреби яких не можуть бути задоволені в межах формальних стосунків. Прикладами неформальних організацій є колективи, які любляють певний вид спорту, театр, музику, мистецтво, туризм тощо.

Неформальна організація ґрунтується на товариських взаєминах та особистому виборі зв'язків учасників і характеризується соціальною самостійністю. У неформальних групах також є певна структура, неформальний лідер, використовуються

неписані правила (норми). Неформальна організація має значний вплив на формальну і прагне змінити наявні в ній відносини за своїми потребами, тому управляти неформальними організаціями набагато складніше, ніж формальними.

Організації можна **класифікувати** за різними ознаками, а саме: за цільовим призначенням, організаційно-правовою формою, галузево-функціональним видом діяльності, за характером адаптації до змін. Відповідно до цього всю різноманітність організацій поділяють на певні групи, які є однорідними за певною ознакою (табл. 2.1).

Будь-яка організація незалежно від розміру, форми власності, виду діяльності має спільні характеристики, як-от ресурси, необхідні для досягнення поставленої мети, залежність від внутрішнього та зовнішнього середовища, наявність вертикального та горизонтального розподілу праці, система управління (рис. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація організацій за різними ознаками

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види організацій
1	Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
2	Організаційно-правова форма та мета діяльності	Комерційні (господарські товариства, виробничі кооперативи), некомерційні (громадські організації, благодійні фонди тощо)
3	Організаційна форма	Одиничні (самостійні підприємства, банки, біржі тощо) та об'єднані на основі кооперації або концентрації (асоціації, консорціуми тощо)
4	Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, фінансові та ін.
5	Розміри	Малі, середні, великі
6	Час існування	Безстрокові, тимчасові
7	Масштаб виробництва	Одиничний, серійний, масовий
8	Номенклатура продукції	Моно- і поліпродуктові (спеціалізовані, диверсифіковані)
9	Функціональне призначення	Факторингові, інжинірингові, лізингові
10	Ступінь формалізації організаційних відносин	Формальні, неформальні
11	Характер адаптації до змін	Механістичні (характеризуються консерватизмом, негнучкою організаційною структурою управління, автократизмом у контролі та комунікаціях) Органістичні (динамічні, гнучка організаційна структура управління, розвинутий самоконтроль)

Продовження табл. 2.1

№ з/п	Класифікаційні ознаки	Види організацій
12	Прояв креативності та підходи до розвитку (за Ф. Лалу)	Червоні – базуються на страху перед сильним лідером, який усім керує; першоджерело – поділ праці та керування згори. Бурштинові – базуються на суворій ієрархії та підпорядкуванні. Головне – стабільність і виконання правил; довготермінове планування, налаштування чітких процесів, поява формальних ролей. Помаранчеві – базуються на конкуренції, орієнтації на прибуток та наявності цілей. Основа – інновації, відповідальність за свою частину роботи та меритократія – можливість піднятися від рядового працівника до директора, сумлінно працюючи. Зелені – базуються на спільних цінностях, з фокусом на задоволенні користувача та спільному ухваленні рішень; фокус на культуру замість стратегії та розширення прав усіх учасників. Це більшість невеликих стартапів, що працюють за принципами гнучких методологій. Бірюзові – організація прислухається до своєї мети та працює над її реалізацією; гроші ніколи не розглядаються як кінцева мета, а лише як ресурс для її досягнення. Сама організація росте та змінюється, її мета також може змінюватися.

Джерело: за даними [2; 10]

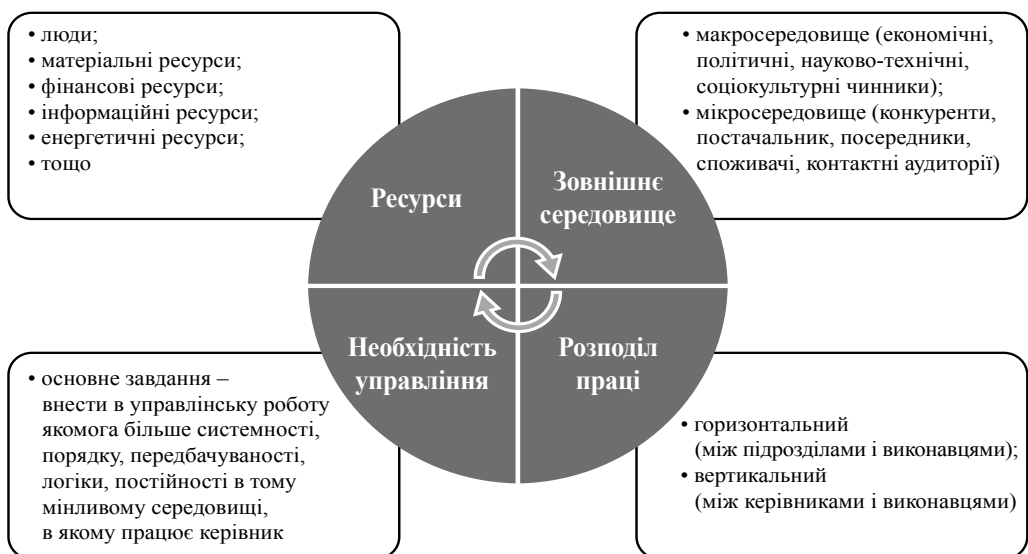


Рис. 2.1. Складові будь-якої організації

За словами класика менеджменту А. Файоля, «керувати – означає вести підприємство до його мети, максимально використовуючи наявні ресурси», а П. Друкер зазначав, що «управління – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу». Призначення управління – внести в управлінську роботу якомога більше системності, порядку, передбачуваності, логіки, постійності в тому мінливому середовищі, в якому працює керівник [10].

2.2. Організаційне проектування

Організаційне проектування – це процес знаходження відповідності між ключовими елементами організації (структура, люди, завдання, системи рішень та заохочень, а також неформальна організація і культура) та її стратегією, який приводить до успіху [5].

Організаційне проектування підприємства – це процес вибору такої організаційної структури управління, яка найбільше відповідає цілям і завданням організації, а також внутрішнім та зовнішнім чинникам, які на неї впливають. Цілями організаційного проектування можуть бути:

- створення нової системи;
- часткове удосконалення наявної організаційної системи;
- радикальна зміна наявної організаційної системи.

Витрати на коригування структури або на розроблення нового проєкту можуть бути виправдані в таких ситуаціях (окремо або в комбінації):

- незадовільне функціонування підприємства;
- перевантаження вищого керівництва;
- відсутність орієнтації на перспективу.

Етапи організаційного проектування [10]

1. Здійснення поділу організації по горизонталі на широкі блоки відповідно до найважливіших напрямів діяльності з реалізації стратегії. Ухвалення рішень про те, які види діяльності мають виконувати лінійні підрозділи, а які – штабні.

2. Визначення співвідношення між повноваженнями різних посад. Керівництво визначає послідовність команд, за потреби здійснює подальший поділ на менші організаційні підрозділи для ефективнішого використання спеціалізації та запобігання перевантаженню керівництва.

3. Визначення посадових обов'язків як сукупності певних завдань і доручення їх виконання конкретним особам, які несуть відповідальність за їх ефективне використання.

Підходи до організаційного проектування

1. **Бюрократична (механістична) модель.** За нею структура організації спирається на систему формальної влади.

2. *Біхевіористична (органічна, поведінкова) модель.* Ця модель ґрунтується на розвитку груп в організації та процесів людських взаємовідносин. Процес визначення цілей є децентралізованим та полягає в груповій відповідальності. Процес комунікації передбачає вільний рух інформації в організації. Процес ухвалення рішень відбувається на всіх щаблях організації через групове обговорення.

2.3. Поняття організаційної структури управління

Вже десятки років фірма *Boeing* відома як найбільший у світі виробник літаків. Майже відразу після заснування у 1916 р. *Boeing* стала ієрархічною, бюрократичною фірмою, що керувалася лише правилами та інструкціями. Однак до кінця ХХ ст. фірма перетворилася на гнучку організацію, цілком відмінну від тієї, що була раніше. Менеджери вищого рівня вловили декілька сигналів, які свідчили про потребу змін. По-перше, хвиля страйків з ініціативи Міжнародної асоціації механіків та працівників аерокосмічної галузі виявила велику недовіру між працівниками та їхніми керівниками. По-друге, споживачі послуг авіакомпанії дедалі більше критикували розклад авіарейсів та ціни.

У 1996 р. виконавчий директор *Boeing* Френк Шронц пішов у відставку, призначивши своїм наступником Філіпа Кондіта й уповноваживши його перетворити *Boeing* на фірму, яка продовжить справу з інженерії, технології та галузевого лідерства, одночасно впроваджуючи багато рис організаційного проектування, розрекламованих такими новими високотехнологічними компаніями, як *Microsoft* та *Compaq Computer*.

Кондіт розпочав із детального аналізу кожного аспекту виробництва *Boeing*. Він зробив висновок, що *найбільшою перешкодою для розвитку фірми була стара функціональна структура організації*. У функціональному проєкті спеціалісти в таких сферах, як інженерія, фінанси, маркетинг, згруповані разом у відділи. Кожен відділ відповідальний тільки за свої функціональні обов'язки. Наприклад, робота інженерів-проектувальників була зовсім відокремлена від виробництва. Інженери складали проєкти і давали їх виробникам, які не могли нічого змінити. Тож якщо робітники мали проблему з кресленням нової деталі літака, вони повинні були передати це своєму безпосередньому керівнику. Він, відповідно, передавав це вищому за рангом, поки з проблемою не ознайомлювався старший інженер, який спроектував деталь. Після усунення проблеми інформація довго надходила назад у виробничі підрозділи.

Кондіт вирішив, що функціональну структуру організації потрібно змінити на гнучкішу та органічнішу, що ґрунтувалася б на продукції. У новій структурі він утворив підрозділи, у яких працювали представники всіх інших відділів від початку аж до завершення проєкту. Наприклад, для розроблення нового відділення для зберігання багажу менеджер фірми міг утворити відділ, який відповідав би тільки за цю діяльність. У цей відділ могли б увійти інженери-проектувальники, виробничі менеджери, менеджери з питань промислового маркетингу, фінансові експерти і навіть спеціалісти з кадрів.

За такого підходу *Boeing* могла використовувати людей та їхні таланти там, де це справді потрібно. Крім того, організаційні бар'єри зникали у міру того, як люди мали змогу без перешкод частіше спілкуватися між собою. Тепер, наприклад, якби робітники мали проблему з кресленнями, вони могли б просто зателефонувати і повідомити про це інженера-проектувальника або, ще простіше, обговорити цю проблему і прямо поставити запитання інженерові на виробничій нараді. *Boeing* досі бореться із залишками старих підходів до організації бізнесу.

Одним із найважливіших завдань в управлінні є створення такої організаційної структури, яка б допомагала максимально поєднати різні види діяльності та підрозділи організації. Ідеальної організаційної структури немає, тому потрібно оцінити різні варіанти під час організаційної діяльності – важливої функції всіх менеджерів.

Структура організації – це система структурних елементів організації та зв'язків між ними, яка забезпечує управління організацією.

Організаційна структура управління – система взаємозв'язків та підпорядкованість організаційних одиниць (підрозділів) апарату управління, які виконують різні функції управління організацією (підприємством) [7; 10].

Мета організаційної структури полягає в забезпеченні досягнення поставлених перед організацією завдань, проектування організаційних форм управління (ОФУ) має базуватися на стратегічних планах організації.

Основні елементи організаційної структури згруповано на рис. 2.2.

Спеціалізація робіт	Структуризація робіт	Звітність	Повноваження	Координація
• Конкретизація, деталізація, виконання окремих завдань та обов'язків у межах фаху; • важливо, щоб спеціалізація не була надмірною	• Групування робіт за певною логікою, ознакою • Використовується функціональний (на підставі різних ознак виділення функцій управління) або цільовий підхід (на підставі системи цілей, які треба реалізувати)	• Відображення субординації та управлінської норми • Субординація передбачає, що кожна особа в межах організації повинна звітувати лише одному керівнику (в новіших моделях організаційних структур цей принцип порушено). • Управлінська норма (або управлінський контроль) визначає, скільки людей буде звітувати перед кожним менеджером.	• Влада, делегована організації • Делегування – це формування моделі повноважень між керівником та одним або більше підлеглими; це процес, за допомогою якого керівник доручає частину своєї роботи іншим. • Децентралізація – це процес систематичного передавання повноважень по всій організації до менеджерів середнього і нижчого рівнів.	• Процес узгодження дій різних посад та підрозділів організації

Рис. 2.2. Основні складові організаційної структури управління

Також важливими *елементами організаційної структури управління* є:

- склад і структура функцій управління;
- кількість працівників для реалізації кожної управлінської функції;
- професійно-кваліфікаційний склад працівників апарату управління;
- склад самостійних структурних підрозділів;
- кількість рівнів управління та розподіл працівників між ними;
- інформаційні зв'язки.

2.4. Основні види організаційних структур

Аналіз теорії та практики діяльності вітчизняних і закордонних організацій дає змогу виокремити основні види організаційних структур, які, своєю чергою, можна об'єднати у *два типи*: механістичні та органічні.

Механістичні структури (або їх ще називають бюрократичними, ієрархічними, формальними, класичними, традиційними) характеризуються жорсткою ієрархією влади в компанії, формалізацією правил і процедур, централізованим ухваленням рішень, об'єктивними критеріями добору кадрів, об'єктивною системою винагороди.

Органічні структури (або адаптивні, гнучкі) мають розмиті межі управління, невелику кількість рівнів управління, характеризуються слабким чи помірним використанням формальних правил і процедур, децентралізацією ухвалення рішень, амбіційною відповідальністю, неформальними міжособистісними стосунками.

Бюрократичні організаційні форми управління є доволі поширеними і в сучасних суспільних інституціях (в армії, церкві тощо). Слово «бюрократія» зазвичай асоціюється з канцелярською тяганиною, погано налагодженою роботою, марною діяльністю.

Типи бюрократичних організаційних структур [7]

1. *Лінійний тип організаційної структури управління* характеризується лінійними формами зв'язку між ланками управління і, як наслідок, концентрацією всього комплексу функцій управління та вироблення управлінських дій в одній ланці управління.

2. *Функціональну організаційну форму управління* називають традиційною, або класичною, оскільки вона була першою структурою, що вивчалася. Функціональну схему організації діяльності широко використовують компанії середнього розміру.

3. *Лінійно-функціональний (комбінований) тип організаційної форми управління* позбавлений недоліків лінійного та функціонального типів структур управління: функціональні ланки не мають безпосереднього впливу на виконавців, вони готують рішення для лінійного керівника.

4. У *лінійно-штабній структурі* при лінійних керівниках створюються служби (штаби), які спеціалізуються на виконанні певних управлінських функцій.

5. *Дивізійна організаційна форма управління*. Сучасні підприємства дуже часто ведуть операції в цілком різноманітних сферах діяльності:

а) *дивізіонально-продуктова організаційна форма управління* є одним із найпоширеніших засобів розвитку підприємств і полягає в тому, що вони збільшують асортимент виробленої та реалізованої продукції;

б) *дивізіональна організаційна форма управління, орієнтована на споживача* (деякі підприємства виробляють великий асортимент товарів або послуг, що відповідають запитам декількох значних груп споживачів);

в) *дивізіонально-регіональна організаційна форма управління* охоплює великі географічні регіони, особливо в міжнародному масштабі, і є доцільною формою організації за територіальним принципом.

Адаптивні організаційні структури викликані потребою в ефективному реагуванні підприємства на зміни навколишнього середовища і впровадженні нових технологій.

Типи адаптивних організаційних структур

1. *Проектна організаційна структура управління* – це тимчасова структура, створена для розв'язання конкретного завдання.

2. *Матричні організаційні структури* значно відрізняються від описаних вище.

3. *Конгломератні організаційні форми управління* є ще одним різновидом адаптивних організаційних структур управління.

4. *Мережева структура* означає, що організація дезагрігує свої основні функції між окремими компаніями, що працюють за контрактом, посередником яких є невелика головна організація.

5. *Віртуальна організація* є тимчасовою мережею компаній, які оперативно об'єднуються з метою використання швидкозмінних можливостей ринку.

Оцінка ефективності організаційних структур управління має бути постійним і важливим елементом розроблення проєктних і планових рішень, що дозволяє визначити рівень прогресивності діючої структури, проєктів або планових заходів, які розробляються.

У табл. 2.2 наведено способи оцінки організаційних структур управління організацією.

Діагностика організаційної структури управління підприємством – технологія аналізу стану об'єкта, яка дає змогу виявити ключові проблеми, визначити причини та джерела їх виникнення, варіанти розв'язання цих проблем з прогнозом можливих результатів [5].

Головним завданням діагностики структури управління підприємством є визначення рівня її оптимальності з урахуванням управлінських завдань кожного підрозділу (табл. 2.2).

У табл. 2.3 наведено систему показників оцінки рівня організаційної структури організації [за даними 7].

Якщо розрахунковий рівень показників свідчить про неефективність організаційної структури управління, потрібно провести низку заходів щодо її удосконалення.

Таблиця 2.2

**Основні способи оцінки організаційних структур
управління організацією**

№ з/п	Назва способу	Стисла характеристика
1	Експертний спосіб	Сутність способу полягає в попередньому дослідженні чинної структури управління, виявленні недоліків і характерних особливостей. Для цього проводять діагностичне дослідження системи менеджменту з метою порівняння фактичних значень відповідних показників з нормативними (плановими). Їхній аналіз дає змогу виявити недоліки в організаційних структурах управління і резерви щодо їх удосконалення. Цю роботу підсилюють індикативним аналізом, завданням якого є вивчення поведінки діючої системи в динаміці, тенденції її змін, а також причин, які їх зумовлюють. З розвитком кількісних методів аналізу, усунення недоліків нормативної бази роль цього способу знижується.
2	Спосіб аналогій	Найчастіше цей спосіб застосовують щодо організацій, подібних за розміром, видами продукції, типом виробництва, складністю продукції тощо. Спосіб аналогій передбачає розроблення і застосування стандартних інструкцій, типових структур управління, норм керованості, функцій управління, розрахункових формул для визначення необхідної чисельності управлінських працівників. Його використання зумовило певну уніфікацію організаційних структур управління, упорядкування штатних розписів, регламентацію адміністративно-управлінської діяльності в організаціях.
3	Спосіб структуризації цілей і завдань	Має на меті розгляд організації як багатоцільової системи, а також структуризацію цілей і проблем організації за певними ознаками, які беруть за основу під час визначення видів діяльності, функцій, складу управлінських робіт. Групування управлінських робіт дає змогу сформувати структурні підрозділи та зорієнтувати їхню діяльність на досягнення конкретної виробничо-господарської мети.
4	Способи організаційного моделювання	Базуються на використанні формальних показників системи управління і створенні відповідних моделей. Ефективним є підхід, в основі якого – декомпозиція інформаційного процесу, пов'язаного з управлінськими роботами. При цьому визначають місця, які потребують управлінського впливу, встановлюють періодичність і черговість впливів, склад і обсяги інформації, потрібні для цього технічні засоби тощо. З урахуванням особливостей функцій та процесів управління встановлюють чисельність працівників, їхню підпорядкованість під час виконання управлінських робіт, склад підрозділів апарату управління. До організаційного моделювання належать способи, які використовують параметричні залежності об'єкта і суб'єкта управління.

Продовження табл. 2.2

№ з/п	Назва способу	Стисла характеристика
5	Спосіб структурних еволюційних порівнянь	В основі способу – формування порівняльної моделі організаційної структури, яка повинна базуватися, з одного боку, на оцінці відповідності функцій, відповідальності та повноважень посадових осіб виробничо-господарським цілям підприємства, а з іншого – на очікуванні зміни цілей, завдань та результатів виробничо-господарської діяльності. Під час формування результатів оцінки треба врахувати всю сукупність чинників внутрішнього і зовнішнього середовища організації та їхні прогнозовані зміни.

Таблиця 2.3

Показники оцінки рівня організаційної структури організації

№ з/п	Назва показника	Формула для обрахунку	Характеристика
1	Коефіцієнт ланковості – K_{λ} (ланкою є відділи, бюро, структурні підрозділи, а також окремі спеціалісти, які виконують відповідні функції управління, або їхні частини)	$K_{\lambda} = C_{\lambda.ф.} / C_{\lambda.оп.}$ де $C_{\lambda.ф.}$ – фактична кількість ланок на підприємстві; $C_{\lambda.оп.}$ – оптимальна кількість ланок/підрозділів в організації, обрана за базовий варіант	За аналізом можна зробити такі висновки: • якщо коефіцієнт ланковості близький до 1, то кількість ланок в організації також наближається до оптимальної; • якщо $K_{\lambda} < 1$, то це свідчить про те, що ланки виконують цілу низку певних функцій, що може негативно впливати на діяльність організації в цілому; • якщо $K_{\lambda} > 1$, організаційна структура занадто розгалужена, ланки високоспеціалізовані; у такій ситуації доцільно об'єднати певні дрібні ланки у більші, що дасть змогу коефіцієнту ланковості наблизитись до 1 ($K_{\lambda} \rightarrow 1$)
2	Коефіцієнт централізації управління – K_{ψ}	$K_{\psi} = C_m / (C_m + C_{\mu})$ де C_m – кількість працівників топменеджменту; C_{μ} – кількість працівників міدل-менеджменту	Що менший коефіцієнт від 1, то більший ступінь децентралізації на підприємстві

Продовження табл. 2.3

№ з/п	Назва показника	Формула для обрахунку	Характеристика
3	Коефіцієнт територіальної концентрації – $K_{т.к.}$	$K_{т.к.} = C_{н.т.} / S$, де $C_{н.т.}$ – кількість організацій цього типу, які діють в одному регіоні; S – площа цього регіону	Коефіцієнт показує територіальну скупченість (концентрацію) організацій
4	Коефіцієнт керованості – K_k	$K_k = H_k / \Phi_k$, де H_k – середня норма керованості для управлінців відповідного рівня (для керівників вищої ланки – 6–8 осіб, в окремих випадках 10–12, для керівників нижчої ланки – 20–25 осіб); Φ_k – фактичний рівень керованості в організації	Коефіцієнт керованості свідчить про ефективність використання управлінського персоналу. За $K_k < 1$ відчувається нестача управлінських кадрів, оскільки фактична норма керованості значно розширена. $K_k > 1$ свідчить про надто розгалужений управлінський апарат, оскільки кожен управлінець у своєму підпорядкуванні має невелику кількість підлеглих.
5	Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління – K_z	$K_z = C_y / C_{пер}$, де C_y – чисельність апарату управління; $C_{пер}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу	Показник характеризує питому вагу управлінського персоналу в загальній кількості ПВП
6	Коефіцієнт дублювання функцій – K_ϕ	$K_\phi = C_{\phi.н.} / C_{\phi.з.}$, де $C_{\phi.н.}$ – кількість функцій, закріплених за декількома підрозділами; $C_{\phi.з.}$ – загальна кількість функцій	Коефіцієнт відображає рівень дублювання функцій в апараті управління. Що ближче цей коефіцієнт до 1, то небезпечніша ситуація в апараті управління, оскільки декілька підрозділів виконують одну й ту саму функцію, неефективно витрачаючи ресурси.
7	Коефіцієнт оперативності управління – K_o	$K_o = (\sum D \cdot d \cdot R) / (\sum D \cdot R)$, де D – встановлений термін виконання відповідних документів; d – питома вага документів певного виду; R – відставання від прийнятого терміну виконання документів; n – кількість видів документів [$i \in 1; n$]	Коефіцієнт оперативності управління характеризує своєчасність виконання документів в апараті управління

Закінчення табл. 2.3

№ з/п	Назва показника	Формула для обрахунку	Характеристика
8	Коефіцієнт ефективності організаційної структури управління – K_{ef}	$K_{ef} = P_{\kappa} / B_y,$ де P_{κ} – кінцевий результат (ефект), отриманий від функціонування організаційної структури управління; B_y – витрати на управління (фонд оплати праці працівників апарату управління, видатки на утримання офісу, на придбання та ремонт певних засобів, на приймання, аналіз та передачу управлінської інформації тощо)	Цей коефіцієнт визначає ефективність, результативність організаційного проектування
9	Коефіцієнт ефективності управління – E_y	$E_y = EK_y / E_a =$ $= (B_y : \Phi) : (Y_{ч.п.} : \chi_{неп}) =$ $= (B_y \cdot \chi_{неп}) : (\Phi \cdot Y_{ч.п.}),$ де EK_y – економічність управління; E_a – ефективність виробництва; B_y – витрати на управління; Φ – сукупна вартість основних та оборотних засобів; $Y_{ч.п.}$ – умовно чиста продукція; $\chi_{неп}$ – чисельність промислово-виробничого персоналу	
10	Інтегрований показник організаційної структури – K_{int}	$K_{int} = 1 - [(B_y \cdot \Pi_o) : (\Phi_o \cdot \Phi_a)],$ де B_y – витрати на управління, що припадають на одного працівника управління; Π_o – питома вага управлінських працівників у загальній чисельності працюючих; Φ_o – фондоозброєність (вартість основних і оборотних засобів, що припадає на одного працюючого); Φ_a – фондовіддача (умовно чиста продукція, що припадає на одиницю основних та оборотних засобів)	

2.5. Культура і розвиток організації

Узагальнено термін «*культура*» (від лат. *cultura* – виховання, розвиток, оброблення тощо) означає історично визнаний рівень розвитку суспільства, творчих сил та здібностей людини, який полягає в типах і формах організації життя

і діяльності людей, у їхніх взаємовідносинах, а також у створенні ними матеріальних та духовних цінностей [12].

Одне з найцікавіших визначень культури – культ Ра (Сонця). Загалом культура – це повсякденна праця над собою та вміння застосовувати в житті Закони Всевишнього (Космосу, Природи) і не шкодити навколишньому середовищу.

Культуру треба не тільки споживати, а й виробляти, не стільки як певні артефакти, а як соціальну організацію і соціальну творчість. Зміни в культурі організації найчастіше зумовлюють вплив зовнішнього середовища, відставання від конкурентів або внутрішні конфлікти. Це може бути психологічний конфлікт (серед засновників організації, між керівництвом і колективом, акціонерами та керівництвом тощо), конфлікт інтересів (між бізнес-партнерами); зіткнення різних систем цінностей, прорахунки кадрового менеджменту та ін. Може виникнути постійний конфлікт між культурою, яку намагаються насадити керівники організації, і культурою, якої вперто дотримуються інші працівники.

Організаційна (або корпоративна) культура – це історично складені загальні традиції, цінності, переконання, формальні і неформальні правила поведінки адміністрації і персоналу, які витримали випробування часом. Організаційна культура дає можливість досягати гармонії в колективі, виховувати в працівників відданість організації, підвищує продуктивність праці, поліпшує процес комунікації між керівниками та підлеглими [10].

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента наведено на рис. 2.3 [10].

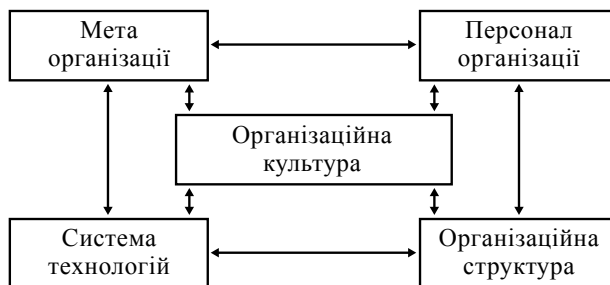


Рис. 2.3. Модель внутрішнього середовища організації та місце в ньому організаційної культури

До 1980-х років було відносно небагато наукових досліджень організаційної культури, а у 1980-х ця тема зацікавила широке коло консультантів з управління. Три популярні вчення про управління (Оучі (1981), Пітерс і Уотерман (1982), Діл і Кеннеді (1982)) стали основою для значного зростання загального інтересу до організаційної культури. Основною передумовою цих і багатьох наступних популярних вчень було те, що успішні організації зосереджують увагу на своїй культурі. Типовою була така цитата з праці Т. Пітерса і Р. Уотермана: «Без винятку, домінування і узгодженість культури виявилися важливою складовою чудових

компаній. Крім того, чим сильніша культура і чим більше вона була спрямована на ринок, тим менше було потреб у посібниках з політики, організаційних діаграмах, або у детальних процедурах і правилах» [8].

Отже, культура є ефективним регулятором персоналу, що має високі повноваження та делеговані потужності.

Шведський дослідник Метс Елвессон, застосовувавши подібний підхід, говорить про мету організаційної культури й використовує вісім метафор для пояснення впливу конкретної культури на членів організації [14]:

- регулятор обміну – механізм управління, що регулює виробництво та винагороду;
- компас – задає напрямки і пріоритети;
- соціальний клей – спільні ідеї, символи і цінності, що забезпечують відчуття ідентичності;
- священна корова – основні переконання і цінності, які люди сповідають і які вони ретельно охоронятимуть;
- регулятор емоцій – забезпечує кодекс вираження емоцій;
- безлад – неоднозначні та фрагментовані ситуації;
- шори – значні несвідомі аспекти, що ведуть до сліпих плям;
- закритість від зовнішнього світу (закритий світ) – середовище, в якому люди не можуть критично робити дослідження або перетинати наявні соціальні кордони.

На розвиток організаційної культури впливає складний комплекс чинників, ключові з яких наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Чинники формування організаційної культури

№ з/п	Чинник	Стислий опис чинника
1	Історія	Організаційна культура залежить від причини і способу заснування організації; філософії, цінностей її власників і вищого керівництва. Такі важливі події, як злиття, поглинання, суттєва реорганізація, можуть призвести до змін в організаційній культурі.
2	Основні функції і технології	Специфіка діяльності, асортимент товарів чи послуг, репутація підприємства, тип його клієнтів визначають і основні виробничі функції, і сутність технологічних процесів, що суттєво впливає на особливості відповідної організаційної культури.
3	Цілі і завдання	Критерії організаційної ефективності полягають не лише в економічній площині, тому реалізація цілей у різних сферах своєї діяльності, вибір відповідних стратегій зумовлюють характерні риси організаційної культури.
4	Розмір	Зазвичай потужніші організації відрізняються формальнішими ознаками організаційної культури.

Продовження табл. 2.4

№ з/п	Чинник	Стислий опис чинника
5	Місце розташування	Географічне положення може суттєво впливати на організаційну культуру, визначаючи специфіку клієнтів, зумовлюючи можливості залучення і розвитку фахівців.
6	Управління і персонал	Вище керівництво відіграє одну з головних ролей у формуванні організаційної культури. Проте культура також визначається тим, наскільки свідомо працівники підтримують філософію і політику керівництва. Не менш важливим чинником є тотожність особливостей організаційної культури з особистим сприйняттям працівниками психологічного контракту.
7	Зовнішнє середовище	Організаційна культура має бути доволі гнучкою для сприйняття потреб зовнішнього середовища, забезпечуючи ефективне реагування на появу нових можливостей, а також ризиків і загроз.

Джерелами формування корпоративної культури є:

- система особистісних цінностей та індивідуально-своєрідних способів їх реалізації;
- способи, форми та структура організації діяльності, що втілюють деякі цінності, зокрема й особистісні цінності керівників підприємств;
- уявлення про оптимальну та допустиму модель поведінки співробітника в колективі, що відображає систему внутрішньогрупових цінностей, що склалися.

Формування організаційної культури може відбуватися чотирма шляхами:

- 1) довгостроковою практичною діяльністю;
- 2) діяльністю керівника чи власника (власна культура);
- 3) штучним формуванням організаційної культури фахівцями консультаційних організацій;
- 4) природним відбором найкращих норм, правил і стандартів, запропонованих керівником і колективом.

Механізми та прийоми формування ефективної організаційної культури

1. Починати потрібно зі створення ідеального образу підприємства в майбутньому.
2. Визначення місії компанії (основний підхід: а що буде на ринку, якщо цієї компанії не стане, що втратять споживачі?). Окреслену місію (кредо фірми) доносять до співробітників через лозунги, девізи, а найголовніше – через виховання в персоналу відчуття причетності.
3. Інформування персоналу про плани і перспективи розвитку компанії, успіхи, особистості керівників тощо через зустрічі з керівниками, внутрішню інформаційну мережу, стінгазету, дошку оголошень та ін.
4. Підтримка у людей впевненості в майбутньому.

5. Мотиваційні зібрання, коли ділові зустрічі, офіційні заходи закінчуються спільним (організованим) відпочинком співробітників – люди відчують, що вони одна родина.

6. Створення спеціальних вступних курсів для адаптації новачків або призначення їм «опікуна» – людині дають зрозуміти, що до неї небайдужі і завжди допоможуть.

7. Розумне делегування повноважень «вниз» – люди стають більш самостійними, підвищується їхня відповідальність, а отже самореалізація та значущість.

8. Приємна атмосфера роботи в офісі: ремонт, меблі, оргтехніка, кімнатні рослини, кондиționери, заміна перегорілих лампочок тощо.

9. Система перепідготовки персоналу: співробітники повинні мати змогу розвиватись (відповідно до посадових потреб).

10. Ротація персоналу, хоча б по горизонталі, так зване «умовне просування співробітника» – поповнюється багаж знань та навичок для наступного підвищення.

11. Форма одягу, фірмові значки, бейджі виховують у співробітників відчуття належності до однієї команди, а в клієнтів відчуття «потужності» фірми.

12. Винагорода співробітникам за будь-який позитивний результат, причому наочно – через дошку оголошень, публічні заохочення.

13. Соціальна опіка персоналом (але не дріб'язкова) – розв'язання житлової проблеми, забезпечення сімейного відпочинку або відпочинку дітей, надання грошової допомоги в окремих випадках чи безвідсоткового кредиту.

14. Зустрічі з керівництвом, інформація про окремі аспекти особистого життя керівників – це ріднить персонал із топменеджерами.

15. Ритуали: дні народження співробітників, річниця створення фірми, різні свята.

16. Практика відкритих дверей. Хоча до цього прийому треба ставитись обережно.

17. Анкетування співробітників, кодекси поведінки, гімн компанії, створення спортивної команди або ансамблю, субсидування їдальні, спільний відпочинок у вихідні тощо.

Останнім загальним атрибутом організаційної культури є символіка, за допомогою якої згадані орієнтації «передаються» працівникам, її зміст і значення найповніше розкриваються через історії, легенди, що впливають на людей більше, ніж цінності, записані в рекламному буклеті компанії.

Організаційна культура формується незалежно від нашої участі. Це відбувається приблизно так само, як і виховання дитини: якщо батьки говорять, що красти – це погано, а самі порушують сказане, діти будуть повторювати їхні дії, а не слова. Формування корпоративної культури йде від формальних лідерів (керівництва компанії) чи, що буває рідше, – неформальних. Тому найважливіше, що повинен зробити керівник, який бажає сформувати корпоративну культуру, – це визначити для себе основні цінності організації. В одних компаніях вони чітко сформульовані, в інших – усі їх усвідомлюють, хоча вони не записані.

2.6. Соціальна відповідальність у бізнесі

Ідея соціальної відповідальності бізнесу (корпоративної соціальної відповідальності – КСВ) оформилася лише у другій половині минулого століття, а у 1999 р. на Всесвітньому економічному форумі у Давосі було презентовано концептуальний документ глобального масштабу – «Всесвітня відповідальність».

Згідно з визначенням американського економіста Арчі Керролла, соціальна відповідальність бізнесу – це здатність компанії відповідати економічним, правовим та етичним очікуванням суспільства.

Згідно з Меморандумом про соціальну відповідальність бізнесу в Україні [9], **соціальна відповідальність бізнесу** – це відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активна соціальна позиція компанії, яка полягає в гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем.

Соціальна відповідальність бізнесу – це політика, яку компанія обирає свідомо і цілеспрямовано для того, щоб не просто існувати (отримувати прибуток), а зробити свій позитивний внесок у розвиток сучасного суспільства.

За одним із визначень, соціальна відповідальність компанії – це спосіб управління бізнес-процесами з метою забезпечення позитивного впливу на суспільство [4].

Згідно з дефініцією Світової ради компаній зі сталого розвитку, соціальна відповідальність компаній – це довгострокове зобов'язання компаній поводитися етично та сприяти економічному розвитку, одночасно поліпшуючи якість життя працівників та їхніх родин, громади й суспільства загалом.

Відповідно до міжнародного стандарту ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності», соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність організації за вплив своїх рішень і діяльності (а саме продукції та послуг) на суспільство і навколишнє середовище, що реалізується через прозору та етичну поведінку, відповідає сталому розвитку й добробуту суспільства, враховує очікування зацікавлених сторін, поширена в усій організації і не суперечить відповідному законодавству і міжнародним нормам поведінки.

Отже, можна сказати, що соціальна відповідальність – певний рівень добровільного реагування організації на соціальні проблеми. Це поняття та концепція соціальної відповідальності передбачають взаємоузгоджене та гармонійне поєднання трьох найважливіших понять – людей, грошей і природи.

Загалом концепцію корпоративної соціальної відповідальності запропонував американський теоретик-управлінець Кіт Девіс у 1975 р. Вона містить п'ять ключових положень.

1. Соціальна відповідальність виникає із суспільної влади. Органи влади мають створювати умови і показувати приклади соціальної відповідальності.

2. Бізнес має діяти як двостороння відкрита система: 1) враховувати вплив суспільства, ринкові сигнали; 2) бути відкритим у своїх операціях для громадськості.

3. Соціальні витрати мають бути ретельно обчислені й розглянуті щодо правомірності їх віднесення до собівартості виготовлення того чи іншого продукту, надання послуг.

4. Соціальні витрати, що розподіляються за кожним продуктом, послугою, видом діяльності, в кінцевому підсумку оплачує споживач.

5. Ділові організації, як і громадяни, залучаються до відповідальності за розв'язання поточних соціальних проблем, які перебувають за межами звичайних сфер їхньої діяльності.

Соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки – уникнення соціальної відповідальності звужує можливості успіху організацій.

Ще у 1960-х роках Кіт Девіс сформулював так званий *залізний закон відповідальності* (*Iron Law of Responsibility*): у довгостроковій перспективі ті, хто не використовує влади в напрямі, який суспільство розглядає як відповідальний, можуть втратити цю владу.

Розрізняють *три підходи* до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу й етики управлінських рішень: традиційний (вузькоекономічний), етичний, соціально-етичний (стверджувальний).

Традиційний (вузькоекономічний) підхід сформулював лауреат Нобелівської премії з економіки Мілтон Фрідмен: соціальна відповідальність бізнесу полягає в зростанні і максимізації прибутку. Він вважав, що доктрина соціальної відповідальності як ніщо інше може підірвати основи вільного суспільства. Єдина відповідальність корпорації полягає у вилученні прибутку для акціонерів [15].

Етичний підхід сформулював професор соціології Пітер Друкер. Сутність цього підходу полягає у визнанні того, що організація в цілому має зобов'язання етичного характеру перед певними групами зацікавлених осіб – стейкхолдерами. До стейкхолдерів зазвичай зараховують засновників, менеджерів, акціонерів (власників), постачальників, кредиторів, клієнтів, місцеві співтовариства, профспілки, державні регулювальні органи, професійні асоціації та співробітників. Це багатопланове суспільне середовище здатне істотно впливати на досягнення організацією її цілей, тому керівництву організації доводиться врівноважувати внутрішні суто економічні цілі із соціальними, етичними та економічними інтересами стейкхолдерів. На практиці цей підхід є найпоширенішим (на розвинених ринках).

Соціально-етичний (стверджувальний) підхід сформувався у 1960–1970-ті роки під впливом філософсько-етичних поглядів низки теоретиків: Курта Левіна, Едгара Шайна, Генрі Мінцберга та ін. Згідно з цим підходом менеджери й співробітники організації відповідають за збалансування відповідності компанії спільним інтересам: економічним інтересам організації, інтересам стейкхолдерів і глобальним суспільним інтересам. Організації повинні нести добровільні зобов'язання перед суспільством і спрямовувати частину своїх ресурсів на його вдосконалення.

Основу сучасного підходу до соціальної відповідальності корпорацій заклала книга американського економіста Г. Боуена «Соціальна відповідальність бізнесмена» (1953), у якій автор сформулював доктрину соціальної відповідальності як обов'язок бізнесменів проводити ту політику, ухвалювати ті рішення і дотримуватися тих напрямів діяльності, які бажані з погляду цілей і цінностей суспільства.

Моральний обов'язок вимагає поводитися соціально відповідально. Компанія є членом суспільства, і тому норми моралі також повинні управляти її поведінкою. Так само як і індивідуальні члени суспільства, компанія повинна діяти соціально відповідальним чином і сприяти зміцненню моральних основ суспільства. Ба більше, оскільки закони не можуть охопити всіх випадків життя, компанії повинні бути відповідальними, щоб підтримати суспільство, засноване на упорядкуванні і законності.

Соціальна відповідальність має бути обов'язковим атрибутом сучасних організацій, хоча є аргументи як «за», так і «проти» цієї концепції (табл. 2.5). Висока соціальна відповідальність сприяє розвитку компаній, і навпаки – нехтування нею звужує можливості їхнього успіху. Що стосується споживачів, то компанія повинна відповідати за якість товару, за незастосування генетично-модифікованих продуктів або використання попереджувального напису, який міститиме таку інформацію.

Таблиця 2.5

Соціальна відповідальність: аргументи «за» і «проти»

За	Проти
Створюються сприятливі для бізнесу довгострокові перспективи. Соціальні дії фірм поліпшують життя місцевої громади або усувають необхідність державної участі. У довгостроковій перспективі вони можуть стимулювати прибуток, оскільки у споживачів, постачальників і місцевої громади формується більш привабливий імідж компанії.	Порушення принципу максимізації прибутку. Спрямування частини ресурсів на соціальні потреби знижує вплив принципу максимізації прибутку. Компанія поводить найбільшою мірою соціально відповідально, зосереджуючись тільки на економічних інтересах, і залишає соціальні проблеми державним організаціям і службам, благодійним інститутам тощо.
Зміна потреб та очікувань. Пов'язані з бізнесом соціальні очікування змінилися з 1960-х років. Щоб зменшити розрив між новими очікуваннями й реальним відгуком компаній, їх залучення у розв'язання соціальних проблем стає і очікуваним, і необхідним.	Витрати на соціальне залучення. Засоби, спрямовані на соціальні потреби, для підприємства є витратами. У результаті ці витрати переносяться на споживачів у вигляді підвищення цін.
Нааявність ресурсів для надання допомоги у розв'язанні соціальних проблем. Оскільки бізнес має у своєму розпорядженні значні людські і фінансові ресурси, йому варто було б передавати їхню частину на соціальні потреби.	Недостатній рівень звітності перед суспільством. Оскільки керівників не обирають, вони не є безпосередньо підзвітні широкій громадськості. Ринкова система добре контролює економічні показники компаній і погано – їхню соціальну діяльність. Доки суспільство не розробить порядку прямої відповідальності перед ним компаній, вони не братимуть участі в соціальних діях, за які вони не вважають себе відповідальними.

Продовження табл. 2.5

За	Проти
Моральне зобов'язання поводитися соціально відповідально. Компанія є членом суспільства, тому вона також має дотримуватися норм моралі. Подібно до індивідуальних членів суспільства, компанія повинна діяти соціально відповідально і сприяти зміцненню моральних основ суспільства. Ба більше, оскільки закони не можуть передбачити всіх випадків життя, поведінка керівництва компанії повинна відповідати нормам моралі, щоб підтримувати суспільство, засноване на законності.	Недостатнє вміння розв'язувати соціальні проблеми. Персонал будь-якої компанії найкраще підготовлений до діяльності у сферах економіки, ринку і техніки. Йому бракує досвіду для істотного внеску в розв'язання проблем соціального характеру.

Споживач повинен виказувати довіру до компанії, купуючи її продукцію, а компанія своєю чергою повинна відповідати за наслідки використання такої продукції.

З соціальною відповідальністю бізнесу пов'язане поняття соціалізації економіки або бізнесу.

У науковій літературі **соціалізація** трактується як процес і результат засвоєння активного відтворення соціального досвіду в будь-якій діяльності [13]. До сутнісних ознак поняття соціалізації бізнесу належать:

- соціальна адаптація, яка проявляється у формуванні адекватної поведінки суб'єктів підприємництва до сучасних пріоритетів соціально-економічного розвитку;
- результат соціальної взаємодії, який включає максимізацію рівня реалізації потреб усіх прошарків населення та підвищення якості життя населення;
- самоактуалізація як самоусвідомлення, самовизначення всіх суб'єктів підприємництва щодо їхньої ролі в забезпеченні суспільного добробуту;
- комфортність, тобто здатність економічної системи через засвоєння певних норм і цінностей суспільного розвитку змінювати тенденції розвитку.

Отже, соціалізація бізнесу може розглядатись як соціально-економічний процес, що відбувається через задоволення соціальних та духовних потреб людини, і як економічний процес, який передбачає використання людського капіталу у виробництві суспільних благ та зростання його цінності в умовах трансформації наявних економічних відносин.

Крім цього, соціалізація бізнесу передбачає дії в трьох взаємодоповнювальних площинах: соціалізація умов виробництва, пов'язаних із розвитком відносин власності; соціалізація процесу праці, де праця є не тільки засобом збагачення, а й засобом самореалізації людської особистості; соціалізація розподілу результатів виробництва, що здійснюється відповідно до суспільних потреб.

Згідно з такими міркуваннями соціалізація бізнесу охоплює всі елементи виробництва і розподілу, які формують цей процес і є складовими економічного механізму, а саме: трудовий потенціал, техніко-економічні відносини,

організаційно-економічні відносини та відносини власності. Соціалізація бізнесу відбувається насамперед під впливом суспільних потреб, сформованих цивілізаційними цінностями (стабільна внутрішня та міжнародна конкурентоспроможність, розвиток соціального та людського капіталу, інтелектуалізація економіки, інноваційна спрямованість інвестиційної діяльності), а не потреб виробництва.

Нині в Європі активно обговорюють питання конкурентної переваги соціально відповідальних компаній. Доволі цікавим прикладом є порівняння конкурентоспроможності США та Данії. Обидві країни вважаються конкурентоспроможними. Проте це конкурентоспроможність різного типу: данські компанії вважаються значно соціально відповідальнішими, ніж американські, вони працюють у жорсткіших регуляторних умовах, у країні, яка активно пропагує сталий розвиток. За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), сталий розвиток передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи [4].

Україна також приєдналася до Стратегії сталого розвитку, і можна навести багато прикладів, коли компанії можуть отримати значні прибутки або зменшити ризики, приділивши увагу соціальній відповідальності. Компанія, яка працює у сфері інформаційних технологій, може сприяти підвищенню рівня ІТ-грамотності серед деяких груп населення (передусім дітей, наприклад, шкіл-інтернатів) разом із урядовими структурами (або без них). Фірми з виробництва меблів можуть допомагати громадам, які потерпають від вирубки лісу, новими насадженнями. За цими прикладами стоїть уміння побачити нові можливості: нові прибутки, нові ринки, менші ризики.

Якщо брати окремо Україну, то, з огляду на нинішню ситуацію (економічні, політичні проблеми), можна зробити висновок, що держава неспроможна розв'язати і половину реальних соціальних проблем та поліпшити суспільне життя. Компанії, які проявляють небайдужість, хай навіть формальну, обов'язково отримають зацікавленість з боку споживачів. Якщо підприємства надають допомогу виключно з прагматичної позиції (а часом так і буває) – для створення позитивного іміджу, розкрутки тощо, а не керуючись морально-етичними засадами, то це вже не є важливим, оскільки допомога надається, популярність і репутація підприємства зростають.

Власне, там, де чинники сталого розвитку та чинники успіху бізнесу сходяться, є можливість визначити чітку умову доцільності корпоративної соціальної відповідальності. Поліпшення корпоративного управління допомагає поліпшити доступ до капіталів, підвищити доходи і забезпечити зростання продуктивності роботи компанії. Робота з поліпшення екологічних процесів безпосередньо впливає на зростання доходів і продуктивності та скорочення витрат. Ефективне управління людськими ресурсами допомагає підвищити продуктивність.

Серед українських суб'єктів підприємницької діяльності, що підписали 10 основних принципів Глобального договору, є декілька компаній, що представляють малий і середній бізнес. Для малого і середнього бізнесу дотримуватися стандартів корпоративної соціальної відповідальності – складніший процес, ніж для великих корпорацій. Однак складні стандарти зовсім не означають, що малі і середні підприємства мають поводитися безвідповідально. Серед них потрібно

просувати ідею нефінансової мотивації для дотримання стандартів КСВ, оскільки саме соціальна відповідальність малого і середнього бізнесу найбільш перспективна для України.

Найбільш соціально активними на території України є західні компанії, адже КСВ давно стала стандартом бізнесу поза межами України. Власне українські компанії активують КСВ, коли планують виходити на міжнародний рівень.

Отже, **соціальна відповідальність бізнесу** – це «концепція переваг» для всіх суб'єктів бізнесу, де з одного боку стоїть компанія, а з другого – соціальні групи, оскільки КСВ дає такі переваги: збільшення обсягів продажу та частки ринку; зміцнення та посилення позицій бренда; поліпшення іміджу та посилення впливу; ширші можливості залучати, мотивувати та винагороджувати працівників; зменшення оперативних витрат; надання переваги соціально орієнтованим компаніям з боку інвесторів та фінансових аналітиків.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть види організацій та мету їх створення.
2. Перелічіть основні ознаки ефективної організації.
3. Охарактеризуйте процес функціонування організації.
4. Що означає організаційне проектування підприємства? Чому цей процес є важливим для менеджменту організації?
5. Дайте характеристику формальних та неформальних організацій.
6. Що таке організаційна культура компанії?
7. Охарактеризуйте культурні параметри організаційної поведінки.
8. Назвіть джерела формування організаційної культури.
9. Проаналізуйте поняття «етика» та «відповідальність» у бізнесі.
10. Визначте та охарактеризуйте наявні підходи до розуміння проблем соціальної відповідальності бізнесу й етики управлінських рішень.



Тестові завдання

1. Основна загальна мета, причина існування організації з погляду зовнішнього середовища – це:

- а) стандарт;
- б) стратегія;
- в) місія;
- г) мета.

2. Логічний взаємозв'язок рівнів управління і підрозділів організації, побудованих у такій формі, яка дає змогу найбільш ефективно досягати цілей організації, – це:

- а) повноваження організації;
- б) структура організації;
- в) місія організації;
- г) стратегія організації.

3. Система управління організацією – це:

- а) система людських відносин;
- б) керуюча та керована системи;
- в) система управління якістю продукції;
- г) система цілей та результатів діяльності.

4. Які структури управління доцільні, коли зростають розміри організації, а зовнішнє середовище організації характеризується динамікою ринків збуту, конкуренції, технологій?

- а) децентралізовані;
- б) механістичні;
- в) централізовані;
- г) бюрократичні.

5. Які організаційні структури передбачають порушення принципу єдиності начальності?

- а) матричні;
- б) лінійні;
- в) дивізіональні;
- г) функціональні.

6. Структура організацій, у яких проблеми та необхідні дії неможливо розкласти за ієрархічним принципом, належить до типу:

- а) бюрократичних;
- б) органічних;
- в) механістичних;
- г) венчурних.

7. Визначте зміст поняття «профіль організаційної культури».

- а) панівний тип цінностей в організації;
- б) послідовність вияву різних типів цінностей в організації;
- в) результат поточного оцінювання культури організації за конкуруючими цінностями;
- г) різниця між наявним і бажаним рівнем організаційної культури;
- г) тенденції зміни наявного рівня культури відповідно до бажаного.

8. Оберіть правильне визначення поняття «діловий етикет».

- а) принципи ввічливої комунікативної поведінки;
- б) норми та правила поведінки в ділових відносинах;
- в) норми поведінки в суспільстві;
- г) характеристика комунікативної культури ділової людини;
- г) принципи роботи.

9. Що з наведеного не належить до функцій забезпечення організаційної культури?

- а) формування культури організаційних процесів;
- б) формування системи знань;
- в) формування системи управління персоналом;
- г) формування, накопичення, передавання, зберігання цінностей;
- г) формування системи комунікацій; організаційне цілепокладання.

10. Що з наведеного належить до сфери соціальної відповідальності компанії?

- а) дотримання законодавства;
- б) соціальна активність заради вигоди;
- в) соціальна активність не заради вигоди;
- г) примусова діяльність.

**Практичні завдання****Завдання 1**

Оберіть підприємство (організацію).

1. Опишіть організаційну структурну схему управління підприємства, зазначивши:
 - перелік штатних працівників та назви структурних підрозділів, до яких належать працівники;
 - до якого рівня управління належить кожен штатний працівник;
 - яке підпорядкування (лінійне, функціональне, лінійно-функціональне, автономне) існує між працівниками по рівнях управління і між рівнями управління;
 - характеристику функціональних обов'язків, які виконує кожен працівник на своїй посаді, і що працівник забезпечує, з погляду загального виробництва, на своєму рівні та між рівнями управління.
2. Проаналізуйте організаційну схему управління підприємства, функції та взаємозв'язки посадових осіб на схемі з урахуванням вимог щодо раціонального функціонування структури управління.

3. Обґрунтуйте необхідні зміни в структурі та вдоскональте її шляхом впровадження конкретних заходів з раціоналізації. Зробіть загальні висновки.

Завдання 2

Побудуйте організаційну структуру мініпекарні. Чисельність працівників: 25 осіб. Назвіть вид організаційної структури.

Завдання 3

Оберіть будь-яку вітчизняну компанію і дослідіть її корпоративну культуру за складовими:

- візія (якщо є);
- місія;
- логотип, слоган;
- традиції, цінності, звичаї;
- до якого типу належить (за однією чи кількома типологіями);
- наявність етичного кодексу (кодексу корпоративної етики) / чи дотримуються стандартів КСВ (корпоративної соціальної відповідальності).

Інформаційні джерела для виконання завдання – сайт компанії, її новини, публікації в ЗМІ про цю компанію, форуми, відгуки споживачів / різних контактних аудиторій.

Завдання 4

Оберіть вітчизняну компанію, визначте основні напрями її соціальної відповідальності (перед співробітниками, споживачами, суспільством, партнерами; а також у зворотному напрямку) та заповніть таблицю.

Напрями соціальної відповідальності компанії

Відповідальність перед:	Напрями соціальної відповідальності			
	компанії	співробітників	споживачів	партнерів
компанією				
співробітниками				
споживачами				
партнерами				
суспільством				

Література до теми

1. Алексеєнко Л. М. Економічний словник: банківська справа, фондовий ринок (українсько-англійсько-російський тлумачний словник) / Л. М. Алексеєнко, В. М. Олексієнко, А. І. Юркевич. – Київ : Максимум ; Тернопіль : Економічна думка, 2000. – 592 с.
2. Бас А. Що таке «бірюзові організації» і які відмінності у компаній майбутнього [Електронний ресурс] / А. Бас. – 25.05.2018. – Режим доступу: <https://nachasi.com/2018/05/25/biryuzovi-organizatsiyi/>
3. Великий тлумачний словник сучасної української мови / уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ, Ірпінь : Перун, 2003. – 1440 с.
4. Воробей В. Корпоративна соціальна відповідальність чи вигода? / В. Воробей // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2005. – № 10.
5. Данилюк Т. І. Організаційне проектування підприємства: методичні вказівки до самостійної роботи / Т. І. Данилюк. – Вид. 2-ге (відред. і допов.). – Луцьк : СНУ ім. Лесі Українки, 2017. – 26 с.
6. Дафт Р. Организации : учебник для психологов и экономистов / Р. Дафт. – Санкт-Петербург : Прайм-Евроник, 2003. – 480 с.
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента : учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – Москва : Остожье, Новое знание, 2004. – 336 с.
8. Культура та встановлення корпоративної поведінки. Додаток 1: Огляд наукової літератури на тему корпоративної культури. – АССА, 2014. – 23 с.
9. Меморандум про соціальну відповідальність бізнесу в Україні, затв. рішенням громадського об'єднання «Форум соціально відповідального бізнесу України» 16 грудня 2005 року.
10. Небава М. І. Менеджмент організацій і адміністрування : навч. посіб. Ч. 1 [Електронний ресурс] / М. І. Небава, О. Г. Ратушняк. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – Режим доступу: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/1nebava_menedzhment_organizacij_administuvannya_ch1/index_3.htm
11. Ситник Й. С. Менеджмент організацій : навч. посіб. / Й. С. Ситник. – Львів : Тріада плюс, 2008. – 456 с.
12. Словник іншомовних соціокультурних термінів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://slovnyk.me/dict/social_terms
13. Тарасов С. Д. Ресурси соціалізації економіки регіону : автореф. дис. ... канд. екон. наук / С. Д. Тарасов. – Львів, 2005. – 20 с.
14. Alvesson M. Understanding Organizational Culture / M. Alvesson. – London : Sage, 2002.
15. Friedman M. The Social Responsibility of Business is to increase its Profit / M. Friedman // New York Times Magazine. – 1970. – September 13. – P. 122–126.



ТЕМА 3

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

- 3.1. *Поняття управління персоналом та підходи до його визначення*
- 3.2. *Концепція маркетингу персоналу*
- 3.3. *Система управління персоналом: мета, завдання, функції*
- 3.4. *Ефективне управління персоналом. Роль менеджера в управлінні персоналом*
 - 3.4.1. *Управління адаптацією працівників*
 - 3.4.2. *Система управління виконанням робіт*
 - 3.4.3. *Особливості залучення персоналу на засадах ціннісних орієнтацій*
- 3.5. *Навчання й розвиток персоналу*

3.1. Поняття управління персоналом та підходи до його визначення

Управління персоналом – це галузь організаційного менеджменту, спрямована на ефективне використання потенціалу і компетенцій працівників та водночас досягнення загальноорганізаційної мети й індивідуальних цілей працівників як головних внутрішніх стейкхолдерів організації.

Працівники є важливим ресурсом організації, який потрібно максимізувати (бо вони є втіленням організаційних компетенцій). Єдиним джерелом довгострокової переваги компанії на ринку є здібності її працівників. Вибудовування людських відносин, мотивація та створення умов для максимізації винахідливості працівників, а не «копіювання» досвіду інших компаній – підхід у менеджменті, притаманний успішним компаніям.

Існує кілька *підходів до визначення сутності поняття «управління персоналом»*.

1. *Управління персоналом як використання трудових ресурсів (робочої сили)*. Згідно з цим підходом провідне місце належить технічній підготовці працівників. Замість людини в системі виробничих відносин розглядають лише

її функцію – працю, яку можна виміряти витратами часу і заробітної плати. Підхід орієнтований на підпорядкування особистих інтересів загальним.

2. *Управління персоналом.* Науковим підґрунтям цієї концепції, що розвивалася у 1930-х роках, була теорія бюрократичних організацій, у межах якої працівник розглядався через формальну роль – посаду (з визначеними повноваженнями), а управління здійснювалося шляхом використання адміністративних механізмів.

3. *Управління людськими ресурсами (human resources management, HRM).* Людину розглядають не як посаду (елемент структури), а як елемент соціальної організації в єдності трьох основних компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану працівника.

4. *Управління потенціалом людських ресурсів.* Управління талантами. Управління персоналом можна розглядати як управлінський процес, спрямований на вимір людського потенціалу, його розвиток та реалізацію в організації.

Теоретичне підґрунтя управління персоналом. Сьогодні сфера управління персоналом функціонує і розвивається на різних теоретичних засадах.

1. *Теорія залежності від ресурсів.* Організації можуть досягти успіху, отримуючи і зберігаючи контроль над цінними обмеженими ресурсами. Співробітники – це обмежені ресурси, якими потрібно ретельно управляти.

2. *Теорія конкурентних переваг.* Конкурентна перевага існує, якщо ресурс рідкісний, унікальний, незамінний і цінний. Конкурентну перевагу можна підтримувати завдяки безперервному навчанню, розвитку організаційної культури, процесам відбору та іншим традиційним методам роботи з персоналом.

3. *Інституційна теорія.* Організаційні норми, цінності, відносини і міфи є джерелами організаційної поразки або успіху. Їх потрібно раціоналізувати для забезпечення ефективності діяльності організації.

4. *Теорія агентських відносин.* З юридичного погляду між роботодавцем і працівником існують агентські відносини. Ці відносини можуть бути пов'язані з труднощами, оскільки роботодавці і працівники мають різні цілі. Тому правові наслідки суперечності, що неминуче виникає, потрібно ретельно продумати. Якщо це можливо, слід уникати судових розглядів.

5. *Загальна теорія систем.* Системи складаються зі складних незалежних підсистем. Використовуючи модель відкритих систем, HRM розглядають як підсистему в межах більшої системи організації.

6. *Теорія людського капіталу.* Люди є цінним активом організації, який суттєво впливає на її продуктивність. По суті, організація інвестує в людей так само, як вона інвестує в основні засоби, нематеріальні активи й оборотний капітал. Людей розглядають як додатковий тип капіталу.

7. *Теорія життєвого циклу.* Згідно з цією теорією методи управління людськими ресурсами відповідають стадіям життєвого циклу організації.

8. *Теорія організаційних змін.* Організації з плином часу зазнають різних трансформацій на своєму шляху адаптації до викликів зовнішнього середовища. Управління персоналом має забезпечувати відповідність між заявленими організаційними цілями, запланованими змінами і продуктивністю.

9. *Теорія транзакційних витрат.* Теорія ґрунтується на створенні структур управління, які встановлюють, контролюють, оцінюють і забезпечують обміни, раніше погоджені. Центральне місце в цій теорії мають два припущення: обмежена раціональність і опортунізм. Опортунізм передбачає, що, якщо існує будь-який потенціал для переваги, його потрібно використати. З погляду працівників, потенціал для опортунізму існує, коли вони спеціально навчені або мають спеціалізовані знання й навички, які мають ринкову цінність для інших організацій. Обмежена раціональність диктує, що існує обмежена кількість варіантів, які можуть бути оцінені будь-якою конкретною організацією до ухвалення рішення. Діяльність у сфері людських ресурсів спрямована на те, щоб використовувати у своїх інтересах обмежену раціональність, намагатися запобігти прояву опортунізму шляхом укладання, виконання й перегляду трудових контрактів, створення систем контролю за їх забезпеченням.

10. *Теорія стратегічних непередбачуваних обставин.* Згідно з цією теорією є кілька стратегічних типологій. Вибір стратегії організації, якої треба дотримуватися, вимагає систематичного управління людськими ресурсами для забезпечення належного та успішного здійснення обраної стратегії. Теорія стратегічної непередбачуваної ситуації стверджує, що вибір між різними типологіями залежить від середовища, в якому працює організація.

11. *Теорія організаційного навчання.* Успіх організації залежить від здатності вчитися. Управління персоналом має сприяти безперервному навчанню.

3.2. Концепція маркетингу персоналу

Під *маркетингом персоналу* розуміють певну філософію і стратегію управління людськими ресурсами, а персонал (той, що працює в організації, та потенційний) розглядають як внутрішніх і зовнішніх клієнтів фірми. Звідси випливає необхідність формувати й підтримувати лояльність співробітників компанії, передусім як її внутрішніх клієнтів.

Організаційний розвиток за своїм визначенням передбачає інтегровану й ефективну участь усіх категорій персоналу у впровадженні змін будь-якого характеру та масштабу. Лояльність персоналу є стратегічно важливим чинником. Надійний фундамент із компетентних і відданих працівників дає змогу компанії успішно розвиватися в довгостроковій перспективі.

Програми лояльності персоналу потрібно формувати в логічному взаємозв'язку з такими питаннями:

1. Чи передбачають філософія та культура організації поняття «лояльний співробітник»?
2. Який саме зміст вкладає компанія в поняття «лояльність співробітника»?
3. Для чого компанії потрібен лояльний працівник і за якими критеріями вона вимірюватиме ступінь лояльності?
4. Якою є стратегія формування лояльності працівників?
5. Склад програми лояльності.

6. Формування показників для здійснення моніторингу за рівнем ефективності реалізації стратегії та програми підтримки лояльності співробітників.

7. Розроблення цілісного механізму інтеграції цього HR-процесу в загальну систему управління, уникаючи формалізму й спрямовуючи його на результати.

Потрібно враховувати вплив культури організації на впровадження в практику управління персоналом концепції відданості працівників. Тобто культура організацій є різною за своїм характером та впливом на оточення, вона може як сприяти, так і унеможливити процес залучення працівників. Ігнорування цього чинника може зумовити дезорієнтацію працівників, формалізм цього процесу, неоптимальне використання фінансових і людських ресурсів, а головне – низьку економічну й соціальну ефективність програм лояльності персоналу.

Культура організації є одним із перших чинників, які формують бажання потенційного працівника бути причетним до цієї організації. На сьогодні провідні компанії вводять культуру до складу своєї ціннісної пропозиції для співробітників. Часто ситуація на ринку робочої сили створює зворотну кореляцію взаємодій: не організація вибирає працівника, а цінний працівник вибирає організацію (подібно до того, як на товарному ринку покупець вибирає продукт).

Нині на ринку праці утворилася ситуація рівноважних пропозицій з оплати та винагород, тому цінні фахівці звертають увагу на інші критерії вибору робочих місць. Часто цими критеріями є елементи корпоративної культури підприємства. Отже, можна зробити припущення, що певна культура сприяє формуванню лояльності персоналу вже на вході в компанію.

Поняття *«організаційна культура»* не має чіткого визначення. За Е. Шейном, головним гуром в цій сфері, організаційна культура охоплює сукупність усвідомлюваних і неусвідомлюваних ідей, припущень і переконань щодо різних аспектів реальності, важливих для організації. Організаційна культура визначає, яка поведінка є прийнятною, коректною або бажаною. Організаційна культура – це також загальні для співробітників моделі поведінки, що поширюються на виконання роботи в організації, а також на взаємостосунки з клієнтами, постачальниками і колегами.

Окрім згаданого вище, організаційна культура відіграє важливу роль у розвитку організації, тому що впливає на поведінку людей. Організаційна культура виражається, наприклад, в особистих якостях співробітників (добрі, погані, активні, пасивні, орієнтовані на споживачів, поважають інших, прагнуть підвищувати результативність), у характері міжособистісних стосунків (робота в команді, солідарність, дискусії й суперечки, конкуренція), в стилі керівництва (орієнтація на завдання, на відносини), в офіційних заявах (формулювання місії та бачення організації), в організаційній структурі (бюрократична або на основі неформальних команд), у стилі управління персоналом, у системі комунікацій (формальна, неформальна, відкрита), в особливих правилах (регламенти, норми, процедури) і традиціях організації [8, с. 305–315].

Є декілька підходів до діагностики організаційної культури, які часто ґрунтуються на суб'єктивних методах (наприклад, опитуванні), проте вони дають змогу дослідити, який зміст компанія вкладає в поняття «лояльний співробітник».

Лояльний (фр. *loyal*) означає «вірний», «такий, що коректно, доброзичливо, прихильно ставиться до чого-небудь або кого-небудь». У практиці HRM термін «лояльність» здебільшого стоїть в одному синонімічному ряду з «відданість» та «залученість». Д. Фарнхем та Дж. Пімлотт вважають, що метою залучення працівників є здобуття підтримки і відданості всіх працівників організації управлінським цілям і завданням [13]. Відповідно до кодексу Сертифікованого інституту персоналу й розвитку (Велика Британія), залученість персоналу – це низка процесів, покликаних забезпечити підтримку, розуміння, оптимальний внесок усіх працівників організації та відданість її цілям [8, с. 382]. На думку Д. Ульріха та В. Брокбенка, відданість працівника має бути невідокремним атрибутом персоналу компанії, тісно пов'язаним з його компетенцією. Найефективніший персонал – це персонал, який одночасно є компетентним (тобто має навички для виконання роботи сьогодні і в майбутньому) та відданим (тобто постійно застосовує ці навички у своїй роботі та прагне її виконувати на користь компанії). Підтримувати відданість співробітника означає робити йому таку ціннісну пропозицію, яка забезпечує співробітникам, котрі досягли значних результатів у роботі, найбільш значущу винагороду [11, с. 112–123].

Через призму формування лояльності персоналу потрібно розглянути вплив на культуру унітарного та плюралістичного підходів в управлінні компанією, що розглядаються в теорії А. Фокса.

На готовність працівників докласти всіх своїх зусиль для успіху організації впливає те, як з ними поведуться щодня; стосунки з менеджерами; як вони сприймають ставлення до себе з боку менеджерів. Це залежить від культури організації, яка частково базується на позиції старших менеджерів і власника підприємства щодо ролі працівників у житті організації.

Цю гіпотезу підтверджують також результати дослідження організацій із загальною чисельністю персоналу понад 150 тисяч осіб. У табл. 3.1 подано узагальнення опитування працівників про засоби виховання в співробітниках лояльності до компанії.

Таблиця 3.1

Чинники формування лояльності персоналу організацій

Варіанти відповідей	Відповіді HR-менеджерів, %	Відповіді співробітників, %
Справедливі відносини на робочому місці	94	90
Висока етичність компанії	90	81
Задоволеність співробітника щоденною роботою	89	85
Турбота компанії про фізичне/ментальне здоров'я співробітника	87	83
Добра репутація компанії	87	66
Фінансова спроможність компанії	80	82

Продовження табл. 3.1

Варіанти відповідей	Відповіді HR-менеджерів, %	Відповіді співробітників, %
Гідні компенсації для співробітників	74	88
Турбота компанії про розвиток кар'єри співробітників	74	82
Різноманітність функцій у роботі	53	58
Висока зарплата	52	75
Організація дозвілля в компанії	14	22

Переконання працедавця впливають на тип відносин, що складаються між працедавцем (в особі менеджерів) і працівником, та на методи регулювання цих відносин. У результаті унітарного підходу в організації формується культура, відмінна від культури компанії, очолюваної плюралістами.

Унітаристи переконані, що всі співробітники організації мають спільні інтереси, приймають цілі організації і спрямовують свої зусилля на їх досягнення. Тобто в таких організаціях немає конфлікту інтересів. Якщо конфлікт виникає, це пов'язано з нерозумінням суті завдань або з інтригами з боку одного зі співробітників. Унітарний підхід передбачає, що люди, які очолюють організацію, визначають цілі, а всі інші погоджуються з ними. Отже, унітарні організації покладаються на сильне лідерство вищого керівництва та, імовірно, цілеспрямовано набирають людей, які поділяють ці погляди. Характерною рисою цієї концепції є переконаність у тому, що є спільна мета, і всі спрямовують свої зусилля на її досягнення.

Плюралісти, навпаки, вважають, що в будь-якій організації представлені доволі різні інтереси. Наприклад, працівники зацікавлені в збільшенні оплати за одиницю продукції, тоді як менеджери і власники прагнуть збільшити прибуток. Цей приклад показує, що в організації можуть бути різні цілі й інтереси. Це означає можливість виникнення конфлікту інтересів, і, на переконання плюралістів, це природно і цим потрібно управляти.

На думку прихильників унітарного підходу, конфліктів не має бути, а тому немає потреби в механізмах для висловлення різних поглядів і вирішення суперечностей. Плюралісти визнають, що відмінність інтересів вплине на досягнення цілей організації, а отже їх потрібно враховувати під час ухвалення рішень.

З порівняння впливу двох зазначених підходів до управління компанією на її культуру можна зробити висновки, що мають закономірний характер. Лояльний персонал у культурному полі унітарної організації – це персонал, що беззаперечно поділяє всі управлінські рішення та ідеї керівництва, в розробленні яких він, найімовірніше, участі не брав, тому що це унеможливлено організаційною культурою або значною мірою нею обмежено. Програма лояльності в цьому випадку чітко регламентує всі вимоги до працівників, їхніх компетенцій і норм поведінки, які мають бути прописані. Концепція лояльності не передбачає втручання

персоналу в удосконалення бізнес-процесів з розвитком організації. Тільки виконання наказів і розпоряджень.

Такій концепції відповідають певні методи, які працедавці використовують для формування лояльності працівників. Здебільшого трудові зусилля і відданість стимулюються завдяки матеріальній складовій програми лояльності – збільшенню соціального пакета або змінної частини фонду оплати праці (преміювання за результатами виконання роботи за період, відрядно-преміальна і погодинно-преміальна система оплати праці). До того ж треба враховувати, що компанія може погодитися з додатковими витратами зі створення соціального пакета тільки в тому випадку, якщо для цього є серйозні підстави. Наприклад, найбільшим консалтинговим, FMCG, IT-компаніям, для бізнесу яких дуже важливо залучати найобдарованіших і найамбітніших випускників, доводиться серйозно інвестувати, починаючи з програм поетапного навчання і планування кар'єри і завершуючи страхуванням життя, стажуваннями в закордонному офісі.

На відміну від матеріальних опцій, ідеальними для формування довгострокової лояльності персоналу в умовах плюралістичної культури є ті, які обходяться компанії практично безкоштовно, а цінуються співробітниками високо (наприклад, справедливі стосунки на робочому місці й добрі стосунки з керівником; чітке бачення майбутнього компанії та доступ до його спільного формування; змістовність роботи й можливість виконувати великий обсяг цікавої роботи в команді). Отже, головний чинник лояльності персоналу – це характер праці і робоча атмосфера. Для реалізації цієї мотиваційної складової потрібно інвестувати в навчання менеджерів, від яких безпосередньо залежить робоча атмосфера в підрозділах, зміст роботи і спосіб її виконання.

Отже, лояльність співробітника, сформована в полі плюралістичної культури, – це відданість, яка зароджується в умовах:

- активного залучення до ухвалення рішень;
- свідомого прийняття цінностей компанії, які не суперечать власним цінностям;
- прийняття її норм та правил взаємодії, які надають сенс і обґрунтованість поведінці;
- забезпечення стабільності, визначеності і безпеки; зниження особистих страхів і невпевненості в майбутньому.

Керівники сучасних організацій прагнуть працювати із вмотивованим, лояльним персоналом. Тому важливе завдання HR-служби – не просто утримати людські ресурси, а залучити їх до цілей та стратегії організації.

3.3. Система управління персоналом: мета, завдання, функції

Поняття управління людськими ресурсами має більш широкий зміст, ніж просто управління кадрами або управління персоналом. **Управління людськими ресурсами** – це стратегічний і цілісний підхід до управління найціннішим активом організації – персоналом, який індивідуально й колективно забезпечує внесок у досягнення організаційних цілей.

Аксіоми управління людськими ресурсами в організації

- Будь-яка проблема компанії – це проблема управління людськими ресурсами.
- Персонал підприємства – це не тільки сьогоднішні працівники, а й ті, хто прийде працювати завтра, а також ті, хто звільняється.
- Розуміння і зближення цілей роботодавця та працівників – це найкращий шлях до підвищення ефективності роботи компанії.
- Будь-яка проблема управління людськими ресурсами – це спільна проблема лінійних керівників і працівників HR-відділу.
- В управлінні людським потенціалом організації завжди наявні як стратегічний, так і операційний аспекти.

Розглядають таку *систему об'єктів системи управління персоналом* (тобто тих, на кого або на що спрямовані бізнес-процеси управління персоналом):

– персонал – це трудовий колектив організації або сукупність працівників компанії, які не мають властивостей колективу, а саме: попарно не знають одне одного, займають віддалені одне від одного робочі місця, не реалізують фактичної функції спілкування і неформальних типів комунікації;

– представники нижчого, середнього і вищого рівнів менеджменту організації (особливі об'єкти управління персоналом). Поради HR-менеджера з підбору персоналу, оцінки продуктивності, адаптації, організації внутрішньокорпоративних заходів, розміщення вакансій у ЗМІ – не що інше, як форма управлінського впливу на керівника;

– претенденти, рекрути і кадровий резерв – об'єкти управління персоналом, робота з якими ведеться на принципах конкурсу, вибіркової, забезпечення документації і необхідності навчання;

– рекрутингові агентства – організації, основною метою яких є пошук вакансій і працевлаштування. Компаніям доцільно звертатися до рекрутингових агентств лише тоді, якщо самим виконати ту чи іншу діяльність з пошуку потрібних фахівців буде значно дорожче і з меншою якістю. Завдання фахівця з управління персоналом у цьому випадку полягає в оцінюванні економічної доцільності звернення до сторонніх фахівців з рекрутменту і в оцінюванні власних сил і можливостей;

– державні і недержавні центри зайнятості – дуже корисні для фахівців з управління персоналом, передовсім через їхні величезні за обсягом і змістом бази даних, переважно безкоштовних;

– засоби масової інформації постають у ролі об'єктів управління персоналом у тому разі, якщо організація вирішила обійтися власними силами і ресурсами в пошуку фахівців і працівників.

Суб'єктами управління персоналом є керівники різних рівнів, що виконують функції управління персоналом, а також HR-фахівці.

Існування лінійних і функціональних підрозділів створює потенційний конфлікт у їхніх взаємовідносинах, який на практиці призводить до розвитку двох тенденцій – ігнорування функціональної експертизи і підміни лінійних керівників функціональними.

Суперечність між лінійними та функціональними керівниками знайшла віддзеркалення в концепції подвійної або спільної відповідальності: і лінійні керівники, і фахівці з людських ресурсів несуть відповідальність за реалізацію основного завдання управління людськими ресурсами – підвищення ефективності їх використання.

Такий розподіл обов'язків дає змогу використовувати можливості кожної із сторін: експертиза у сфері управління персоналом і професіоналізм фахівців з людських ресурсів поєднуються з розумінням специфіки організації, досвідом і безпосереднім контактом з людьми лінійних керівників, що значно полегшує їхню співпрацю.

Відділ людських ресурсів виконує це завдання шляхом створення загальних умов (систем, процедур, програм), що сприяють реалізації потенціалу кожного співробітника, і здійснення контролю за їх застосуванням. Лінійні керівники здійснюють щоденне управління людьми, тобто змушують ці системи працювати.

Метою управління персоналом є сприяння досягненню цілей підприємства шляхом:

- забезпечення організації необхідними людьми і ефективного використання їхньої кваліфікації, практичного досвіду, майстерності та творчого потенціалу;
- формування внутрішньокорпоративної культури, долучення працівників до цінностей організації, корпоративної соціальної відповідальності і фірмового стилю;
- узгодження програм управління персоналом зі стратегією бізнесу.

Для того щоб досягти основної мети управління персоналом, потрібно реалізувати **такі завдання**:

- організувати систему кадрового планування, обґрунтувати стратегію управління персоналом;
- рекрутувати потрібні кадри, сформувати кадровий резерв і налагодити роботу з ним;
- створити систему адаптації персоналу;
- забезпечити співробітників організації належними умовами мотивації, стимулювання і кар'єрного зростання;
- проводити оцінювання особистих, ділових і професійних якостей співробітників;
- розв'язувати конфлікти;
- формувати бренд роботодавця і створювати ціннісну пропозицію для працівників компанії.

HR-функції, їх пріоритетність та «трудомісткість» виконання у вітчизняних компаніях наведено в табл. 3.2.

Для оптимізації часу на реалізацію HR-функцій та підвищення їхньої ефективності у сфері управління людськими ресурсами застосовують практику аутсорсингу бізнес-процесів. У такий спосіб відбувається передання частини суто адміністративних функцій HRM зовнішнім компаніям.

Таблиця 3.2

Функції HRM та пріоритетність їх реалізації

Отриманий ранг (витрати часу на виконання роботи)	Отриманий ранг (ступінь пріоритетності обов'язків)	Посадові обов'язки	Частка від усієї роботи респондента, %
1	1	Добір персоналу	41,2
2	2	Кадрове діловодство	12,9
3	7	Навчання і розвиток персоналу	12,1
4	5	Оцінка і атестація персоналу	9,2
5	6	Адаптація персоналу	8,9
6	3	Стратегічне планування	8,4

Управління персоналом поділяють на дві частини:

1) основний обсяг традиційної адміністративної роботи, що вимагає процесних навиків – адміністрування заробітної плати, соціальних програм, найм і звільнення персоналу, кадрове діловодство тощо (мають виконуватися на дуже високому рівні);

2) робота, що залишається після відсікання адміністративних аспектів управління людськими ресурсами за допомогою автоматизації та аутсорсингу (резерв підвищення ефективності управління персоналом).

У системі управління персоналом цінність створюється тоді, коли HR-ініціативи і процеси допомагають комусь досягти своєї мети. Реалізувати потрібно такі HR-ініціативи, які створюють цінність для внутрішніх клієнтів компанії. Отже, потрібно з'ясувати таке:

- яким основним групам потрібні ці ініціативи?
- яка головна мета і цінності цих груп працівників?
- чого вони прагнуть?

Критерії управління персоналом, спрямованого на створення цінності в організації:

– управління персоналом допомагає керівникам втілювати в життя бізнес-стратегію;
– забезпечує відповідність між інвестуванням ресурсів у персонал і бізнес-цілями організації;

– система управління персоналом інвестує в навчання своїх співробітників і їхній розвиток;

– система управління персоналом чітко формулює пропозицію цінності для співробітників і розвиває їхні індивідуальні здібності;

– керує інформаційним процесом, щоб створювати реальну цінність для організації.

Найпоширенішими є такі ролі HR-служби:

– виконавець наказів і розпоряджень бізнесу (ця роль є домінантною);
– бізнес-партнер і внутрішній консультант. Завдання бізнес-партнера – транслювати бізнес-стратегію в необхідну поведінку лідерів і забезпечувати підвищення ефективності бізнесу;

– центр експертизи: група співробітників, які мають спеціальні експертні знання у функціональних галузях *Compensation & Benefits, Talent Development, Organisational Development, HR Information Systems*;

– *shared services* (загальний сервіс, який забезпечує стандартні операції у сфері адміністрування: кадрового діловодства, розрахунку заробітних плат, рекрутингу).

Окрім випадку, коли HR є партнером в організації, управління персоналом є стратегічно не налаштованим; HR-практики й ініціативи існують поза стратегічним контекстом організації. Щоб досягти максимального використання потенціалу співробітників компанії, керівництву потрібно, по-перше, змінити роль HRM у компанії, по-друге, управління людськими ресурсами має стати частиною організаційної стратегії.

Організаційна компетенція для реалізації стратегії – спроможність організації як єдиного цілого систематично досягати специфічних результатів. Компетенції часто називають базисними, що одночасно підкреслює їх довготривалий характер і значення для розвитку організації. Організаційні компетенції окремі фахівці ототожнюють з цінностями бізнесу.

За своїм змістом організаційні компетенції – це формулювання очікуваних дій працівників, які мають відобразити найбільш значущі компоненти поведінки, цінностей для успіху організації. Структуру компетенції можна уявити як ДНК організаційної ефективності. Інформація цієї ДНК передається усім процесам, пов'язаним з управлінням персоналом у цій організації [15].

На думку С. Уїддетта та С. Холліфорд, компетенції визначають поведінку, яку людина демонструє під час ефективного виконання завдань у межах певної організації [9].

Організаційні компетенції потрібно постійно розвивати і опановувати нові, коли конкурентне середовище кидає нові виклики. Управлінське завдання у зв'язку з вирішенням проблеми розвитку компетенцій полягає у визначенні розриву між наявними організаційними компетенціями і тими, які необхідні для реалізації місії та довгострокових цілей організації. Це завдання складно реалізувати тому, що докорінна зміна ключових компетенцій не гарантує успіху навіть у разі колосальних управлінських зусиль. Організації є доволі громіздкими структурами, які повільно навчаються.

HR-стратегія організації має дати відповіді на такі запитання:

- як будуть досягатися цілі організації за допомогою людських ресурсів?
- як будуть розвиватися організаційні компетенції у всього персоналу організації і кожного її співробітника окремо?
- як у конкретних умовах, з певним продуктом, за певного рівня конкуренції, в певних правових і соціальних умовах забезпечити компанії максимальну продуктивність персоналу в довгостроковій перспективі?

Відповіді на всі запитання, що стосуються HR-стратегії, потрібно пов'язати в три головні документи:

- HR-політика компанії;
- організаційні компетенції;
- етичний кодекс (кодекс корпоративної етики).

Компонентами **HR-політики** компанії є:

- головні принципи HR-стратегії (визначатимуть, як саме створюватимуться системи відбору, розвитку, утримання персоналу);
- управління продуктивністю (включно з плануванням персоналу, управлінням винагородою, управлінням виконанням);
- управління розвитком (охоплює розділи, що розкривають бізнес-процеси із залучення персоналу; розвитку організаційної культури і комунікацій, реалізації стратегії розвитку);
- критерії (метрики), за якими оцінюватиметься ефективність досягнення HR-цілей.

Роль організаційних компетенцій у HR-стратегії. Цей документ містить перелік основних компетенцій, деталізованих і описаних простими і зрозумілими поведінковими індикаторами.

Документ використовується в усіх HR-технологіях: відбору, адаптації, розвитку персоналу, управлінні продуктивністю. Зворотний зв'язок кандидатам під час відбору співробітників дається на базі листа оцінювання, що включає компетенції; у системі навчання кожна програма орієнтована саме на ті компетенції, які потрібно розвивати людині на тій чи іншій посаді; у межах управління виконанням (*performance management*) компетенції впливатимуть на визначення ключових показників ефективності та поведінкових маркерів.

Стратегія управління людськими ресурсами полягає у визначенні шляхів розвитку організаційних компетенцій (можливостей) у всього персоналу організації і кожного її співробітника окремо.

Організаційні можливості підсилюють індивідуальні здібності. Вони забезпечують реалізацію бізнес-стратегії організації. Спортивна команда, що складається з одних зірок, але при цьому погано зіграна, найімовірніше, програє добре зіграній команді середнячків.

На практиці є багато сфер невідповідності компетенцій, і організація неспроможна ліквідувати кожну з них. Управлінське завдання у зв'язку з цим – визначити ті сфери невідповідності, на яких насамперед потрібно зосередити обмежені організаційні ресурси (встановити пріоритети). Серед чинників визначення пріоритетів компанії використовують:

- важливість організаційної компетенції для організації в цілому;
- її вплив на результати діяльності організації;
- здатність організації ефективно підвищувати рівень розвитку відповідної організаційної компетенції.

У табл. 3.3 наведено організаційні компетенції (можливості) компаній-лідерів [3].

Етичний кодекс – це зведення моральних принципів, моральних норм і правил поведінки в компанії, уніфіковані практичні рекомендації працівникам щодо ефективних моделей поведінки під час міжособистісної, міжкорпоративної і міжнародної комунікації.

Таблиця 3.3

Організаційні компетенції (можливості) компаній-лідерів

Організаційна можливість / компетенція	Характеристика	Компанії
Талант	Ми ефективно залучаємо, мотивуємо й утримуємо компетентних та відданих співробітників	Hitachi McKinsy Microsoft
Швидкість	Ми вміємо швидко втілювати в життя важливі зміни	Dell Samsung Toshiba
Єдиний світогляд	Ми успішно забезпечуємо позитивне сприйняття нашої компанії нашими клієнтами і співробітниками	Harley-Davidson Nordstrom United Bankof Switzerland
Відповідальність	Ми дотримуємося дисципліни, забезпечуючи в такий спосіб високі результати	Continental Airlines Honeywell Total
Співпраця	Ми успішно долаємо бар'єри в організації, забезпечуючи ефективну спільну роботу й синергійний ефект	BP Ericson Time Warner
Опанування знань	Ми ефективно генеруємо нові корисні ідеї і реалізуємо їх в організації	BAE Systems Toyota Unilever
Лідерство	Ми успішно виховуємо на всіх рівнях організації лідерів, які досягають потрібних результатів	General Electric Hewlett-Packard Cathay Pacific
Тісні зв'язки з клієнтами	Ми успішно будуємо з нашими цільовими клієнтами довгострокові взаємовідносини, базовані на довірі	Marriott Harrah's Nippon Telegraph and Telephone
Створення інновацій	Ми успішно створюємо ефективні інновації в продуктах і процесах	3M Herman Miller Intel
Стратегічна єдність	Ми ефективно формуємо й передаємо нашу думку стосовно стратегічних питань	Hallmark ICICI bank
Економічна ефективність	Ми ефективно управляємо витратами	SKF Southwest Airlines Wall-Mart

3.4. Ефективне управління персоналом. Роль менеджера в управлінні персоналом

3.4.1. Управління адаптацією працівників

Менеджмент, об'єктом якого є виключно трудова діяльність індивіда і колективу, а предметом – організація трудової діяльності, став головним чинником зростання економічно розвинутих країн.

До надважливих функцій управління персоналом належить формування системи адаптації співробітників, здатної забезпечити виконання великої кількості завдань як традиційного (з погляду її сутності), так і нетрадиційного характеру. З-поміж останніх завдань можна назвати впровадження корпоративної культури, зокрема норм і цінностей структурного підрозділу; формування лояльного ставлення до компанії; узгодження очікувань співробітника й можливостей компанії (підрозділу); вплив на формування стилю робочої діяльності й ставлення до власного професійного розвитку.

Такий підхід вимагає формування в керівників середньої ланки ставлення до адаптації як до технології управління персоналом, а також навчання менеджерів елементам побудови комплексної й цілісної системи адаптації персоналу. Основним є:

- знання особливостей управління адаптацією на кожному з її етапів;
- формування продуктивного робочого стилю співробітників і забезпечення ефективного супроводу їхньої трудової діяльності;
- уміння планувати програму призначення на посаду нових співробітників;
- уміння мотивувати робочу групу до передачі співробітникові досвіду й знань;
- уміння ініціювати його неформальне членство в групі.

Політика керівника щодо персоналу має бути однозначною, зрозумілою і передбачуваною. Керівник повинен донести до нових співробітників норми трудової поведінки, цінності й традиції діяльності організації з самого початку появи нових працівників у колективі. Ефективною технологією формування професійно компетентних співробітників, відповідальних за результати діяльності, є адаптація, що поєднує соціально-психологічний і професійно-орієнтований підходи.

Поєднання професійно-орієнтованої та соціально-психологічної складових адаптації в єдиний керований процес забезпечує його високу ефективність не тільки завдяки скороченню періоду набуття співробітником професійних вмінь відповідно до специфіки діяльності організації, а й завдяки формуванню продуктивного стилю робочої поведінки працівників.

Важливо від самого початку зорієнтувати процес адаптації на формування бажаного робочого стилю нового співробітника. Відповідно до висновків моделі П. Герсі та К. Бланшара щодо закономірностей формування стилів трудової поведінки людини керівник має визначити оптимальний час і спосіб переведення співробітника зі стилю «Новачка» у стиль «Виконавця», заблокувавши можливість його переходу до неефективного, з погляду побудови команди, стилю «Фахівця». Останнього можна охарактеризувати як безініціативного і недостатньо відповідального члена робочої групи, який, маючи достатній рівень компетенцій (знань, умінь та навичок),

вмотивований мінімальною відповідальністю та залученістю як до внутрішніх, так і до зовнішніх групових процесів.

Кожен член робочої групи має ключові характеристики, які є наслідком домінантної соціальної мотивації. «Новачок» прагне «бути гарним», справити позитивне враження на колег і керівника. Він або має фрагментарні знання й професійні вміння, або не прагне демонструвати свої достатні компетенції, набуті раніше, тому що не має подібної соціальної мотивації. Тому увага керівника має бути спрямована на те, щоб внутрішньогрупові норми акумулювали бажання колективу працювати й досягати групових цілей. Якщо група не є носієм цілей, орієнтованих на результати і якість роботи, то менеджер повинен їх задавати, покладаючись на свої лідерські задатки або владу керівника.

Стиль «Виконавця» є ефективним напрямом розвитку «Новачка», який характеризується прагненням до набуття професійних вмінь і досвіду роботи для задоволення своєї соціальної потреби «бути корисним» у колективі. Зокрема, такої продуктивної мотивації співробітники з цією орієнтацією є відповідальними й ініціативними фахівцями, які не вимагають від керівника чітких алгоритмів виконання функціональних обов'язків. З набуттям потрібних знань, умінь і досвіду їхня трудова поведінка стає ще більш ефективною і економною з погляду витрачання часу керівника на управління персоналом.

На свої робочі місця молоді фахівці приходять, не знаючи про всі внутрішні процеси в компанії й, передовсім, про функції своєї робочої групи. Тому завдання керівника – правильно організувати процес адаптації, спланувавши обов'язково процедуру ініціації співробітника для переведення його з формального членства у неформальне. Для орієнтації процесу керованої адаптації на потреби новачка потрібно мати уявлення про світогляд цього співробітника в кожному конкретний період часу його трудової діяльності та співвідносити цю інформацію з етапами адаптації (рис. 3.1).

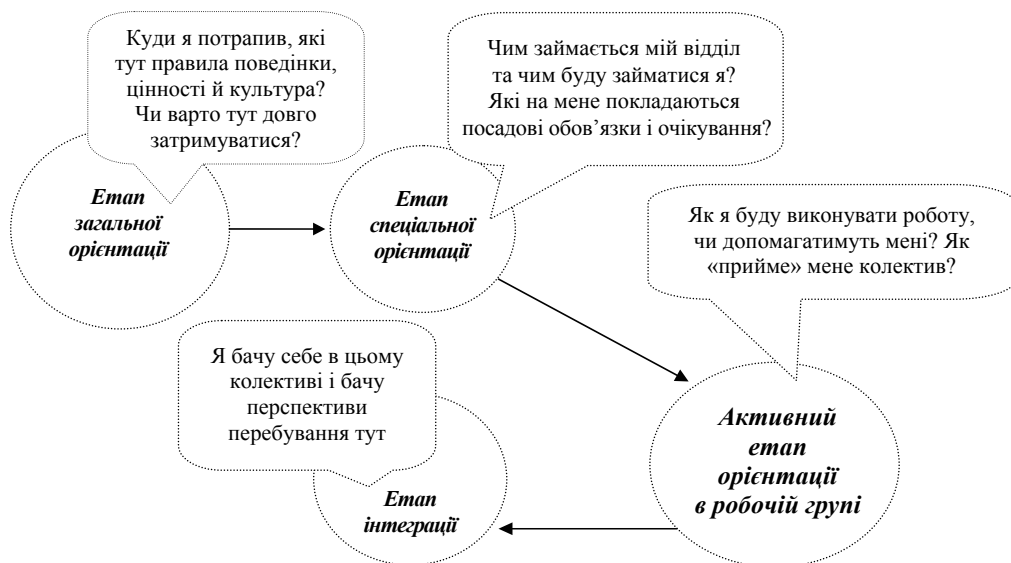


Рис. 3.1. Співвідношення етапів адаптації та проблемного сприйняття співробітника

Знання етапів адаптації співробітника та їхнього інформаційного наповнення дає змогу керівникові сформулювати програму адаптації. Для залучення колективу до цього процесу можна запропонувати колегіально скласти основу програми, що означатиме прийняття відповідальності за виконання спільно ухваленого рішення стосовно супроводу трудової діяльності нових працівників. Нижче наведено узагальнену інформацію для складання програми адаптації нових співробітників підрозділу (табл. 3.4).

Бажано критично оцінювати підготовлені програми адаптації, розглядаючи кожен зазначений у ній захід щодо його черговості, потреби в ньому, часу проведення, рівня стресовості для новачка й загальної ефективності.

Для визначення робочого стилю поведінки, оптимального навантаження співробітника та потреби в професійному навчанні доцільно завести картку контролю

Зміст етапів процесу

Етапи процесу адаптації	Характер процесу адаптації
Етап загальної орієнтації	Знайомство нового співробітника з фірмою, із загальними для всіх правилами
Етап спеціальної орієнтації	Знайомство нового співробітника з підрозділом
Активний етап орієнтації в робочій групі (1–1,5 міс.)	Професійна, соціально-психологічна, психофізіологічна адаптація
Етап інтеграції (від 3–5 міс. до 1–1,5 року)	Соціально-психологічна адаптація, професійна адаптація

за адаптацією, у якій фіксувати результати своїх спостережень, а також формальних і неформальних бесід з новачком з таких питань (табл. 3.5).

Така інформація, подана в динаміці, дає можливість зрозуміти, як планувати роботу з новим персоналом у підрозділі та якого стилю керівництва потребують окремі працівники на певному етапі свого професійного розвитку й соціальної орієнтації.

Від керівника вимагається розуміння очікувань нового співробітника, його оцінки власної відповідності вимогам компанії та робочої групи, його бачення подальшого розвитку і можливих перспектив. Саме в період адаптації потрібно допомогти людині узгодити, співвіднести очікування від роботи з можливостями компанії (або конкретного робочого місця).

Усвідомлення ступеня цієї відповідності стає додатковим мотивом працівника до коригування рівня своєї трудової активності.

Таблиця 3.4

адаптації персоналу

Зміст етапу, його інформаційне наповнення	Форма організації
Загальні відомості про фірму й підрозділ; трудоий розпорядок фірми; традиції, внутрішні стандарти взаємодії, загальні правила заохочень і покарань, прийняті у фірмі; структура фірми або підрозділу; соціальний пакет працівників	Лекція, бесіда, «Пам'ятка новому співробітнику», екскурсія по фірмі, особисте знайомство з колегами
Структура, функції, мета і завдання підрозділу; зовнішні й внутрішні взаємовідносини підрозділу; безпосередні цілі, завдання, обов'язки нового співробітника (що детальніше й докладніше, то краще); роз'яснення важливості цієї роботи, як вона співвідноситься з іншими в підрозділі та на фірмі в цілому; процедури й правила, що безпосередньо стосуються нового працівника	Співбесіда з лінійним керівником, ознайомлення з посадовою інструкцією, положенням про відділ та іншими матеріалами, що стосуються безпосередніх обов'язків
Процедура виконання роботи (окремих бізнес-процесів); якість роботи, нормативи якості виконання роботи й основи оцінки виконання; ведення документації, необхідна звітність; характер взаємодії членів робочої групи; очікування від працівника (в контексті формування стилю робочої поведінки)	Безпосередня практика, навчання на робочому місці, залучення до робочих нарад, ініціація працівника
Детальне знайомство з колективом і новими обов'язками; засвоєння норм поведінки; повне пристосування до робочої групи; ототожнення особистих інтересів та цілей із загальними для групи; освоєння суміжних професій (для взаємозамінності персоналу); залучення до справ групи	Коучинг, наставництво, навчання поза робочим місцем (зовнішні тренінги), ротація

Таблиця 3.5

Картка контролю за адаптацією співробітника

Критерії оцінювання соціальної та професійної адаптації співробітника	Нотатки керівника				
	1-й тиждень	2-й тиждень	...	4-й тиждень	...
Опановано необхідний обсяг знань для роботи					
Набуто необхідних навичок для роботи					
Установлено неформальні взаємини з більшістю колег					
Поведінка співробітника відповідає нормам і традиціям групи					
На який рівень показників діяльності (обсяг та якість робіт) вийшов співробітник					
Простежується бажання вдосконалюватися професійно					
Потреба в розгорнутому навчанні					
Співробітник схильний брати на себе відповідальність за самостійно ухвалені рішення щодо виконання виробничих завдань					
Потребує жорсткого чи помірною контролю					
Здатність ставити цілі і вміння їх досягати					

У зв'язку з цим керівники структурних підрозділів мають знати особливості управління адаптацією на кожному з її етапів; уміти формувати програму введення на посаду нових співробітників; розуміти, як можна залучити членів робочої групи до організації процесу адаптації.

Завданням керівника є зміна соціального статусу новачка, ініціація його неформального членства в групі; цілеспрямоване переведення в стиль виконавця. У подальшому потрібно відстежувати соціальну мотивацію і підтримувати прагнення працювати на досягнення загальних цілей. Кожен етап розвитку нового працівника вимагає певного стилю індивідуального керівництва. Такий підхід до організації адаптації працівників цілком відповідає сучасній концепції маркетингу персоналу.

3.4.2. Система управління виконанням робіт

Створення ефективної системи управління діяльністю працівників (виконанням робіт) та інтеграція в цю систему елементів мотивації дають змогу виробити в організації політику формування високопродуктивних трудових відносин, створити «режим найбільшого сприяння» для співробітників.

Менеджери середньої ланки, відповідно до концепції ситуаційного менеджменту, 80 % свого робочого часу приділяють роботі з підлеглими й активно супроводжують корпоративну систему мотивації індивідуальними методами стимулювання працівників. К. Бланшар, С. Кові, Х. Рамперсад, Е. Андерсен та інші дотримуються думки, що керівники, які розуміють природу людини та причини її поведінки, здатні активізувати потенціал кожного співробітника, а водночас і всієї організації.

Інтегрована модель управління діяльністю співробітника передбачає управління результатами праці через формування ефективного стилю керівництва, налагодження ефективних комунікацій, супроводу діяльності працівника та його мотивації з боку керівників середньої ланки. Ефективна система управління виконанням робіт (завдань) має чотири етапи, які за своїм змістом мають відповідати головним ідеям мотиваційної теорії очікувань (рис. 3.2).

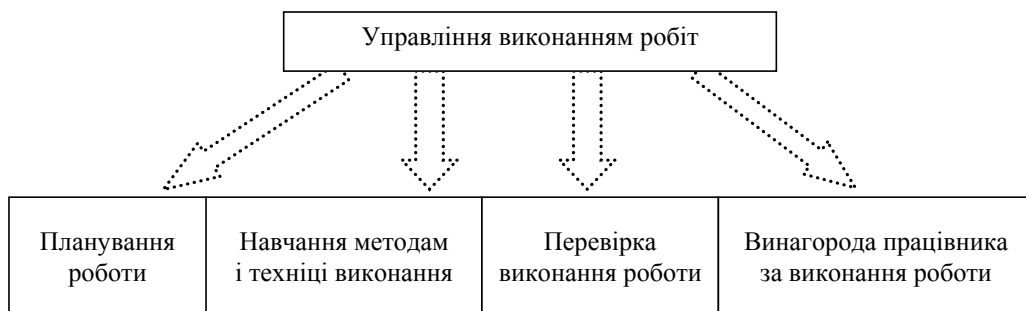


Рис. 3.2. Загальний процес управління діяльністю працівника

По-перше, працівник має знати, що його праця забезпечить результат. Для цього сам результат має бути чітко визначений під час планування.

По-друге, має передбачатися допомога керівника в досягненні результату шляхом проведення консультацій та навчання.

По-третє, перевірка виконання роботи має зосереджуватися на таких цілях, як діагностика успіху працівника та забезпечення його емоційної підтримки. Працівник також має бути впевненим, що результати його праці буде винагороджено, а сама винагорода буде валентною його очікуванням. Поняття «управління винагородою» передбачає тут не так спрямованість керівника на забезпечення очікуваного рівня матеріальної винагороди, як на забезпечення необхідного рівня задоволеності працівника.

На особливу увагу під час побудови інтегрованого з мотиваційними елементами підходу до управління виконанням завдань заслуговує *перший етап цього процесу – планування роботи*.

Ключовим моментом етапу планування (рис. 3.3) є постановка (або узгодження з підлеглим) цілей роботи.

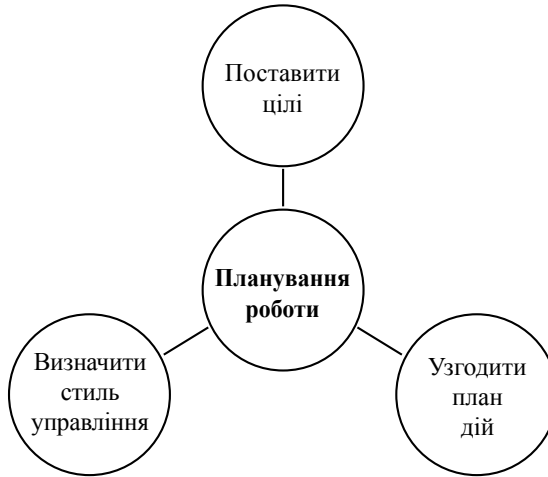


Рис. 3.3. Зміст етапу планування роботи

Вже на початковому етапі формування належного мотиваційного механізму під час планування роботи керівник має дати підлеглим розуміння двох речей:

- 1) що саме їх просять зробити (їхня сфера відповідальності);
- 2) що означає високий рівень виконання робіт (стандарті діяльності, за якими їхню працю оцінюватимуть).

Незалежно від характеру роботи, кожен працівник має об'єктивну потребу розуміти її значущість для організації (підрозділу), уявляти собі обсяги та терміни виконання роботи, а також критеріальні показники, на підставі яких він здійснюватиме самоконтроль і організацію своєї роботи в часі, а також пересвідчуватися в наявності результату та його якості в процесі трудової діяльності (що відповідає постулатам теорії очікувань).

Отже, працівників можна успішно стимулювати за допомогою чітких і досяжних цілей. Проте цілі індивідуумів відрізняються від цілей організації, оскільки їх менше, вони розраховані на коротші проміжки часу, менш невизначені і ризиковані. Для поєднання двох мотиваційних прийомів – орієнтації на працівника й орієнтації на організацію – потрібно застосувати відповідні підходи до *постановки цілей і завдань працівникові* (управління за цілями; ключові показники ефективності; система стратегічних показників).

Секрет використання постановки цілей як засобу мотивації полягає в тому, що підлеглих, які мають досвід роботи, активно залучають до участі у визначенні їхніх власних завдань.

На рис. 3.4 показано один із підходів до каскадування цілей організації, який відображає системність цілепокладання в організації, а також робить цей процес прозорим і зрозумілим для виконавців.



Рис. 3.4. Приклад декомпозиції (каскадування) стратегічних цілей

Показники ефективності діяльності (*Key Performance Indicators, KPI*) підрозділів і їхніх співробітників узгоджуються з контрольованими орієнтирами діяльності всієї компанії, які зазвичай задаються власниками або впливають з бізнес-стратегії організації. Принциповим у мотивації виконавця є обґрунтування кількості показників у процесі планування його роботи. У менеджменті існує думка, що вага одного показника не має бути меншою ніж 10 % зі 100 %; проте ситуація, коли виділено 10 показників, хоч і є можливою, але вважається неоптимальною, особливо під час планування окремих етапів роботи в межах загальної діяльності підлеглого. Ця ситуація може призводити до зниження уваги працівника і до розпорошення його зусиль.

Завдання керівника – допомогти сфокусувати роботу на досягненні пріоритетних для підрозділу й компанії завдань. З іншого боку, встановлення одного-двох показників не може охопити всіх завдань. Типовим рішенням у такій ситуації є виділення двох-чотирьох основних показників; інші три-п'ять визначатимуться обмежувально («досягнуто / не досягнуто»).

Другим елементом процесу планування роботи є визначення стилю управління виконанням робіт працівника. Для цього керівник діагностує рівень розвитку

працівника для кожної з його цілей і *KPI*. Для підтримки мотивації на цьому етапі менеджер надає можливість підлеглому здійснити самодіагностику, яка потрібна для досягнення виваженого компромісу в цьому питанні.

Перевірка співробітника на вираженість компетенцій дає змогу виконати завдання й досягти рівня *KPI*. Такий підхід унеможливує загальноприйнятну хибну практику менеджерів: стимулювати підлеглих брати на себе високі зобов'язання, переконувати їх ставити перед собою суперамбітні цілі. Менеджерів приваблює «режим перенавантаження підлеглих» завдяки одержанню двох вигод одночасно: коли людина не досягає цілей, знижується її самооцінка і зупиняється щорічна хвиля петицій про підвищення окладів; коли ж вона виявляється ефективною, наслідком стає високий рівень задоволеності (тобто починає відігравати свою роль внутрішня мотивація).

Технологія діагностики підлеглого передбачає постановку низки питань щодо компетентності та вмотивованості виконавця, наприклад: наскільки цей працівник володіє ключовими вміннями, яких вимагає завдання; чи знає він, з чого розпочати розв'язання цього завдання, чи має навички виконання роботи та успішний досвід у минулому. Питання щодо зацікавленості виконавця фокусуються на тому, наскільки підлеглому хвилює робота в цій сфері, чи буде це мотивуючим завданням для нього, наскільки робота є творчою з погляду виконавця, чи не вбачає він у її виконанні ризик набуття негативного досвіду. Узгодження стилю управління виконанням робіт співробітника з рівнем його компетентності й вмотивованості гарантує, що керівник забезпечує той вид поведінки, який потрібний працівникові для успішного виконання завдання і водночас підсилює його зацікавленість. Дотримання цих вимог зберігає «сприятливі умови» для формування ділових стосунків «керівник – підлеглий». Для остаточного їх збереження керівникові потрібно «одержати дозвіл» на використання відповідного стилю керівництва процесом виконання робіт підлеглого, тобто домовитися про доречність конкретного стилю в конкретній ситуації.

Тільки після досягнення згоди щодо цього ключового питання керівник повинен дати вказівки про напрям роботи або, навпаки, доручити це самому виконавцю. Отже, етап планування виконання робіт може охоплювати встановлення очікувань щодо виконання роботи, створення чіткого плану дій, а також домовленість щодо процедури перевірки успіху.

Наступний етап процесу управління виконанням робіт – навчання методам і техніці виконання – є необхідним у разі виявлення недостатності відповідних компетенцій у підлеглого або доречності проведення консультацій у ситуаціях, коли він демонструє стиль «невпевненого у собі» або невмотивованого виконавця. За таких умов керівникові потрібно принципово підійти до вирішення питання організації зустрічей для подальшого супроводу діяльності підлеглого (йдеться про визначення частоти й режиму зустрічей з виконавцем).

Такі ж типи співробітників, як «виконавець» і «партнер» [4, с. 111], а також «таланти», не вимагають процедури навчання методам і техніці виконання доручених завдань. Керівник зазвичай відразу ставить їм завдання, оскільки у нього є всі підстави вважати, що таланту й фаховості цих людей вистачить для його виконання.

Проте це не означає, що співробітники такого типу не зазнають фіаско (наприклад, їм може бракувати досвіду). Якими будуть наслідки цього факту для співробітника? Канони менеджменту стверджують, що невиконання поставлених завдань є підставою для позбавлення преміальних або іншої форми покарання. І треба було б погодитися з цією догмою, проте це не має бути остаточним висновком. Практика показує, що часто буває інакше [8]. Для з'ясування природи цього факту потрібно простежити і проаналізувати, що відбувається з досвідченим фахівцем з того моменту, як йому делегували завдання високого рівня виконання. Співробітник бере на себе відповідальність і з вірою в успіх складає план його виконання та добирає технології. Проте через деякий час з початку реалізації плану він усвідомлює реальну складність завдання й те, наскільки важко буде зберегти свій статус фахівця високого рівня у разі його невиконання. Вмикається механізм формування ланцюга негативних очікувань (у межах теорії очікувань Віктора Врума):

- 1) зусилля не приведуть до досягнення мети;
- 2) недосягнення мети призведе до негативних наслідків;
- 3) наслідки будуть значущими для репутації та кар'єри.

На зміну його натхненню і зацікавленості приходять зростаюча напруга, тривога, розчарування і дискомфорт. Досвідченому фахівцеві більше не подобається працювати саме в цій організації (підрозділі), він починає шукати нове місце. Своєю чергою керівник, абсолютно не очікуючи такого кроку від талановитого виконавця, з яким він пов'язував низку планів, умовляє його залишитися, оскільки, як і раніше, вважає, що талант – талановитий, хоч і недосвідчений. Одна з умов, яку пропонує керівник, – підвищення заробітної плати. У результаті, не виконавши завдання, продемонструвавши свою неефективність, талант одержує підвищення.

Отже, незалежно від типу працівника завжди потрібен *третій етап – перевірка виконання роботи*, яка передбачає організацію керівником моніторингу за результатами виконання робіт. Його мета – запобігти невдачам, наслідком яких є зниження рівня задоволеності працівника. Що вищою є складність роботи і що менше вона відповідає рівню компетенцій підлеглого, то більше уваги він потребує. Третій етап управління виконанням робіт вимагає в таких ситуаціях дотримуватися правила: не залишати підлеглого наодинці з важким завданням, не чекати «перетворення» його натхнення на депресію. Набагато менше часу від керівника вимагатиме вияв уваги до співробітника, аніж повернення його до попереднього вмотивованого стану, що іноді взагалі зробити неможливо. Найдієвішою порадою в такому випадку є дотримання режиму частого спілкування, визначення найменших досягнень, що потребували від виконавця чималих зусиль, надання йому допомоги й підтримки в процесі виконання завдань. У такий спосіб керівник паралельно реалізує такий етап процесу управління виконанням робіт, як перевірка виконання.

Якщо все ж таки допущено помилку і підлеглий не виконав завдання, потрібно використати принцип «правди і милості». Похвала підлеглого й умовчування помилок (через страх образити людину) позбавляють співробітника об'єктивного зворотного зв'язку. Покарання ж за провину, яке не передбачає для підлеглого

можливості виправитися, є жорсткістю. Більшість людей готові самі себе покарати набагато жорсткіше, ніж це уявляє собі керівник. Звідси – важливий принцип процесу управління виконанням робіт: забезпечувати підлеглому одразу після одержання ним результатів (як позитивних, так і негативних) такий зворотний зв'язок, який зберігатиме його гідність і водночас залишатиметься чесним.

Інтегрована модель управління діяльністю співробітника передбачає управління результатами праці через формування ефективного стилю керівництва середньої ланки, забезпечення налагодження ефективних комунікацій і зворотного зв'язку, супроводу діяльності працівника та безперервної його мотивації. Ефективна система управління виконанням робіт вимагає вбудовування елементів мотивації в кожен з її етапів для забезпечення високого рівня задоволеності виконавця. Відповідно до моделі Портера – Лоулера результативна праця зумовлює задоволеність, а не навпаки – задоволеність зумовлює досягнення високих результатів праці.

3.4.3. Особливості залучення персоналу на засадах ціннісних орієнтацій

Ефективне управління змінами в організації ґрунтується на врахуванні бізнес-профілів поколінь людських ресурсів та їхніх ціннісних орієнтацій. Нині в організаціях одночасно співпрацюють чотири покоління:

- бебі-бумери (1946–1964 р. н.) – доволі «передбачувані»: оптимістичні, ідеалістичні, орієнтовані на команду і особистісне зростання;
- покоління X (1964–1980 р. н.) – його характеризує недовіра до керівництва, потрапляння під дію реформ у галузі освіти, а також необхідність будувати кар'єру в ситуації підвищених вимог до академічних успіхів і розумових здібностей;
- покоління Y (1980–2000 р. н.) – йому притаманне прагнення організувати собі гнучкий графік і більше працювати дистанційно, а також швидка зміна місць роботи та бажання брати участь у важливих рішеннях всередині компанії;
- покоління Z (з 2000 р. н.) – прогнози щодо цього покоління ґрунтуються на основі його залучення у світ інформаційних технологій.

Тенденції на ринку робочої сили вказують на поступовий відхід покоління бебі-бумерів. Тому потреби і цінності покоління X, а особливо Y, швидко виходять на перший план. Крім того, сучасний підхід у менеджменті сприяє формуванню майбутніх фахівців і, насамперед, керівних кадрів таким чином, щоб вони віддавали перевагу біхевіористському, а не адміністративному підходу в управлінні персоналом. У табл. 3.6 наведено відмінності бізнес-профілів поколінь людських ресурсів.

Аналіз ступеня відповідності респондентів дев'ятьом основним командним ролям (теорія Р. М. Белбіна) виявив відмінні риси поколінь за трьома з них. Провідні функції «генератора ідей» – це розв'язання складних проблем і продукування оригінальних шляхів для досягнення командних цілей. Виконавцю ролі «дослідник ресурсів» властиво вивчати можливості і встановлювати зовнішні контакти для їх подальшої реалізації.

Таблиця 3.6

Відмінності в бізнес-профілі поколінь людських ресурсів

Напрями оцінювання бізнес-профілю	Покоління Z	Покоління Y	Покоління X
Робоча мотивація	Вмотивовані інтересом до процесу праці; можливістю спілкування на робочому місці. Виявляють порівняну байдужість до командної роботи.		Орієнтовані на роботу в команді; потреба в допомозі людям; прагнення до керівництва
Особистість	прояви жорсткості і індивідуалізму; неготовність сприймати себе як частину колективу; високоморальність	готовність до співчуття людям та прийняття їхніх недоліків. Чемні і ввічливі незалежно від ситуації; середній рівень вираженості моральності	отождоження понять «робота» і «команда»; високоморальність; дружелюбність; естетизм у роботі
Професійний потенціал (вимірює схильність до роботи, пов'язаної з пошуком, аналізом і узагальненням інформації)	середньо виражений потенціал у сфері <i>аналізу і планування</i> (вимірює схильність до роботи, пов'язаної з пошуком, аналізом і узагальненням інформації)	схильність до роботи, пов'язаної зі створенням нових продуктів і послуг, що вимагає інноваційної спрямованості; схильність до проведення досліджень, до роботи, що вимагає розвинених інтелектуальних якостей і готовності самостійно діяти	середньо виражений потенціал у сфері <i>аналізу і планування</i> , більш виражений потенціал у сфері забезпечення процесу (схильність до надійної роботи із забезпечення діяльності офісу або підприємства); доброзичливість, чуйність
Стиль менеджменту	відмінності не виявлено	відмінності не виявлено	інтегратор (орієнтований на створення атмосфери співпраці, спрямований на об'єднання ідей і думок)
Командні ролі (за Р. М. Белбіном)	дослідник ресурсів	генератор ідей; дослідник ресурсів	душа команди

Отже, люди Y сильні в аналізі та плануванні, можуть проявити себе в розробленні, добре підходять для ролі генератора ідей і здатні бути успішними в ролі дослідника ресурсів. Усі ці якості об'єднує прагнення до новизни в різних її проявах, готовність створювати і впроваджувати плоди власної оригінальності.

Люди X мають великий потенціал у забезпеченні процесу, також можна прогнозувати їхній успіх як інтеграторів у справі управління і говорити про їхню здатність бути душею команди в груповій роботі. Безумовно, сильною стороною

покоління X є ініціація згуртованості колег. Його перевага полягає в стійкості до монотонності та нудьги, які нестерпні для людей Y. Людей X відрізняє емоційна теплота і прийняття інших людей, що робить їх гарною підмогою покоління Y, спрямованого на творчість та інновації.

Наведені відмінності поколінь X і Y дають можливість розмежовувати сфери впливу цих людей, які можуть бути використані в HR-практиках – під час організації відбору, оцінних процедур, ухвалення кадрових рішень загалом.

Ціннісні орієнтації персоналу компанії, що належить до покоління Y, зумовлюють особливості його залучення, що вимагають достатньої уваги від менеджерів у процесі управління виконанням:

1. Представників покоління Y варто розглядати як потенційних агентів змін у компанії, що зумовлено їхньою потребою брати на себе виклик і додаткову відповідальність, підтверджувати свою самооцінку та їхньою вірою у свою здатність до швидкого навчання.

Представників покоління Y як потенційних агентів змін можна ідентифікувати за допомогою «дерева підтримки змін». Застосування цього схематичного інструменту дає змогу формувати серед лідерів і агентів ініціатив єдине уявлення про причини, завдання і можливі труднощі, пов'язані зі ставленням персоналу до майбутніх змін.

2. Тактичні підходи в управлінні персоналом під час впровадження змін мають бути достатньою мірою диференційовані. Представники покоління Y прагнуть працювати з позитивними людьми. Вони не сприймають авторитарних керівників, які очікують поваги тільки тому, що займають відповідну посаду. Це свідчить про те, що директивний підхід до всіх співробітників, який спирається на силу легітимної влади, неефективний. Потрібно застосовувати ситуаційний підхід до співробітників. Тактика управління персоналом під час впровадження змін має ґрунтуватися на:

- навчанні й комунікаціях;
- участі персоналу й технологіях його залучення;
- допомозі та підтримці;
- переговорах та узгодженні рішень.

3. Підтримувати прагнення молодого покоління до розвитку і самовдосконалення, що потребує створення умов для підтримки творчого ставлення до змін. Співробітники покоління Y хочуть здобувати нові знання та навички. Якщо такого працівника змусити день у день виконувати монотонне завдання, він вважатиме, що компанії байдужа його подальша доля і його інтереси. Тому потрібно заохочувати творчу діяльність співробітника Y за допомогою проведення, наприклад, робочих зборів або тренінгів, організованих за принципом самонавчання. Їхня мета – продукування нових ідей та інновацій для поліпшення бізнес-процесів.

4. Створювати продуктивні робочі відносини за допомогою розвитку особистісних комунікацій і неформальних відносин. Представники покоління Y прагнуть працювати в дружньому середовищі, вони вкрай негативно ставляться

до консервативних ієрархічних організацій. Проведення перехресних тренінгів з розвитку та самонавчання (з формуванням груп з людей з різними посадами та спеціальностями і менеджерами різних рівнів управління) доцільно побудувати на таких етапах спільної роботи:

- формулювання і презентація проблеми;
- активне слухання;
- обмін порадами;
- розроблення рішення, складання плану його реалізації й рефлексія.

Досвід проведення таких тренінгів шляхом декількох ітерацій (для залучення в роботу кожного співробітника) свідчить, що група перетворюється на команду, члени якої можуть стати агентами змін, уже на другій-третьій ітерації. При цьому досягається мета – сформувати поведінковий підхід до планування і контролю за змінами в організації. Проблеми розв’язуються в доброзичливій обстановці, в результаті спільної роботи. Це сприяє підвищенню мотивації учасників, збільшенню кількості, різноманітності та ефективності ідей, використовуваних для розв’язання проблем.

5. Комунікативні схеми під час впровадження змін мають спиратися на канали висхідної, горизонтальної і діагональної комунікації, яка підтверджує уважне і шанобливе ставлення до думки персоналу щодо ефективності роботи компанії. Співробітники покоління Y хочуть поваги. Однією з ознак неповаги молоді працівники вважають накази, які не мають під собою жодного підґрунтя, які слід виконувати лише тому, що так було завжди.

Під час впровадження змін варто дотримуватися таких основних принципів інформування співробітників:

- Інформувати часто, з використанням різних каналів: особисті зустрічі, письмові вказівки, відеоматеріали, тренінги, фокус-групи, інтернет-мережа та ін.
- Інформувати про все, що стосується змін, щойно ця інформація стає доступною.
- Залишати достатньо часу для того, щоб співробітники могли поставити запитання і з’ясувати деталі.
- Чітко інформувати про цілі і завдання змін. Розповісти кожному співробітникові, що саме дадуть нововведення особисто йому.
- Комунікація передбачає діалог. Це має бути не презентація, а дискусія.

З іншого боку, засновники *Real Time Strategic Change* вважають, що занадто багато інформації – теж погано. Не завжди надлишок комунікацій приносить бажані результати. Іноді відбувається протилежне: що докладніше розповідають співробітникам про зміни, то сильнішим буде опір. Це не означає, що вони не розуміють сутності змін, це означає, що щоразу керівник, намагаючись пояснити свою точку зору, показує, що абсолютно не розуміє своїх підлеглих. Тому ефективна комунікація має супроводжуватися ще й участю в реалізації змін.

Дослідження американської консалтингової компанії *FUTUREU* вказують на необхідність дій, спрямованих на запобігання невдоволенню непопулярними рішеннями і змінами:

• Розробити та застосовувати різні методи вивчення настроїв у колективі. У компанії має бути набір різних методів дослідження думки співробітників і атмосфери в колективі – залежно від особливостей її корпоративної культури. Завдяки цим методам можна:

- відстежувати зміни в поведінці і взаєминах співробітників;
- мінімізувати опір змінам;
- вимірювати ефективність змін;
- пояснювати співробітникам, що їх чують і їхні думки буде враховано під час ухвалення рішень.

• Робити опитування електронною поштою. Учасники опитування можуть побачити поточні результати дослідження відразу після заповнення анкети.

• Намагатися повністю інформувати співробітників про результати досліджень. Мета досліджень – не тільки вивчити співробітників, але й «розділити» з ними результати досліджень, продемонструвати їм повну довіру і, як наслідок, підвищити лояльність.

• Заохочувати професійну віддачу і особисте ставлення співробітника, який досягає рівня вище середнього, а також надавати зворотний зв'язок про якість і результати його роботи, динаміку його індивідуального розвитку.

3.5. Навчання й розвиток персоналу

Пріоритетність розвитку персоналу визнають понад 85 % японських менеджерів, які, за результатами опитування, на першому місці серед своїх завдань зазначили розвиток людських ресурсів, тоді як впровадження нових технологій – 45 % менеджерів, а просування на нові ринки – близько 20 %. Українські ж компанії традиційно продовжують екстенсивну практику управління людськими ресурсами, яка потребує змін.

Можливості навчання й розвитку в організації формують сприятливий фон для залучення співробітників до політики компанії, підвищення трудової активності та інформаційного обміну. Працівники не пасивні виконавці розпоряджень та інструкцій, а творча сила, яка активно впливає на роботу організації. Тому надання персоналу широких повноважень має підкріплюватися розгалуженою системою їх навчання та інформування, що охоплює не тільки питання виконання безпосередніх обов'язків, а й питання, необхідні для розвитку компанії в цілому.

Прямий зв'язок програм навчання й розвитку зі стратегічними цілями організації дає змогу правильно визначити професійні компетенції, що мають бути розвинені відповідно до стратегії організації та сфери її бізнесу. Для інтеграції професійних компетенцій персоналу зі стратегією організації потрібно побудувати ланцюг логічно пов'язаних стратегічних цілей організації (рис. 3.5).

Припустимо, що стратегію бізнесу певної організації можна визначити як на-рошування обсягів продажу шляхом пропозиції більш широкого спектра продукції наявним клієнтам. Розширення асортименту продукції потребує підвищення

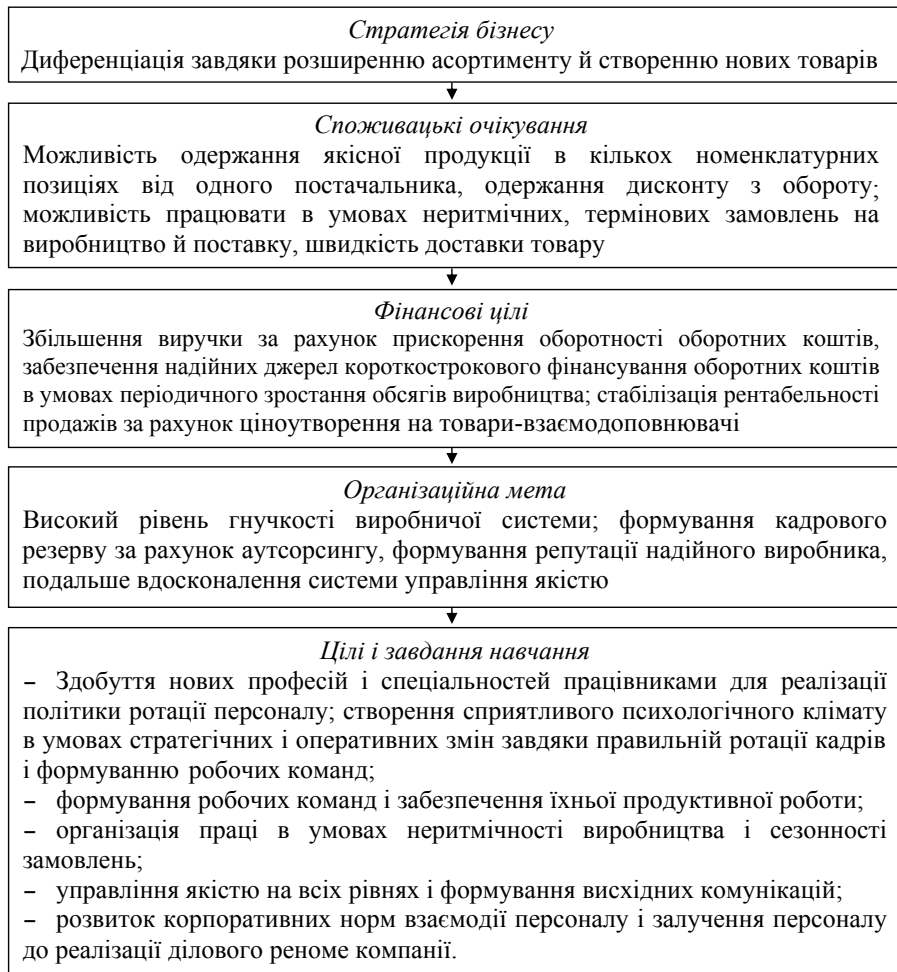


Рис. 3.5. Ланцюг стратегічних цілей компанії

довіри клієнтів до продукту, розуміння особливостей споживчих сегментів і вимог до аналогічної продукції; розроблення нового продукту або модернізації наявного з огляду на ці вимоги; визначення підходу до організації продажів. Щоб реалізувати зафіксовані стратегічні установки силами персоналу, потрібно висунути вимогу до їхніх компетенцій, трудової поведінки і процедури внутрішньофірмової взаємодії для досягнення спільного результату.

Наприклад, клієнтоорієнтація компанії вимагає високого рівня організації командної роботи. Головна ідея її полягає в тому, що орієнтованим на клієнта має бути не тільки менеджер з продажу, а й усі співробітники компанії, які контактують з клієнтом: від бухгалтера й секретаря до прибиральниці. Навчання командній роботі має на меті унеможливити ситуації, подібні до такої: «Є відділ продажів, який продає, тому клієнти – їхній головний біль. А у нас, фінансистів (маркетологів, транспортувальників, адміністраторів), – свої проблеми».

Після побудови ланцюга стратегічних цілей потрібно визначити, які знання, якості, досвід повинні мати співробітники організації для реалізації стратегічних цілей і які заходи (процедури) потрібно використати для досягнення і підтримки на належному рівні цих знань (вмінь, якостей, досвіду).

З іншого боку, під час розроблення програми потрібно базуватися не тільки на стратегічних установках організації, але й зважати на функціональні обов'язки та рівень відповідальності окремих категорій персоналу. Тому наступним кроком має бути встановлення адекватних цільових вимог до здібностей персоналу організації, його трудової поведінки в організації та ставлення до корпоративних цінностей і норм.

Отже, навчання персоналу організацій можна розглядати як багатофункціональний інструмент, ефективне використання якого спроможне забезпечити реалізацію декількох пов'язаних завдань, підпорядкованих стратегічним намірам компанії:

- по-перше, адаптацію новачків до особливостей операційних процесів у цій організації, опанування ними внутрішньокорпоративних стандартів роботи (обслуговування); норм та правил взаємодії на різних рівнях ієрархії в організації;

- по-друге, розвиток талановитих працівників і підвищення кваліфікації персоналу до рівня цільових вимог, визначених стратегічно;

- по-третє, розвиток горизонтальних і діагональних комунікацій, сприяння формуванню висхідного потоку інформації в організаціях, що керуються принципами гнучкості, паралельності і ефективності перебігу всіх бізнес-процесів, передовсім управлінського характеру;

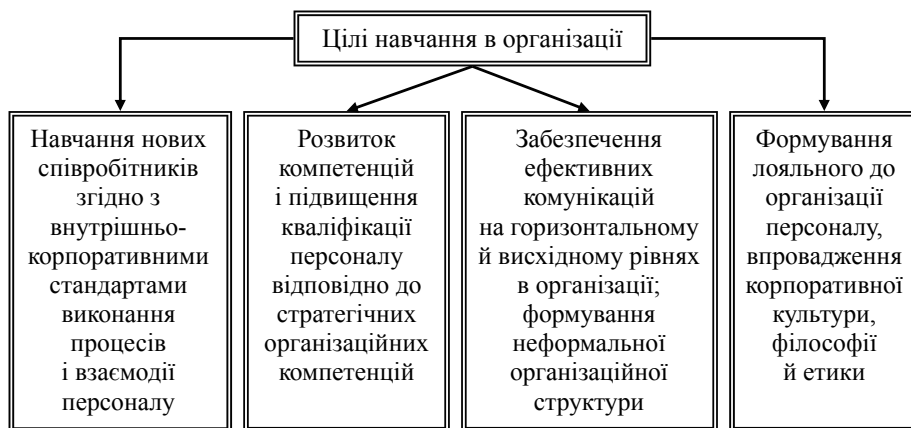
- по-четверте, реалізацію програми лояльності персоналу до організації та її керівництва, впровадження й підтримку внутрішньокорпоративних цінностей та філософії.

Навчання є не лише засобом розвитку персоналу як найпріоритетнішого ресурсу будь-якої компанії, засобом забезпечення відповідності його якості вимогам стратегічного розвитку, а й потужним інструментом формування іміджу, бренда компанії та одночасно підвищення вартості бізнесу за рахунок проєкції ставлення персоналу до організації на ставлення цієї ж організації (в особі лояльного персоналу) до партнерів і клієнтів.

На доповнення до класичної логіки організації і реалізації процесу навчання людських ресурсів (атестація персоналу – навчання – оцінка кваліфікаційних характеристик) додається розгляд таких систематизованих напрямів навчання в організації, які стратегічно зорієнтовані на формування корпоративної культури безперервного вдосконалення, лояльності персоналу, розвиток горизонтальних і діагональних комунікацій, розвиток персоналу та його залучення до інновацій (рис. 3.6).

Виокремлення таких напрямів дає змогу комплексно сформувати систему навчання в організації з огляду на її стратегічні завдання, визначити пріоритети в системі навчання й розвитку персоналу, розробити план і бюджет навчання.

Організація навчання персоналу має охоплювати зазначені напрями й орієнтуватися на формування відповідного портфеля форм та засобів навчання. Зокрема, для навчання нового персоналу доцільно використовувати наставництво, а також семінари та тренінги з розвитку базового рівня навичок у новачків.

**Рис. 3.6.** Цілі організаційного навчання

Розгорнуте навчання не буде ефективним без внутрішньої мотивації й через не-доцільність зовнішньої з огляду на кілька вагомих причин: нерациональність інформаційного й психологічного перевантаження, незрозумілість позиції самої людини щодо подальшого перебування в компанії та її невизначеність з кар'єрою.

Навчання з метою розвитку й підвищення ефективності трудової діяльності персоналу вимагає використання аудиторних тренінгів і семінарів, малих тренінгів для окремих команд. Навчання в організації, яке має сприяти розвитку висхідних, горизонтальних і діагональних комунікацій та формуванню неформальної структури управління, доцільно організовувати у формі управлінських сесій, проєктної роботи, командних зборів. У західних організаціях використовують взаємодію рівнів управління компанією в системі навчання. Цю практику можна застосувати для розвитку комунікацій, узгодження стратегії по всій компанії на всіх рівнях персоналу завдяки формуванню груп на навчання, до складу яких обов'язково потрапляють як мінімум два найближчих рівні персоналу. Такі вбудовані зв'язки в ланцюг системи навчання мають працювати від робітника (робітники – майстер) до рівня генерального директора (директор – заступники).

Навчання, орієнтоване на формування лояльності персоналу, має сприяти розумінню стратегічних завдань організації, її компетенцій і способів їх реалізації, залучати працівників до участі у розв'язанні поточних завдань структурних підрозділів, пропагувати політику і культуру організації, розвивати ініціативність, адаптувати до організаційних змін тощо. Сприятимуть цьому насамперед такі форми навчання, як оперативні наради, «політінформації», презентації, «складання навчальних посібників команд» та групові дискусії.

З огляду на високу завантаженість персоналу сучасних компаній та високі витрати на забезпечення системи навчання поряд із диференціацією форм навчання потрібно визначитися з цільовими категоріями персоналу організації для їх навчання.

Цільові для навчання категорії персоналу залежать від типу бізнесу і умов, у яких компанія провадить свою діяльність. Наприклад, практично всі компанії

навчають керівників, хоча це ще не загальна практика, і займаються розвитком співробітників з високим потенціалом. Виробничі компанії, крім того, обов'язково навчають і технічний персонал. Визначити цільову категорію для навчання можна за двома критеріями (рис. 3.7):

- 1) категорії персоналу (або навіть окремі посади), діяльність яких є максимально критичною для бізнесу компанії;
- 2) у діяльності цієї категорії персоналу використовуються складні навички виконання тих чи інших бізнес-процесів.



Рис. 3.7. Критерії визначення цільових категорій персоналу (цільових посад) для навчання

Отже, навчання потрібне насамперед тоді, коли люди працюють у складному, мінливому середовищі, що вимагає постійного підвищення кваліфікації. Щоб з'ясувати, чи належить людина до ключової категорії для навчання, потрібно оцінити її діяльність за двома критеріями: важливість внеску в бізнес і складність роботи (вимога високої кваліфікації).

Для різних видів бізнесу це будуть різні групи людей. Для торгових компаній це продавці і sales-менеджери, оскільки і тим і іншим потрібна маса різноманітних навиків (висока комунікативна компетентність, ґрунтовне знання товару та ін.), і в тих і в інших є цілий пул доволі складних обов'язків, які без належного тренування і без розвитку відповідних навиків не можна якісно виконати. У виробництві ключовими фігурами є майстри й начальники цехів, тобто середній менеджмент. Це особлива категорія, дуже критична для успіху всього бізнесу. Отже, навчання в компанії може бути орієнтоване головню на такі категорії персоналу:

1. Керівники всіх рівнів. Сучасні системи управління ставлять нові вимоги до всього управлінського персоналу, але найбільшу відповідальність покладено на лінійних керівників. Річ у тому, що у топменеджерів, по-перше, об'єктивно не так багато часу на навчання, а по-друге, не так просто знайти на ринку програму розвитку, гідну топменеджера. Лінійні менеджери – це фундамент великих компаній. Від них вимагають навиків делегування повноважень, комунікації, управління ефективністю, вміння ухвалювати оперативні рішення та ін. Найголовніше: поки менеджери не сформують у себе розуміння своєї ролі, своєї

відповідальності за персонал, за комунікацію, за наслідки рішень, які вони ухвалюють, усі інновації, що проводить компанія, не будуть ефективними, оскільки організація не зможе їх сприйняти. Саме тому потрібно приділяти пильну увагу розвитку керівників усіх рівнів.

2. *Молоді фахівці* (випускники ЗВО, що працюють у компанії не більше трьох років). Для них потрібно реалізувати:

- програми, що сприяють успішній і швидкій адаптації на робочому місці. Якщо нові співробітники не відчують себе частиною команди з першого ж робочого дня, то компанія може зіткнутися з проблемами їхньої демотивованості й низької продуктивності. Консалтингова компанія *Watson Wyatt Worldwide* вивчила практику роботи з персоналом 50 великих американських компаній. Дослідження встановило, що мотивація співробітників є значно вищою, якщо процес найму, введення на посаду й інтеграції нових співробітників ретельно опрацьований. В успішних компаніях процес введення на посаду тривав 35 тижнів (для порівняння: в компаніях з більш низькою мотивацією – тільки 15 тижнів). 50 % успішних компаній намагаються уважно ставитися до нових співробітників, роз'яснювати їхні завдання та обов'язки, тоді як неуспішні компанії приділяють увагу цьому питанню тільки у 29 % випадків [13, с. 76];

- програми розвитку технічних знань і навиків;
- програми, що дають знання з основ управління, – для ефективної командної роботи і кар'єрного зростання.

3. *HiPo (High Potential)* (співробітники з високим потенціалом). Нове покоління співробітників має зовсім інші компетенції, інше мислення; вони за три місяці (максимум за пів року) здатні набирати таких обертів, на які ще зовсім недавно людина б витратила п'ять років. Тому важливо сформувати у них відчуття лояльності до компанії, розставити пріоритети так, щоб швидкі успіхи на старті не «затьмарили» той потенційний досвід, який вони можуть отримати від своїх наставників. Для них пріоритетними будуть програми:

- розвитку технічних знань і навиків;
- програми, що дають знання з основ управління;
- навчання в організації, спрямоване на розвиток висхідних, горизонтальних і діагональних комунікацій та формування неформальної структури управління;
- формування лояльності до організації, розвитку навичок впровадження корпоративної культури, філософії й етики.

4. *Робочий персонал*. Для великих виробничих компаній важливим є розвиток ще однієї категорії працівників – робочого персоналу. Завдання навчання цієї категорії очевидні: зниження витрат виробництва, пов'язаних з ліквідацією наслідків порушень технології виконання робіт і псування устаткування внаслідок неправильної його експлуатації; зниження травматизму на виробництві; збереження навколишнього середовища. Крім того, у зв'язку з активним розвитком виробництва й появою на ринку великої кількості західних компаній, що будують свої підприємства на території України, а також зростанням вітчизняного виробництва можна спрогнозувати нестачу кваліфікованих кадрів на рівні робочого

Орієнтація бюджету навчання на стратегію

Категорії персоналу	Цілі програм навчання		
	Розвиток управлінських навичок	Професійне навчання	Навчання нового персоналу і програми адаптації співробітників
Топменеджери	+		
Менеджери середньої ланки	+	+	
Менеджери нижчого рівня	+	+	
Молоді спеціалісти	+	+	+
Робочий персонал		+	+
Σ			

Примітка. «+» – важливість охоплення відповідними програмами навчання та розвитку окремих категорій персоналу.

і рядового технічного персоналу (що вже спостерігається в низці галузей). Це спричинить розвиток програм перекваліфікації або здобуття нових кваліфікацій відповідними категоріями персоналу.

Інтегруючи два ключових моменти керованої системи навчання та розвитку персоналу, а саме: цілі навчання та ключові категорії для навчання, можна формувати (та аналізувати) політику компанії щодо впровадження та розвитку організаційних компетенцій за рахунок стратегічного розвитку пріоритетного чинника виробництва – персоналу компанії. Матриця для визначення пріоритетів і оцінки політики навчання в організації (табл. 3.7) може ефективно використовуватися для формування бюджету навчання, який буде ефективним інструментом контролю за впровадженням корпоративної стратегії розвитку персоналу.

Впровадження багатофункціональної системи навчання в організації має відбуватися в комплексі з ефективно побудованими системами добору персоналу, його мотивації, лідерства та контролю за діяльністю й рівнем сприйняття персоналом результатів життєдіяльності організації.

Актуальною проблемою під час впровадження цієї системи залишатиметься позиція керівництва щодо диференційованого підходу до розвитку й утримання персоналу (утримувати незадоволених чи підтримувати та просувати талановитих), тобто диференціації інвестицій у людський капітал. Будь-яка компанія орієнтується на прибуток, на досягнення рівноваги між інвестиціями у формування компетенцій персоналу й тією віддачею, яку забезпечують ці інвестиції. Управління системою навчання та розвитку має відбуватися так, щоб вона активно інтегрувала в собі програму формування лояльності персоналу. Ідея програми лояльності полягає в тому, що компанія на початку чітко визначає свої інтереси стосовно співробітників (формалізуються у вигляді корпоративної культури, філософії, цінностей), визначає потреби й цілі, а звідси – вимоги до персоналу (рівня його

Таблиця 3.7

розвитку людських ресурсів компанії

та розвитку персоналу		
Навчання з метою неформальної інтеграції рівнів персоналу і розвитку комунікацій	Програми підтримки внутрішньо-корпоративної культури та формування лояльності персоналу	Σ
+	+	
+	+	
+	+	
+	+	
+	+	

компетенцій). На підставі цього компанія відбиратиме саме той персонал, який найбільше відповідатиме її критеріям. Обраний персонал на найвищому рівні буде мотивуватися завдяки системам навчання, грейдів (система грейдів визначає перспективи підвищення заробітної плати співробітника відповідно до його посади і результатів виконання роботи, грейдування – доволі ефективний і реальний інструмент побудови кар'єри), просування, залучення до участі в прибутках і управлінні компанією.

**Питання для самоперевірки**

1. Назвіть об'єкти і суб'єктів управління персоналом.
2. Функції та завдання служби персоналу.
3. Як розподіляються повноваження щодо реалізації функцій управління персоналом між лінійним керівником і HR-відділом?
4. Що закладається в зміст і завдання стратегії управління персоналом організації?
5. Що таке організаційні можливості компанії та яку роль вони відіграють у системі управління персоналом?
6. Які методи управління персоналом ви можете назвати та яким HR-функціям вони відповідають?
7. Яким, на вашу думку, має бути склад відділу людських ресурсів для компанії, яка внаслідок розширення масштабів діяльності збільшила свій штат з 50 до 150 осіб?

8. Що має враховувати модель компетенцій працівника?
9. Порівняйте переваги й недоліки зовнішніх та внутрішніх джерел задоволення потреб компанії у персоналі.
10. Назвіть види та етапи адаптації новоприйнятих працівників організації.
11. Що передбачає програма адаптації нового працівника? Хто її розробляє?
12. Що таке ключові показники ефективності діяльності працівника та яку роль вони відіграють у системі управління персоналом?
13. Назвіть основні потреби та ціннісні орієнтації працівників, що належать до різних поколінь. Яким чином потрібно враховувати ці відмінності в процесі мотивації трудової поведінки?
14. Що має на меті система неперервного навчання персоналу? Які відмінності має навчання різних категорій працівників?
15. Назвіть показники організаційної ефективності управління персоналом.



Тестові завдання

**1. Система спільних цінностей, що визначає поведінку працівників та від-
різняє організацію від інших, – це:**

- а) організаційна культура;
- б) неформальна організація;
- в) правила внутрішнього розпорядку;
- г) місія.

**2. Бажання управляти процесами, що відбуваються в групі, і бути неза-
лежним від зовнішнього контролю демонструє:**

- а) новачок;
- б) виконавець;
- в) спеціаліст;
- г) партнер.

3. До HR-методів прямого впливу належать:

- а) розпорядження;
- б) плани;
- в) інструкції.

4. Що є складовими частинами концепції цінності HR?

- а) розвиток HR-ресурсів;
- б) врахування інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів;
- в) створення HR-практик;
- г) збільшення вартості матеріальних активів.

5. Унітарний підхід в управлінні персоналом передбачає, що:

- а) в організаціях немає конфлікту інтересів;
- б) можуть виникнути конфлікти інтересів;
- в) організації покладаються на сильне лідерство вищого керівництва;
- г) в будь-якій організації наявні дуже різні інтереси.

6. Результатом управління персоналом для внутрішніх стейкхолдерів є:

- а) зростання їхнього матеріального добробуту;
- б) задоволення соціальних потреб;
- в) розвиток організаційних можливостей;
- г) розвиток індивідуальних здібностей співробітників.

7. Можливості організації створюють її нематеріальну ринкову цінність завдяки:

- а) потенціалу талановитих співробітників;
- б) прискоренню оборотності капіталу;
- в) зростанню продуктивності праці;
- г) впровадженню техніко-технологічних розробок;
- г) набуттю знань;
- д) лідерству.

8. Наділення персоналу владою в організації означає:

- а) надання інформації, необхідної для виконання поточної роботи;
- б) визначення меж автономності і відповідальності;
- в) індивідуальну відповідальність в умовах пірамідальної структури організації;
- г) заміну старої ієрархії самокерованими людьми і командами.

9. Документ, що містить сукупність внутрішньофірмових принципів та правил взаємовідносин між робітниками та службовцями, своєрідна система цінностей і переконань, що сприймаються добровільно або в процесі виховання всім персоналом організації, – це:

- а) етичний кодекс;
- б) статут;
- в) посадові інструкції;
- г) філософія організації.

10. Модель корпоративної культури, яка характеризується лояльністю, відданістю персоналу, ефективною командною роботою, – це:

- а) бейсбольна команда;
- б) клубна культура;
- в) академічна культура;
- г) оборонна культура.

11. Визначення посадових обов'язків нового співробітника, постановку цілей і завдань на період випробувального терміну, а також визначення змісту роботи на цей час забезпечує:

- а) наставник;
- б) безпосередній керівник;
- в) служба персоналу.

12. Ситуаційний підхід у лідерстві визначає:

- а) залежність стилю керівництва від якостей підлеглих, характеру завдання, впливу середовища;
- б) перелік якостей, які мають ефективні керівники;
- в) манеру поведінки керівника з підлеглими для досягнення максимальних результатів;
- г) способи переконання підлеглих та залучення їх до ухвалення рішень.

13. Директивний стиль керівництва в управлінні персоналом слід застосовувати в таких випадках:

- а) роботу ще не завершено, але видно, що вона виконується якісно;
- б) працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися з вибором цілей, завдань, способів дій;
- в) інші методи впливу на особистість не дали результатів і працівника примушують, можливо, навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу;
- г) підкреслюються позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, впевненість в успішному виконанні дорученої роботи.

14. Прямий вплив з метою зміни поведінки персоналу, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів, – це:

- а) осуд;
- б) критика;
- в) наслідування;
- г) покарання.

15. До економічних методів управління персоналом належать:

- а) планування і матеріальні стимули;
- б) накази і статuti;
- в) розпорядження та інструкції;
- г) усі відповіді правильні.

16. Наділення персоналу владою в моделі ситуативного лідерства спрямоване на:

- а) регламентацію повноважень керівників;
- б) пошук ефективних форм взаємодії в організації;
- в) мотивацію персоналу і формування клієнтоорієнтованої культури.

17. Методи управління персоналом, які впливають на працівників через документи, що визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів, належать до:

- а) технологічних;
- б) економічних;
- в) адміністративних;
- г) усі відповіді правильні.

18. Обираючи метод здійснення організаційних змін, треба врахувати такі аспекти:

- а) визначення терміну проведення змін та персоналу, який має бути звільнений;
- б) визначення швидкості проведення змін та місця, з якого почнуться зміни;
- в) рівень структурованості завдань в організації.

19. Якщо опір змінам значний, але їх треба провести, то:

- а) зміни впроваджують в обмежених масштабах як експериментальний «пілотний проєкт»;
- б) здійснюють заміну персоналу;
- в) проводять роз'яснювальні заходи.

20. Який підхід в управлінні персоналом передбачає, що всі співробітники організації мають спільні інтереси, приймають мету організації і спрямовують свої зусилля на її досягнення?

- а) партисипативний;
- б) унітарний;
- в) плюралістичний;
- г) адміністративний.

21. Що є складовою концепції цінності HR?

- а) розвиток HR-ресурсів;
- б) врахування інтересів зовнішніх і внутрішніх стейкхолдерів;
- в) створення HR-практик;
- г) збільшення вартості матеріальних активів.

22. Ситуативне лідерство ґрунтується на такому переконанні:

- а) немає єдиного, найкращого стилю управління для заохочення розвитку працівників;
- б) має бути вироблений найбільш ефективний стиль управління для заохочення розвитку працівників упродовж усього періоду його функціонування;
- в) є декілька ефективних стилів управління для заохочення розвитку працівників, які визначаються виключно внутрішніми якостями самих керівників;
- г) стиль управління залежить від здібностей підлеглих і характеру виробничих завдань.

23. Як у процесі планування організаційних змін менеджер враховує опір з боку персоналу:

- а) бере до уваги;
- б) нехтує думкою персоналу;
- в) оцінює після проведення змін.

24. Для ефективного здійснення організаційних змін керівництво організації повинне:

- а) раз на рік проводити тренінги із засвоєння співробітниками тактик подолання опору змінам;
- б) відстежувати зміни в місцевому законодавстві та вживати запобіжних заходів;
- в) корегувати курс, зважаючи на думку колективу організації;
- г) періодично оцінювати і змінювати місію організації.

25. Розстановка працівників організації згідно з повноваженнями та статусом – це:

- а) підпорядкування;
- б) визначення зони відповідальності;
- в) ієрархія;
- г) управління персоналом.

26. Вираження вимог до підлеглих з вирішення окремих питань короткочасного характеру – це:

- а) інструкції;
- б) накази;
- в) розпорядження;
- г) службова записка.



Практичні завдання

Студенти виконують ці завдання в складі команди, що імітує діяльність підприємства.

Завдання 1

Розроблення стратегії управління персоналом організації

Проаналізувати діяльність самостійно обраного (гіпотетичного) підприємства та сформулювати для нього стратегію, визначивши склад організаційних компетенцій, необхідних для реалізації стратегії.

Для виконання цього завдання потрібно:

- 1) на підставі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства провести SWOT-аналіз;
- 2) визначити організаційні компетенції підприємства та персоналу (наявні та необхідні);
- 3) сформулювати ділову та конкурентну стратегії.

Здійснивши всю процедуру розроблення стратегії управління персоналом (етапи та окремі елементи розроблення стратегії фіксуються в письмовому звіті), представити цю стратегію та розробити план організаційно-технічних заходів для її реалізації (з самостійним обґрунтуванням періоду планування).

Завдання 2

Планування чисельності персоналу: формування штатного розпису

Розробити штатний розпис обраного (гіпотетичного) підприємства. Скласти баланс робочого часу для ключових категорій персоналу. Використати нормативний та експертний методи визначення кількості штатних одиниць відповідних посад.

Дослідити ринок робочої сили відповідної сфери економічної діяльності з метою визначення середнього рівня заробітних плат працівників. Визначити надбавки до заробітної плати відповідно до чинного законодавства. Запланувати фонд заробітної плати в штатному розписі.

Завдання 3

Добір персоналу: формування вимог до кандидатів на посаду

Проблема: з'явилися вакансії з певних посад. Потрібно розробити моделі компетенцій.

У результаті визначення вакантних посад і відповідно до розроблених моделей компетенцій скласти перелік вимог до кандидатів. Побудувати моделі спеціалістів, сформулювати універсальні та спеціальні вимоги до працівника, узгодити з керівниками відповідного підрозділу та з керівником підприємства.

Завдання 4

Добір персоналу: пошук кандидатів

Проблема: заповнення вакансій працівниками, які відповідатимуть розробленим вимогам.

Розробити певну політику пошуку кандидатів (внутрішні або зовнішні джерела). Обґрунтувати етапи процесу добору і відбору претендентів на заміщення вакантної посади й вказати методи реалізації кожного з етапів. Результати оформити у вигляді цільової програми.

Скласти оголошення про конкурс на вакантну посаду та розробити анкети кандидатів, які надавали б максимальну інформацію. Підготувати інструменти оцінювання компетенцій, визначених моделлю (наприклад, комплексний тест Кеттела, тест на визначення IQ Айзенка або інші).

Завдання 5**Формування бази даних претендентів на посаду, їх оцінювання та вибір**

Проблема: обрати з претендентів потенційних працівників, які максимально відповідатимуть вимогам вакантних посад.

Після отримання анкет провести з відібраними кандидатами тестування.

Після оброблення результатів тестування коло претендентів зменшується і працівники відділу персоналу ретельно готуються до проведення співбесіди з кандидатами. Заздалегідь треба продумати перебіг співбесіди і критерії оцінювання її результатів.

Після проходження співбесіди з працівниками відділу персоналу претенденту пропонують пройти співбесіду з керівником підрозділу та директором для ухвалення остаточного рішення.

Завдання 6**Розроблення програми випробувального терміну для працівника**

Поставити мету та завдання на період випробувального терміну. Передбачити способи навчання на робочому місці; визначити параметри контролю.

Література до теми

1. Адизес И. Идеальный руководитель. Почему им нельзя стать... / И. Адизес. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 264 с.
2. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – Санкт-Петербург : Питер, 2008. – 368 с.
3. Бланшар К. Одноминутный менеджер и обезьяны / Кен Бланшар, Уильям Онкен-младший, Хэл Берроуз. – Попурри, 2012. – 144 с.
4. Бок Л. Работа рулит! Уроки Google: правила гри у команді мрії / Ласло Бок ; пер. з англ. – Київ : Наш формат, 2016. – 424 с.
5. Корпоративная культура и управление изменениями. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 395 с. – (Классика Harvard Business Review).
6. Ланкастер Дж. Лидерство в стилі LEAN: шлях до постійного вдосконалення вашого бізнесу / Дж. Ланкастер. – К. Fund, 2017. – 240 с.
7. Моргенстерн Дж. Технологии эффективной работы / Дж. Моргенстерн. – Москва : Добрая книга, 2006. – 336 с.
8. Рамперсад Х. Универсальная система показателей для оценки личной и корпоративной эффективности / Х. Рамперсад. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 413 с.
9. Уиддетт С. Руководство по компетенциям [Электронный ресурс] / Стив Уиддетт, Сара Холлифорд. – Режим доступа: <https://altairbook.com/books/883654785-rukovodstvo-po-kompetencyam.html>.

10. Ульрих Д. HR в борьбе за конкурентное преимущество / Дейв Ульрих, Уэйн Брокбэнк ; пер. с англ. – Москва : Претекст, 2007. – 345 с.
11. Ульрих Д. Эффективное управление персоналом. Новая роль HR-менеджера / Д. Ульрих. – Москва : Вильямс, 2006. – 304 с.
12. Фут М. Введение в HR-Management : учебник : пер. 3-го англ. изд. / Маргарет Фут, Кэролайн Хоук. – Москва : Дело и Сервис, 2005. – 496 с.
13. Farnham D. Understanding Industrial Relations / David Farnham and John Pimlott. – 5th ed. – Cassell, 1995. – 449 p.
14. Performance & reward management at Coca-Cola India Pvt. Ltd : Human resource project / submitted by Karan Pratap Singh Lohan, Harish Argunachalam, Sridhar Rajagopal. – Mode of access: <https://www.coursehero.com/file/15389466/32509104-Performance-Management-at-Coca-Cola/>
15. Rankin N. The new prescription for performance: the eleventh competency benchmarking survey / Neil Rankin // Competency & Emotional Intelligence Benchmarking. – 2004/05. – London : IRS (LexisNexis UK), 2004.



ТЕМА 4

ТИПОЛОГІЯ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

- 4.1. *Поняття «керівник» і «лідер»:
сутність, основні характеристики та відмінності*
- 4.2. *Функції керівника*
- 4.3. *Типологія керівника та стилі керівництва*
- 4.4. *Лідерство та авторитет*

4.1. Поняття «керівник» і «лідер»: сутність, основні характеристики та відмінності

У системі менеджменту одним із головних аспектів її успішного функціонування є сам менеджер, власне розуміння його ролі як ключової фігури управлінської діяльності. Особливого значення набуває роль менеджера в сучасних умовах соціально-економічної нестабільності, високоризикованої господарської діяльності, глобалізаційних процесів. Саме на менеджмент покладається функція забезпечення ефективного функціонування бізнесу як на мікро-, так і на макрорівні.

Сучасний якісний менеджмент – це передовсім ефективне керівництво та успішне лідерство. Вивчаючи питання ефективності менеджменту, науковці у своїх дослідженнях асоціюють менеджера з такими поняттями, як «керівник» та «лідер». Часто їх розглядають як синоніми, проте єдиного розуміння сутності, рис і форм прояву цих категорій та понять немає.

Щоб зрозуміти роль і значення керівника та лідера, варто з'ясувати їхню сутність та значення в контексті їх прояву в управлінській діяльності, тобто зрозуміти масштаб реалізації у них функцій менеджменту.

Керівництво та лідерство як об'єкт досліджень у різні історичні періоди формування управлінської науки набувало різного значення і теоретичного та практичного наповнення. Хоча тільки з початку XXI ст. лідерство стали вивчати систематично на науковій основі. Зокрема, перед науковцями та практиками поставали питання: хто потрібний для успішного управління бізнесом: ефективний та професійний керівник чи яскравий лідер? Чи кожен керівник є, може і повинен бути лідером? Чим відрізняється лідер від керівника?

Керівництво та лідерство – це, попри взаємозамінність, дещо відмінні поняття. На рівні загального уявлення, не у сфері спеціалістів-управлінців, доволі часто ці відмінності важко розрізнити. Керівникам здебільшого відводять роль практиків, які концентруються на оперативній управлінській діяльності, впровадженні планів, контролі над їх виконанням тощо. Лідерів же переважно розглядають як особистостей, як тих, хто може розв’язувати глобальні бізнес-проблеми, успішно реалізовувати програми розвитку бізнесу, формувати культуру та стратегію організації.

Але, без жодних сумнівів, у сфері менеджменту важливо чітко розуміти найменші відмінності між керівництвом та лідерством, оскільки їх розуміння в майбутньому може вчасно допомогти лідерам ставати кращими керівниками, а ефективним керівникам розвинути потужні лідерські якості.

Універсалізація всіх підходів і поглядів до розуміння та тлумачення «керівника» та «лідера» дає змогу сформулювати *групи ключових відмінностей* між ними.

Відмінності у способі реалізації менеджерських функцій. Керівник більше є адміністратором управлінських процесів, їх організатором та координатором. Головне завдання керівника – щоб управлінська система працювала безперебійно, була максимально оптимізована та функціонувала легко й прозоро. На практиці це проявляється через створення такого бізнес-середовища, в якому усі складові менеджменту та його підлеглі працюють у режимі максимальної продуктивності з мінімізацією втрати ресурсів різного рівня (матеріальних, людських, фінансових тощо). Одночасно виконання цих завдань має бути в синергії з реалізацією поставлених бізнес-цілей як компанії, так і конкретного її працівника. Фактично керівник задає системі динаміку та технічність виконання. Лідери ж реалізують функції в досягненні поставлених завдань через створення особливої, іноді ексклюзивної (діє в межах конкретної компанії) ідеології та концепції впливу на систему менеджменту (керувану та керівну), створюючи особливий мікроклімат, який мотивує та надихає працівників виконувати свої зобов’язання не просто тому, що вони працюють у цій компанії, а тому, що вони розуміють мету, можуть творчо її реалізувати та відчувати себе надважливою ланкою у всій системі створення продукту компанії. Здебільшого менеджер як лідер реалізує свої управлінські функції через відкриті й довірливі, часто міжособистісного характеру, відносини з підлеглим колективом. Створює управлінську структуру, яка орієнтується на розкриття потенціалу кожного співробітника, не втрачаючи якості у виконанні щоденних адміністративних обов’язків.

Відмінності у ставленні до формування, сприйняття та реалізації цілей. Щоб окреслити цю відмінність, можна використати метафору «сьогодення проти майбутнього», тобто керівники працюють у системі координат «сьогодні і зараз», а лідери – «творимо майбутнє». Інакше кажучи, керівники концентрують усю свою енергію управління на теперішньому, ставлячи короткострокові цілі, які завжди були, є і будуть. Усі чинники, які не сприяють досягненню короткострокових цілей, часто розглядають як марну втрату часу й ресурсів. У пріоритеті підтримка балансу як найкраща протизагрози ризикам. Виконання довгострокових завдань

може відкладатися і знецінюватися, оскільки з погляду керівника вони не є «на сьогодні і зараз» ключовими, пріоритетними, важливими і т. д. Звісно, керівники не відкидають довгостроковий розвиток компанії та роль співробітників у ній і ухвалюють управлінські рішення з урахуванням таких перспектив, але ґрунтуються переважно на минулому, постійному, стабільному та перевіреному досвіді. Перевагу віддають кількісному показнику зростання прибутку, продуктивності праці, щоденному контролю, а не креативності та інноваційності.

Лідери ж діють зовсім інакше. Це категорія менеджерів «більш ризикованих рішень», які для досягнення довгострокових перспектив часто діють у період «сьогодні і зараз», на перший погляд, алогічно, нерационально, керуючись інноваціями та інтуїтивним підходом до формування цілей та завдань, які в сьогоденні сприймаються як ілюзії, проте в перспективі перетворюються на шалені успіхи та стрімкий розвиток. Очевидно, що в цій системі координат управлінська система базується на таких категоріях, як довіра, переконання, натхнення. Інакше співробітники не відчуватимуть опори у своїй діяльності, важливості цілей та кінцевого результату.

Отже, керівництво можна охарактеризувати як управління через примус, контроль, нагадування про наявність обов'язків, постановку в пріоритет цілей компанії з ситуативним врахуванням цілей колективу, не кажучи про окремого співробітника. Свої управлінські функції керівник часто виконує тому, що це є формальною частиною його посадових інструкцій. Керівник беззаперечно бере відповідальність на себе за свої дії та дії своїх підлеглих, але розуміє її крізь призму того, що він наділений владою та повноваженнями, наданими йому законодавчо, а не делегованою беззаперечною довірою підпорядкованого йому колективу.

Лідерство діє через інші механізми. Лідери управляють, керують передовсім не тому, що вони зобов'язані за інструкцією, а внаслідок своїх особистісних і поведінкових рис діяти за покликанням, через принципову позицію дотримуватися своїх переконань «попри все». Керівник вкладає свою енергію й ресурси в досягнення цілей і завдань і може це переконливо робити особисто, тому що він повинен за посадою реалізувати ці цілі і завдання, тоді як лідер зацікавлений не тільки в успіху організації, але й у тому, щоб у нього були свідомі послідовники в реалізації цих цілей з чітким розумінням, що це і цілі кожного учасника цього процесу розвитку. Доволі часто цілі лідера можуть не збігатися з генеральною метою організації.

Тому не всі керівники – лідери і, безсумнівно, не всі лідери – керівники. Хоча більшість керівників можуть стати лідерами, водночас залишаючись ефективними адміністраторами, організаторами, координаторами, вони вміють мотивувати та ефективно комунікувати з підлеглими. Але, на жаль, не всі. Деякі керівники не мають лідерських якостей і не намагаються їх розвивати. Підлеглі виконують доручення і накази таких керівників тільки тому, що вони зобов'язані нормами та приписами.

Звісно, й не всі лідери є керівниками. Фактично основна різниця між керівником і лідером полягає в тому, що останній необов'язково має обіймати керівну посаду. Інакше кажучи, керівник не повинен бути авторитетною фігурою

в організації: лідером може бути хто завгодно. Часто лідерство є тимчасовим. Тимчасова влада лідера може бути зумовлена його здатністю надихати та мотивувати своїх послідовників, а це не завжди вдається робити постійно. Для цього лідер повинен уміти утримувати увагу підлеглих, генерувати ідеї та відчувати їхню перспективність. Лідерство підсилює керівні дії менеджера через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою, забезпечення групової синергії та фокусування на розвитку командної роботи, відстоювання інтересів колективу за межами компанії, створення ідеології управління.

4.2. Функції керівництва

Відмінності між лідером і керівником впливають із функцій, які вони виконують. Найважливішим аспектом для розуміння різниці між управлінськими функціями керівника та лідера є їхнє ставлення до системи ухвалення рішень:

- керівник здійснює управління на основі ухвалених рішень і контролює їх виконання;

- лідер надає право приймати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні протилежних інтересів працівників.

Сутність діяльності керівника, а отже керівництва, як у теоретичному, так і в практичному аспектах власне й починається з вивчення функцій керівника.

Для цього варто визначитися з тлумаченням поняття «керівництво» і з тим, що ми розумітимемо під функцією керівника.

Функцію в цьому випадку будемо розуміти як сукупність однорідних завдань, які повторюються і які потрібно вирішувати, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність певної системи та її переведення з одного стану в інший, який більше відповідає поставленим вимогам.

Є різні підходи до трактування самого терміна «керівництво», серед них:

- вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій [12];

- об'єднувальна функція, яка пронизує всі управлінські процеси в організації [26];

- процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати на досягнення спільної мети, здатність примусити весь колектив прагнути до виконання завдань, що стоять перед організацією.

Отже, керівництво – складна категорія. Його можна розглядати як окрему функцію менеджменту і як вид та процес управлінської діяльності.

Є декілька класифікацій функцій керівника за різними критеріями.

Багато дослідників ведуть мову про функції, послідовно розглядаючи стадії управлінського циклу. Такий підхід започаткував основоположник наукової організації праці на Заході А. Файоль, який виділяв такі елементи так званих адміністративних операцій: передбачення, організація, розпорядження, узгодження, контроль.

Психологи та соціологи (на відміну від фахівців з управління), виділяючи функції керівника, беруть за основу класифікації не лише управлінський цикл, а й

всю структуру діяльності керівника в трудовому колективі. Керівника розглядають не тільки як виконавця адміністративної ролі, а й беруть до уваги різноманітність соціальних і виховних обов'язків, які він виконує.

Відомий канадський фахівець у галузі менеджменту Генрі Мінцберг стверджує, що у своїй повсякденній діяльності та спілкуванні з персоналом керівник сьогодні реалізує такі групи управлінських функцій:

- *міжособистісні* («головний менеджер», що є символом влади; «лідер», який надихає співробітників на досягнення цілей; «сполучна ланка» в команді управлінців);
- *інформаційні* («приймач», що концентрує інформацію; її «поширювач» серед підлеглих; «представник», що передає інформацію в зовнішній світ);
- *функції, пов'язані з ухваленням рішень* («підприємець», який планує і започатковує зміни в організації; «ліквідатор порушень», який коригує діяльність у нестандартних ситуаціях; «розподільовач ресурсів» і посередник – «той, хто веде переговори, переговорник»).

Врахування позитивної і негативної сторін положення керівника в організації та особливостей його праці, пов'язаних з реалізацією зазначених вище функцій, вимагає від нього особливих якостей і особливого підходу до стимулювання управлінської праці.

Дослідник Ю. Тихомиров виокремлює такі функції керівника: організація управлінської системи, вибір цілей, прогнозування, планування, інформація, ухвалення рішень, організаційна і мотиваційна діяльність, контроль, оцінювання ефективності управління.

В. Афанасьєв називає такі головні управлінські функції: вироблення і ухвалення управлінського рішення, організація, регулювання і корегування, облік і контроль. До цього переліку він додає ще одну функцію, яка пронизує весь управлінський цикл. Це функція збору й опрацювання інформації.

В. Афанасьєв і Ю. Тихомиров акцентують на відносності вирішення зазначених вище функцій на підставі поділу за управлінськими циклами, оскільки в реальній практиці управління ці функції нерозривно пов'язані між собою, перебувають у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності.

Науковці В. Рубахін та А. Філіппов, розглядаючи загальну структуру функцій керівника крізь призму організаційних систем, виділяють загальні та спеціальні функції.

Загальні функції керівника (за В. Рубахіним та А. Філіпповим):

- впровадження в життя рішень державних органів;
- визначення мети та головних напрямів діяльності, а також перспектив розвитку організації, колективу і виробництва загалом;
- створення згуртованого, працездатного колективу;
- формування раціональної організаційної структури;
- розподіл функціональних обов'язків, наявних ресурсів і засобів усередині колективу;
- розроблення і впровадження ефективної організації праці й управління.

Спеціальні функції керівника (за В. Рубахіним та А. Філіпповим):

- **планово-економічна**, пов'язана з:
 - визначенням потреби в людських і матеріальних ресурсах, контролем за їх наявністю та використанням;
 - загальною координацією діяльності підлеглих для забезпечення ефективного використання людських, матеріальних ресурсів, техніки;
 - прогнозуванням можливих так званих вузьких місць і плануванням заходів для їх усунення;
 - самоконтролем своєї роботи;
 - соціальним плануванням виробництва загалом;
- **кадрова**, пов'язана з:
 - комплектуванням кадрів та загальним керівництвом кадрами щодо виконання ними своїх функціональних обов'язків;
 - організацією роботи з метою вивчення кадрів і визначення перспектив їх подальшого використання;
 - забезпеченням підвищення кваліфікації кадрів, оптимальних умов праці та техніки безпеки;
 - виробленням системи морального та матеріального стимулювання підлеглих;
 - усуненням виробничих конфліктів;
 - турботою про побутове обслуговування проблем співробітників;
- **технологічно-управлінська**, яка охоплює:
 - визначення завдань й оцінювання виробничої ситуації;
 - визначення способів і засобів виконання завдань відповідно до можливостей виробничого колективу (кількості, кваліфікації, часу, матеріалу, техніки);
 - ухвалення рішень, визначення завдань підлеглим;
 - здійснення координації в колективі, в організації;
 - контроль виконання з визначенням завдань;
 - маневрування наявними резервами;
 - оцінювання, підбиття підсумків, виконання поставлених завдань.

Як бачимо, предметом управлінської діяльності є прогнозування, організація, адміністрування, узгодження і контроль. Особливе значення в процесі реалізації цих функцій мають процеси ухвалення рішення, координації і зв'язку всіх ланок виробництва.

Дотримуючись позиції В. Рубахіна і А. Філіппова, можна вважати, що загалом діяльність керівника визначається двома компонентами: безпосередньо керуванням, пов'язаним із загальною організацією діяльності виробничого колективу, та організуванням, пов'язаним із виконанням виробничих завдань, які циклічно повторюються.

Отже, усі функції керівника можна згрупувати так:

стратегічна – постановка цілей організації, розроблення стратегії досягнення мети і планування діяльності. У звичайних умовах її вважають головною;

експертно-інноваційна (тісно пов'язана зі стратегічною) – спрямовує процес розроблення і впровадження нових видів продукції та послуг, створює умови для організаційних змін, консулює підлеглих;

адміністративна – має цілу низку підфункцій:

- *контрольна* (оцінювання результатів діяльності, її коригування);
- *організаційна* (розподіл повноважень, завдань, ресурсів, інструктування та ін.);
- *напрямна* (координація роботи виконавців);
- *кадрова* (підбір, розстановка, розвиток персоналу);
- *стимулювальна* (переконання і надихання працівників, їх заохочення і покарання);

комунікаційна – налагодження внутрішніх і зовнішніх зв'язків, проведення нарад, переговорів, прийом відвідувачів, відповіді на листи і телефонні дзвінки, поширення інформації, представництво і т. д.;

соціальна – створення в організації сприятливого морально-психологічного клімату; підтримування наявних норм поведінки та формування нових; допомога підлеглим у важку хвилину. Поява цієї функції зумовлена зростаючою роллю людського чинника в житті організації.

Управлінська діяльність є багаторівневою і різноманітною, полягає в безперервному розв'язанні деякої сукупності завдань.

Отже, керівника сьогодні можна розглядати як [34]:

- професіонала – автора рішення, стратегії, планів;
- організатора, який формує умови діяльності виконавців, що здійснюють їх на практиці;
- начальника, який наказує підлеглим, що робити, а ті зобов'язані це виконувати.

4.3. Типологія керівника та стилі керівництва

Управлінська наука і практика чітко не розмежовують лідерство та керівництво, тож на сьогодні немає такого чіткого розмежування й між стилем керівництва та стилем лідерства. Накопичений управлінський досвід свідчить, що менеджер, як керівник і як лідер, у певній ситуації обирає для себе відповідні методи, способи ухвалення рішень та розв'язання управлінських завдань. Фактично менеджер обирає тактику поведінки відповідно до ситуації, що склалася в процесі управління, – стиль управління. Обраний стиль управління є відображенням обсягу делегування повноважень, форми влади, що переважно застосовує керівник, та управлінських пріоритетів керівника – налагодження стосунків у колективі чи реалізації цілей.

Отже, **стиль керівництва (чи лідерства)** – це сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника чи лідера, набір типових для нього прийомів впливу на підлеглих, манера поведінки, які використовуються для ефективного ведення управлінської діяльності та досягнення поставлених цілей у визначеній управлінській ситуації [27; 33; 37].

Основними стилями керівництва згідно з традиційними науковими підходами є **авторитарний (автократичний), демократичний і ліберальний** (рис. 4.1). Відповідно визначають і три типи керівників: автократ, демократ, ліберал.

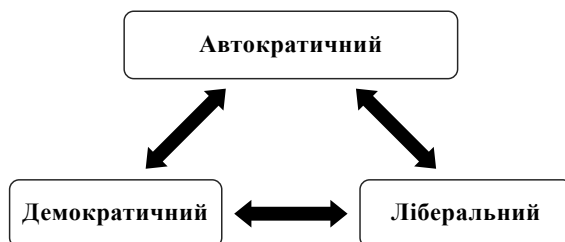


Рис. 4.1. Стилі керівництва

На практиці ці стилі реалізуються як вибір одноособового чи колективного впливу керівника на ухвалення управлінських рішень. Ця класифікація ґрунтується на класичній типології індивідуальних стилів управління, розробленій у 1930-ті роки німецьким психологом Куртом Левінім. Вона до сьогодні є найпопулярнішою. Згідно з нею і виділяють три основних стилі управління: авторитарний, демократичний, ліберальний (нейтральний, анархічний, стиль попускання) [11].

Авторитарний, або директивний, стиль керівництва ґрунтується на припущенні, що люди за своєю природою ледачі, не люблять брати на себе відповідальність, управляти ними можна лише за допомогою грошей, погроз та покарання. За такого стилю управління керівник сам визначає групові цілі, сам ухвалює рішення, діє на підлеглих, головно, наказом, розпорядженням, які не можна ставити під сумнів.

Демократичний, або колегіальний, стиль характеризується прагненням керівника до вироблення рішень через розподіл повноважень і відповідальності між керівником та підлеглим. Керівник колегіального стилю взаємодіє на рівні «дорослий-дорослий», який дозволяє вільно спілкуватись, висловлювати власну думку. Там, де автократ діє наказом, тиском, демократ прагне переконати, довести доцільність саме такого розв'язання проблеми та користі, яку можуть отримати працівники. Керівник мобілізує групу на колективне розроблення рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, діє на підлеглих переконаннями, порадами, аргументами.

Ліберальний стиль характеризується низьким рівнем вимог до підлеглих, безініціативністю, невтручанням у процес роботи. Такі керівники недостатньо компетентні, не впевнені в міцності свого службового місця, непринципові, питання вирішуються навіть без їхньої участі. У взаєминах з підлеглими коректні та ввічливі. Позитивно реагують на критику, невимогливі до підлеглих та не люблять контролювати їхню роботу. Надаючи незаслужені пільги, часто прагнуть закріпити власний авторитет. Головні засоби впливу – прохання, інформація.

Американська управлінська наука запропонувала підходити до класифікації стилів управління власне через порівняння авторитарного та демократичного.

Наприклад, Р. Вільям виділив негативні стилі управління: пасивний (нечіткі цілі, формалізм, немає самокритичності); місіонерський (мета – злагода, уникнення конфліктів); компромісний (керівник часто змінює свою думку, підлаштовується) [26].

Американський соціальний психолог Ренсіс Лайкерт і група його послідовників у Мічиганському університеті у 1949 р. запропонували класифікувати стилі

управління шляхом порівняння груп із високою та низькою продуктивністю праці по континууму, що розміщений у межах двох крайностей: зосереджений на роботі – зосереджений на людині. Було запропоновано чотири базові системи стилю керівництва: експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний, базований на участі (спільне управління). Причому більш продуктивною є орієнтація на людину. Однак згодом з'ясували, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто прагнуть створити певний інтегральний стиль управління.

Дослідження систем і стилів управління в Університеті штату Огайо поставили під сумнів концепцію поділу керівників на тих, хто зосереджений або лише на роботі, або лише на людині. Ральф Стогділ розробив систему, відповідно до якої поведінка керівника класифікується за двома взаємодоповнювальними відношеннями: структура й увага до підлеглих. Структура передбачає таку поведінку, коли керівник планує й організує діяльність групи. Увага до підлеглих означає поведінку, що впливає на людей, апелюючи до потреб більш високого рівня, будуючи взаємини на основі довіри і контакту між керівником і підлеглим.

Американські дослідники Роберт Блейк і Джейн Моутон концепцію ефективності керівництва за двома критеріями модифікували і популяризували. На їхню думку, діяльність менеджерів перебуває у «силовому полі» між векторами «виробництво» і «людський чинник». На основі цього вони визначили п'ять основних типів управлінської поведінки:

- диктатор,
- демократ,
- песиміст,
- маніпулятор,
- організатор.

За шкалою від 1 до 9 вертикальна вісь цієї схеми ранжувала «турботу про людину» (врахування інтересів людей), тоді як горизонтальна – «турботу про виробництво» (врахування інтересів організації). Стиль керівництва визначається обома цими критеріями (рис. 4.2).

На основі цієї схеми Блейк і Моутон характеризують середні і чотири крайні позиції решітки як відповідні стилі поведінки:

1.1 – страх перед бідністю. Від керівника вимагається лише мінімальне зусилля, щоб добитися такої якості роботи, що дозволить уникнути звільнення.

1.9 – «будинок відпочинку». Керівник зосереджується на добрих людських взаєминах, але мало піклується про ефективність виконання завдань.

9.1 – авторитет – підпорядкування. Керівник дуже піклується про ефективність роботи, але звертає мало уваги на моральний настрій підлеглих.

5.5 – організація. Керівник досягає прийнятної якості виконання завдань, знаючи баланс ефективності і гарного морального настрою.

9.9 – команда. Завдяки підвищеній увазі до підлеглих і ефективності керівник досягає того, що підлегли свідомо долучаються до цілей організації. Це забезпечує і високий моральний настрій, і високу ефективність.

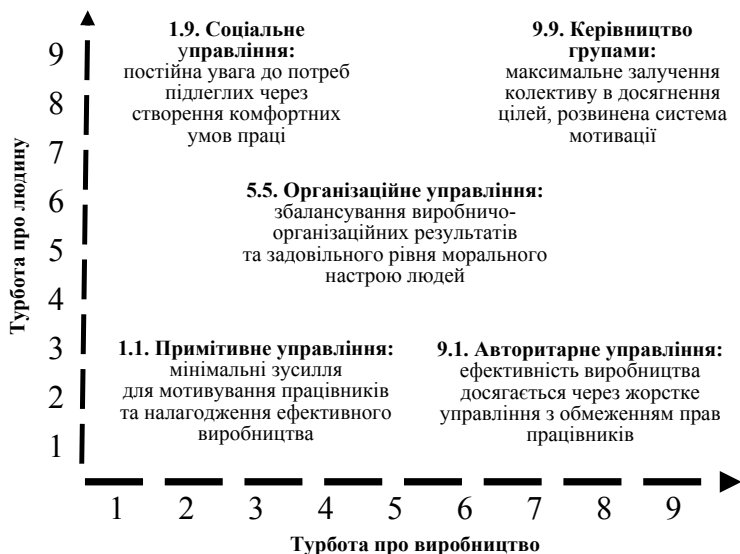


Рис. 4.2. Модель управління Блейка – Моутон

Блейк і Моутон вважали, що найефективнішим – оптимальним – стилем керівництва була поведінка керівника в позиції 9.9. Такий керівник має високий ступінь уваги як до своїх підлеглих, так і до продуктивності. Звісно, є багато видів діяльності, де важко чітко визначити стиль керівництва, але професійна підготовка і свідоме ставлення до мети дозволяє всім керівникам наближатися до стилю 9.9, завдяки цьому підвищуючи ефективність своєї роботи. Попри незначну кількість емпіричних досліджень, безліч прикладів свідчать про ефективність цієї управлінської решітки.

Фред Фідлер, провідний дослідник промислової та організаційної психології ХХ ст., запропонував **ситуаційну модель керівництва** (*Fiedler contingency model*), яка стала важливим внеском у розвиток усієї теорії лідерства, тому що вперше зосередила увагу на ситуації і визначила три чинники, що впливають на поведінку керівника (рис. 4.3):

- стосунки між керівником і членами колективу;
- структура поставленого завдання;
- посадові повноваження.

За допомогою опитувань Ф. Фідлер ввів поняття найменш бажаного колеги (НБК) (*least preferred co-worker*), тобто такого, з яким найменше хотілось би працювати. Менеджери, що мають високий рейтинг НБК, будують відносини з підлеглими на особистісній основі і взаємодопомозі, а ті, хто має низький рейтинг, – зосереджуються на завданні і думають про виробництво. Відповідно до моделі стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання – структурованим і неструктурованим, а посадові повноваження – великими (сильними) і малими (слабкими). Зіставлення цих трьох параметрів (чинників) дає вісім стилів керівництва.

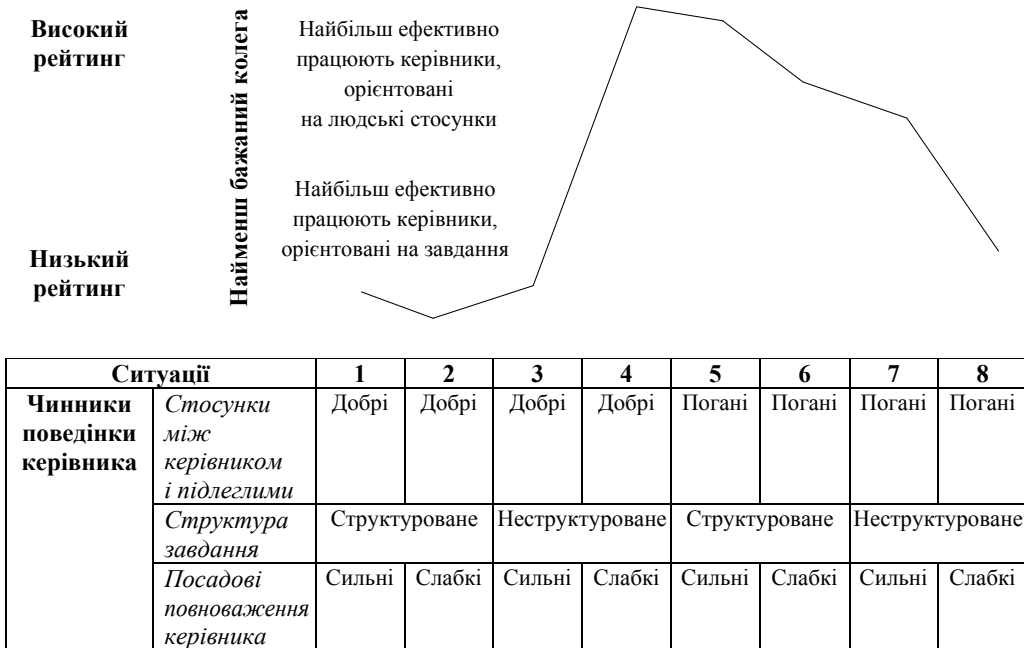


Рис. 4.3. Ситуаційна модель керівництва (за Ф. Фідлером)

Цікавий підхід до визначення стилю керівництва запропонували в середині 70-х років XX ст. Теренс Мітчел та Роберт Гаус. Ця теорія називається «шлях – мета».

Відповідно до цього підходу, керівник може мотивувати підлеглих на досягнення мети, впливаючи на шляхи її досягнення:

- роз'яснення підлеглому, що від нього потрібно;
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення мети;
- забезпечення підтримки, введення наставництва;
- усунення перепон у роботі підлеглих;
- формування у підлеглих потреб, які може задовольнити керівник;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення мети тощо.

Роберт Гаус, один із авторів такого підходу, виділив чотири стилі керівництва:

- стиль підтримки;
- інструментальний стиль;
- партисипативний стиль – заохочує участь підлеглих;
- стиль, орієнтований на досягнення успіху, – підлеглі отримують важке завдання.

У теорії життєвого циклу Пола Герсі та Кена Бланшара (рис. 4.4) ефективні стилі залежать від «зрілості» виконавців, яка охоплює здатність нести відповідальність за поведінку, бажання досягти поставленої мети, освіту, досвід у конкретному завданні. На основі оцінювання цих складників керівник визначає конкретний рівень зрілості виконавця: давати вказівки, продавати, брати участь, делегувати.

Стилі:

- S1 – давати вказівки (високий ступінь орієнтації на завдання, низький – на стосунки), підходить для підлеглих з низьким рівнем зрілості;
- S2 – продавати (високий ступінь орієнтації на завдання і стосунки), підлеглі хочуть нести відповідальність, але не можуть через середній рівень зрілості;
- S3 – залучати підлеглих до ухвалення рішень (низький ступінь орієнтації на завдання, високий – на стосунки), сприяє співпраці підлеглого та керівника; помірно високий ступінь зрілості;
- S4 – делегувати (низька орієнтація на завдання та стосунки), підлеглі можуть і хочуть нести відповідальність; ефективний, коли виконавці зрілі і їм не потрібні вказівки, підтримка; високий ступінь зрілості.

Дає гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності.



Рис. 4.4. Модель керівництва за теорією життєвого циклу Герсі – Бланшара

Однією з сучасних моделей управління є *ситуаційна модель ухвалення рішень*, запропонована Віктором Врумом і Філіпом Еттоном у 1973 р., а у 1988 р. її істотно доповнив Артур Яго. Модель передбачає, що стиль поведінки залежить від ситуації, один лідер може використовувати різні стилі поведінки.

Автори спочатку виділили сім ситуаційних чинників: вимоги до якості ухвалення рішення, вимоги до прихильності підлеглих, інформованість керівника, структура завдання, вірогідність підтримки підлеглих, узгодженість цілей організації та її членів, конфлікт між підлеглими.

Згодом Врум і Яго додали ще три чинники: інформованість підлеглих, обмеження в часі, географічний діапазон підлеглих. Залежно від ситуаційних чинників керівник може використовувати *п'ять стилів керівництва*:

- 1) авторитарний I (AI): керівник ухвалює рішення самостійно;
- 2) авторитарний II (AII): керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно ухвалює рішення;
- 3) консультативний I (CI): керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам ухвалює рішення;
- 4) консультативний II (CII): керівник радиться з групою, а потім самостійно ухвалює рішення;
- 5) груповий (партнерський) II (GII): керівник дає завдання групі і разом з нею ухвалює рішення.

4.4. Лідерство та авторитет

Бути лідером, а не просто менеджером – це не забаганка, а конкурентна необхідність. Тому кількість охочих опанувати це мистецтво і стати тим, хто не лише володіє інструментами управління, а й тим, хто допомагає іншим розкривати потенціал, на шляху до реалізації цілей організації зростає з кожним днем.

Слова «лідер» (*leader*) та «лідерство» (*leadership*) походять від ангlosаксонського кореня *lead* (в перекладі на українську – дорога, шлях), який походить від дієслова *lead*, що означає «подорожувати», «йти». Ангlosакси були мореплавцями і вживали це слово для позначення головного судна (*ship*), яке задавало курс для інших. Спочатку лідерами називали судна, а згодом – людей, які знали і вказували шлях іншим.

У сучасному розумінні *лідерство* – це здатність формувати колектив/команду та вести їх до мети завдяки авторитету та особистим якостям.

Це хист впливати на людей так, щоб вони досягали результатів, демонструючи високі стандарти своєї роботи, і робили це з бажанням.

Це здатність говорити людям про їхню цінність та потенціал так, щоб вони надихалися цим і розвивали в собі ці якості. Це справжнє мистецтво створення можливостей, наголошував Стівен Кові, фахівець з питань лідерства, автор книг «Принципоцентричне лідерство» (*Principle Centered Leadership*), «7 звичок надзвичайно ефективних людей» (*The 7 Habits of Highly Effective People*), «12 важелів успіху» (*Primary Greatness: The 12 Levers of Success*).

Поняття «лідерство» набуває значення разом з поняттями «лідер», «мета» та «команда». Безглуздо б виглядав лідер без мети. Але мати мету і досягти її самотійно – також недостатньо для того, щоб бути лідером. Лідер не може існувати сам по собі. У лідера обов'язково мають бути послідовники, хоча б один.

Роль лідера полягає в умінні згуртувати людей так, щоб у напрямку мети всі стояли в одній лінії; створити команду та повести її за собою; забезпечити такі зв'язки між людьми в системі, які б сприяли виконанню конкретних завдань у межах конкретної мети, а члени команди зростали у своїх вміннях і талантах. Інакше кажучи, лідер – це елемент упорядкування системи людей.

Лідер – особа, що має визнання групи, яка досягає цілей за допомогою розкриття талантів інших людей, створює команду та веде за собою.

Тому бути лідером – означає мати поряд із собою команду людей, об'єднаних спільними цінностями та інтересами, які готові йти до мети та брати на себе відповідальність.

Лідером може бути лише той, хто має та виявляє якості, які приймає певна група, тому «пересаджування» лідера в іншу групу або призначення його зверху як керівника малоефективно.

Людині, яка претендує на роль лідера в групі, мають бути притаманні **певні лідерські якості**, особливо на етапах становлення лідерства. Саме наявність чи відсутність таких якостей деякою мірою визначає, чому одні члени групи стають лідерами, а інших, навпаки, група не приймає як лідерів.

Можна виділити таку структуру лідерських якостей організаційного лідера:

1. Особисті якості

1. Бути собою. Знання своїх сильних і слабких сторін, цінностей та вірність своїм принципам є важливими якостями лідера, які допомагають орієнтуватися на життєвому шляху та розуміти інших. Його погляди на життя є чіткими й зрозумілими для інших. У сторонніх не виникає запитань щодо цілей та завдань, які він поставив перед собою та іншими. Люди хочуть йти за особистістю, а не за виконавцем ролі, посадовою особою, бюрократом. У їхній голові неминуче виникнуть запитання: «Що в ньому такого особливого? Чому я повинен за ним йти?».

2. Автентичність, або непідробність, означає злагоду з самим собою. Це те внутрішнє джерело, яке забезпечує несуперечність під час виконання різних ролей.

3. Впевненість у собі. Адекватна самооцінка лідера в поєднанні з впевненістю в собі підвищують його рішучість у критичних ситуаціях і допомагають йти на ризик, ухвалювати неприємні рішення, розширювати межі своїх можливостей, набувати нового досвіду. Адже відчуття впевненості в собі у лідера є значно вищим, ніж у послідовників.

4. Відповідальність. Лідер бере на себе зобов'язання та реалізує їх. Він не звинувачує інших людей чи обставини, а береться за справу і вирішує проблемні ситуації. Насамперед лідер є господарем свого життя. Він свідомий, надійний, послідовний у вчинках. Його рішення не розходяться з діями.

5. Стоїцизм. Вміння бачити в труднощах можливості для росту та долати їх з мінімальними енергетичними затратами – вкрай важлива лідерська риса. Стоїцизм вчить приймати невдачі як належне та очікувати їх. Лише так вдасться зберегти спокій, уникнути негативної емоційної реакції та погіршення ситуації. Лідер має бути наполегливим та рішучим.

6. Пристрассть. Це енергія та бажання, з якими лідер підходить до справи.

7. Шарм. Привабливість лідера, його любов до людей.

II. Управлінські якості

1. Далекоглядність та інноваційність. Для того щоб лідер міг вести групу за собою, він повинен знати, куди йти. Для цього він має бачити перспективи діяльності групи. Цю якість Уоррен Бенніс назвав «спрямовуючим баченням».

2. Чіткість і сфокусованість. Вміння лідера виділити головну думку, ідею з перенасиченої інформації.

3. Чутливість до ситуації, адаптивність, гнучкість. Лідер часто є учасником складного процесу, де діє велика кількість різних сил, деякі з яких поза межами його знання, розуміння і контролю зараз. Тому чутливість до ситуації, здатність швидко орієнтуватися і ухвалювати правильні рішення потрібні лідеру. Здатність за потреби швидко змінити курс. Подібну якість Макс Депре називав «ситуативною проникливістю».

4. Делегування. Лідер має вміти розставляти пріоритети і віддавати всі завдання, які можуть виконати інші. Так він вивільняє час для найважливіших справ, що сприяють лідерському росту та допомагають членам команди зростати в професіоналізмі.

5. Здатність організовувати групу на виконання поставленого завдання. Уміння розподіляти функції між членами групи, надихати їх на виконання завдання, координувати роботу, контролювати результати спільної діяльності.

6. Здатність створювати команду. Вміння притягувати до себе інших людей, бачити їхній потенціал, приймати рішення про те, хто краще працюватиме на якому місці, задавати вектор, об'єднувати навколо ідеї, розвивати таланти, формувати цінності – найважливіші завдання лідера.

7. Комунікативність. Уміння швидко налагоджувати контакти з людьми, надихати та впевнено почуватися в колективі.

8. Уміння створювати умови для росту є основою готовності послідовників іти за лідером.

Перелічені вище якості формують **лідерський потенціал**, але їх наявність необов'язково перетворює індивіда на лідера. Кожна з цих якостей може бути значущою і корисною як для керівника, так і для будь-якої людини, що прагне успіху.

Суто лідерськими можна вважати ті якості, якими наділяє лідера група. Це сприйняття індивіда групою як лідера; визнання його лідерського статусу і авторитету; наявність послідовників, готових іти за лідером; наявність особистих очікувань у членів групи від діяльності лідера; делегування членами групи частини особистої активності лідерові тощо.

Можна стверджувати, що якщо група не наділяє індивіда цими якостями, то лідером у цій групі він не є.

Авторитет – це категорія, що має зазвичай неформальний характер і пов’язана з особистісними якостями лідера, який завойовує довіру і повагу підлеглих завдяки своїм знанням, особливостям характеру, працьовитості, вмінню спілкуватися з людьми. Це повага, оцінка і визнання лідера послідовниками.

Підлеглим імпонує керівник, який бере на себе відповідальність, сміливо ухвалює рішення, чесно визнає власні помилки і терпляче ставиться до слабкостей і дрібних помилок своїх підлеглих.

У теорії менеджменту розрізняють *три категорії авторитету*:

- формальний (офіційний) авторитет лідера визначається його посадою, впливає з його прав розпоряджатися підлеглими, давати їм вказівки, вимагати виконання своїх розпоряджень, контролювати і стимулювати роботу підлеглих;

- особистісний авторитет визначається комплексом особистісних якостей лідера як людини: сміливість, оптимізм, широта поглядів, рішучість, терпимість, людяність, справедливість, чесність, етичність, інтелігентність;

- повний (реальний) авторитет – авторитет лідера виявляється за наявності у нього формального й особистісного авторитету і залежить від результатів його діяльності, якостей, досвіду роботи, професіоналізму.

Посиленню реального авторитету сприяє правильний стиль роботи керівника. Фактичний вплив керівника на підлеглих без використання адміністративних важелів залежить від лідерських якостей і від стилю управління. Вибір керівником правильного стилю управління підвищує його авторитет, дає змогу успішно розв’язувати багато проблем управління, уникати формалізму, запобігати конфліктам.

Менеджер, який не став лідером серед підлеглих, який не є для них реальним авторитетом, не може розраховувати на досягнення високих професійних і особистих результатів.

Лідер-менеджер

Для того щоб остаточно визначитися з тим, що ж таке лідерство, треба порівняти його з поняттям «управління».

Поняття «лідер» і «керівник» мають багато спільного. І той і інший організовують, спонукають групу на вирішення поставлених перед нею завдань, визначають вибір способів і засобів їх розв’язання. Водночас ці поняття не є тотожними (табл. 4.1).

Розходження понять «управління» і «лідерство» пов’язане з наявністю у будь-якій організації двох типів відносин – формальних і неформальних.

Лідерство – це процес впливу на людей, породжений саме системою неформальних відносин, а управління – це передовсім наявність чітко структурованих формальних відносин, через які воно реалізується.

Таблиця 4.1

Відмінність між лідерством та управлінням

Лідерство	Управління
Лідери – це люди, які роблять правильні речі (Уорен Бенніс)	Менеджери – це люди, які роблять речі правильно
Лідерство породжує зміни (Джон Коттер)	Менеджмент долає труднощі
Лідерство відчувається кінестетично, наче рух (Джеймс Кузес, Баррі Познер)	В управлінні йдеться про вирішення питань, дотримання вказівок, організованість і контроль
Лідери концентруються на тому, що певні речі означають для людей (Абрахам Залезнік)	Менеджери концентруються на тому, як робити певні речі
Лідери – це архітектори (Джон Марріот)	Менеджери – це будівельники
Лідер концентрується на створенні спільного бачення	Менеджери – це спосіб роботи, спосіб контролю
Лідер формується стихійно	Керівника призначають офіційно
Лідерство передбачає взаємозв'язок «лідер – послідовник»	Управління передбачає взаємозв'язок «керівник – підлеглий»
Лідерство має меншу стабільність, тому що залежить від настрою групи, характеру ситуації	Управління більш стабільне, оскільки підкріплене системою правових санкцій
Лідер діє всередині групи	Керівник зв'язує групу з іншими соціальними системами
Лідерство ініціює зміни в організації, зосереджуючись на натхненні людей	Менеджмент реагує на зміни, втілює їх та контролює показники роботи
Лідер працює над системою: не ігнорує чи ламає, а дивиться збоку (згори), такий собі <i>helicopter view</i> , і може побачити, що треба змінити	Керівник працює в системі: всі правила і завдання описано, він їх дотримується і стежить, щоб інші їх виконували
Лідер завойовує довіру	Керівник використовує повноваження
Лідери – підривають	Менеджери – стабілізують

Лідерство і менеджмент однаково важливі, одне без одного не можуть існувати. Щоб процвітати, компаніям потрібні як лідери, так і менеджери. Хоча більшість менеджерів повинні бути лідерами, не всі лідери обов'язково повинні бути менеджерами. Не можна бути лідерами матеріальних засобів, грошових потоків. Ними треба управляти. Отже, лідер веде людей, а менеджер управляє грошима, витратами, інформацією, часом, структурами, системами, процесом, засобами праці, устаткуванням, інструментами. Інколи – людьми, які обирають бути керованими замість власного лідерства.

Успішне лідерство створює управлінські виклики, успішний менеджмент – лідерські виклики. Саме тому за допомогою інструментів менеджменту майже неможливо вийти з серйозної кризи. А лідер майже ніколи не приводить організацію до стабільності.

Якщо подивитись на те, як працюють компанії, то стане очевидним: хаотичні організації здебільшого мають дуже сильного лідера. А в бізнесу, що переживає стагнацію, навпаки, немає проблем з менеджментом.

Уоррен Бенніс (Warren Bennis), відомий консультант з теорії організацій, зауважив: «Організації, що занепадають, зазвичай є занадто керованими і мають недостатньо сильного лідера». Отже, компанія балансує між двома станами: занадто сильна керованість (*over-managed*) і занадто сильне лідерство (*over-led*). І кожен із цих станів створює потребу в іншому. Організація із занадто сильною керованістю має налагоджені системи та процеси, але не має пристрасі. Компанія із занадто сильним лідерством, навпаки, має велике «серце», але всередині неї забагато хаосу та нестабільності.

Ознаки компанії із занадто сильною керованістю

- Системи висмоктують з бізнесу енергію. На практиці це виглядає так, що треба заповнити три паперові форми, щоб отримати канцтовари.
- Люди постійно перебувають у русі, але забули про своє призначення.
- Процедури перетворюються на бюрократію.
- Ніхто вже не пам'ятає, коли востаннє в компанії скасовували хоч якусь процедуру.
- Ніхто не бере під сумнів те, як робиться будь-що в організації.
- Люди стають гвинтиками у великому корпоративному механізмі.

Ознаки компанії із занадто сильним лідерством

- Пристрасть тримається на високому рівні, а процесам приділяється замало уваги.
- Ніхто точно не знає, хто що має робити.
- Навчання – лише в процесі виконання завдань: «Іди й збagni сам, як це зробити».
- Системи прийнято вважати чимось зайвим.
- Неофіційним слоганом компанії може бути: «Просто візьми й зроби це».

Як же обрати бажаний для компанії стан, як знайти рівновагу між цими двома станами? Ден Роквелл дає таку пораду: занадто керованій компанії варто знайти лідерів, які трохи її лякають. А організації із занадто сильним лідерством – найняти декількох менеджерів, які зводитимуть її з розуму своєю педантичністю. У першому випадку компанії потрібні «підричники», у другому – ті, хто вибудовує системи.

Також варто пам'ятати: менеджмент без лідерства стає ефективною стагнацією, а лідерство без менеджменту – неефективним хаосом [3].

Стили лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують для взаємодії з групою чи членами команди. Вони досягають кращих результатів, коли добре

володіють декількома стилями управління і застосовують їх поперемінно залежно від обставин. У книзі «Емоційне лідерство» Д. Гоулман виділив *шість стилів лідерства*. Розглянемо їх докладніше.

Диктаторський стиль. Агресивно нав'язуючи свої рішення підлеглим, керівник губить усе нове. У людей пропадає відчуття відповідальності. Диктаторський стиль негативно впливає і на систему заохочень. Для більшості професіоналів гроші – не єдиний мотиваційний чинник, не менш важливі для них задоволення і гордість за добре виконану роботу. Диктаторський стиль знецінює ці почуття. Людей більше не цікавить, що відбувається в організації, їм байдуже до її долі. Диктаторський стиль треба застосовувати дуже обережно і лише у виняткових випадках, наприклад, під час масштабної реорганізації бізнесу. Крім того, примус варто іноді застосовувати до складних підлеглих, коли інші методи не діють.

Авторитетний стиль. Насамперед, це чітке розуміння співробітниками завдань, які стоять перед ними та компанією, її цінностей. Авторитетний лідер добре бачить перспективи, він мотивує людей, пояснюючи їм, наскільки важлива для спільної справи робота кожного, тому працівники особливо віддані цілям і стратегії організації. Формулюючи завдання, пов'язані зі спільною стратегічною метою, він задає відповідні стандарти. Кожен член колективу розуміє, яка робота вважається гарною, за що він може отримати винагороду. Також позитивно авторитетний стиль впливає на гнучкість. Лідер визначає кінцеву мету, зазвичай надає підлеглим свободу у виборі засобів для її досягнення і прояві ініціативи. Через це авторитетний стиль підходить майже завжди, але особливо – в період «нестійкості». Керівник, що управляє в цьому стилі, здатний створити новий курс і повести за собою команду. Проте іноді авторитетний стиль є неефективним. Він не підходить для управління командою фахівців, що перевершують начальника у кваліфікації.

Батьківський стиль. Люди – це найголовніший і найцінніший актив компанії. Для такого лідера почуття співробітників вищі за корпоративні завдання і цілі, тому він намагається зробити так, щоб працівники були щасливі, а в колективі панувала гармонія. Прибічник батьківського стилю встановлює тісні стосунки з підлеглими і в нагороду отримує їхню щирі відданість. Цей стиль управління сприятливо позначається на взаємодії співробітників. Коли люди добре ставляться одне до одного, вони охоче спілкуються, діляться ідеями і натхненням. Батьківський стиль також сприяє розвитку гнучкості: в атмосфері взаємної довіри інновація стає звичною справою – людям легше зважитися на ризиковану ініціативу. До того ж такий лідер діє подібно до мудрого глави сімейства, який у міру дорослішання дітей змінює правила життя дому: він не нав'язує підлеглим суворі правила досягнення поставлених цілей, а надає їм право самим вирішувати, як виконати роботу. Лідер-«батько» щедро хвалить за якісну роботу. Так він мотивує співробітників, адже похвала – потужний інструмент впливу.

Батьківський стиль – універсальний, але особливо ефективний тоді, коли треба відновити в колективі гармонійні стосунки і довіру, зміцнити моральний дух, налагодити взаємодію.

Хоча в батьківського стилю немало переваг, його не слід використовувати в «чистому вигляді». Його слабке місце – акцент на заохоченнях. Керівник часто не бачить недоліків. Якщо це відбувається регулярно, співробітники починають вважати посередні результати цілком допустимими. Коли людям потрібні чіткі вказівки, як здолати серйозні проблеми, лідер, що використовує тільки батьківський стиль, найімовірніше, таких вказівок не дасть.

Демократичний стиль. Лідер, який застосовує цей стиль, не шкодує часу, намагаючись довідатися думку співробітників, і в такий спосіб отримує від них довіру та повагу. У результаті люди починають працювати з більшою віддачею. Завдяки спілкуванню з підлеглими демократичний лідер краще розуміє, що треба робити для підтримки морального духу. Крім того, співробітники «демократичної» організації, що мають право голосу під час обговорення корпоративних цілей і стандартів, чіткіше усвідомлюють, які цілі реально здійсненні, а які – ні. У демократичного стилю також є недоліки, і цим пояснюється, чому його вплив на клімат в організації часто буває не дуже помітним. Негативним наслідком є нескінченні збори. На них постійно обговорюють ті самі ідеї, але єдиної думки не знаходять, а закінчується все призначенням наступних зборів. Багато керівників використовують цей стиль, коли їм треба ухвалити найважливіші рішення: вони сподіваються, що завдяки довгим дебатам врешті-решт зрозуміють, що робити. Але підлеглі в таких випадках часто перебувають у стані розгубленості, у них з'являється відчуття, що організацією ніхто не керує.

Демократичний стиль дає найкращий ефект, коли керівник не знає, який обрати шлях, і йому потрібно порадитися зі співробітниками. Якщо лідер сам чітко бачить мету і знає, як до неї йти, він може добитися того, що підлеглі пропонуватимуть нові способи її досягнення. Демократичний стиль не підходить для організацій, співробітники яких недостатньо кваліфіковані або інформовані і не можуть давати конструктивні поради. Цей стиль абсолютно непридатний в період кризи.

Еталонний стиль. Варто застосовувати вибірково, хоча його основні риси виглядають дуже гідно. Керівник особистим прикладом встановлює для організації високі стандарти роботи. Він одержимий ідеєю удосконалення і прискорення роботи, миттєво виявляє неефективних працівників та добивається від них кращих результатів або знаходить їм заміну. За всіх переваг еталонний стиль згубно впливає на клімат в організації. Вимоги таких керівників виявляються завищеними для більшості співробітників. Керівник чітко уявляє цілі і напрями роботи, але він не може чітко донести їх до підлеглих. Йому здається, що співробітники самі повинні знати, що їм робити, а якщо не знають, то треба знайти на їхнє місце кого-небудь розумнішого. Тому люди, замість того щоб якісно робити свою справу, намагаються передбачити бажання начальника і витрачають на це всі свої сили. До того ж вони відчувають, що керівник не довіряє їм і не хоче, щоб вони працювали самостійно і проявляли ініціативу. Що стосується системи винагороди, то «еталонний» лідер або ніяк не відгукується про роботу підлеглих, або критикує їх. Він перфекціоніст. У людей немає відчуття

причетності до спільної справи: вони не знають, як їхня робота позначається на загальних результатах компанії.

Еталонний стиль може виявитися корисним, якщо під керівництвом лідера працюють висококваліфіковані і мотивовані фахівці, яким не потрібен постійний контроль з боку керівництва (це характерно для багатьох дослідницьких колективів і юридичних контор). У такій ситуації еталонний стиль виконує свою головну роль – сприяє швидкому розв’язанню поставленого завдання. Проте, як і в усіх інших випадках, не слід застосовувати лише його.

Наставницький стиль. Керівник допомагає підлеглим побачити свої сильні та слабкі сторони і будувати кар’єру, враховуючи їх. Він закликає співробітників ставити перед собою довгострокові професійні цілі і допомагає їм скласти план для їх досягнення. Він щедрий на консультації та зворотний зв’язок, охоче делегує повноваження, дає людям складні та відповідальні завдання, навіть якщо розуміє, що швидко вони не будуть виконані. Керівники-наставники готові миритися з труднощами і невдачами заради довгострокового успіху. Дослідження Д. Гоулмана показало, що наставницький стиль трапляється украй рідко. За словами багатьох керівників, у нинішніх умовах жорсткої конкуренції у них просто немає часу на неспішну і кропітку роботу з навчання та розвитку співробітників. Дарма! Коли підлеглі знають, що начальник доброзичливо спостерігає за їхньою роботою, готовий у будь-який момент допомогти і дати пораду, вони не бояться експериментувати, а це робить колектив гнучкішим. Завдяки діалогу люди завжди знають, чого від них очікують і як їхня робота пов’язана із загальнокорпоративною стратегією. У них посилюється відчуття відповідальності, зміцнюється відданість цілям організації, оскільки лідер показує підлеглим, що вірить у них, готовий допомагати і натомість чекає повної віддачі. Часто люди роблять усе можливе, щоб виправдати його очікування.

Наставницький стиль може бути ефективним, але найсприятливіший вплив він має в колективах, де співробітники знають свої зони росту і хотіли б краще працювати або просунутися вперед, розвиваючи нові здібності. Якщо ж співробітники з тих чи інших причин не бажають вчитися і чинять опір усьому новому, цей стиль не підійде. Звісно, наставницький стиль не годиться, якщо керівникові бракує кваліфікації і досвіду, щоб допомагати підлеглим [7].

Що більше стилів в арсеналі керівника, то краще. Найсприятливіший клімат і найвищі виробничі показники в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями, передусім авторитетним, демократичним, батьківським і наставницьким. Талановиті керівники легко перемикаються з одного стилю на інший. Дуже важливо, щоб лідери тонко відчували реакцію колективу і досягали найкращих результатів, гнучко, інтуїтивно пристосовуючи свій стиль до обставин.

Ділове середовище постійно змінюється, і керівник повинен іти в ногу з часом. Щодня відточувати своє ремесло, щоб, подібно до висококласного гольфіста, в потрібний момент дістати відповідну ключку – стиль – і майстерно його застосувати. Високі результати не забаряться.



Питання для самоперевірки

1. Хто такий «керівник»? Що таке «керівництво»?
2. Хто такий «лідер»? Що таке «лідерство»?
3. Вкажіть риси, якими можна охарактеризувати керівника та лідера.
4. «Правильні» й «неправильні» форми поведінки керівника та лідера.
5. Назвіть відмінні та спільні риси керівника та лідера.
6. Що таке функція керівництва?
7. Назвіть підходи до класифікації функцій керівництва.
8. Що таке стиль керівництва?
9. Назвіть традиційні стилі керівництва.
10. Назвіть та охарактеризуйте основні моделі керівництва.
11. Порівняйте модель керівництва за теорією життєвого циклу Герсі – Бланшара з моделлю ухвалення рішень Врума – Єттона – Яго. Вкажіть спільні та відмінні риси.
12. У якому випадку модель керівництва Герсі – Бланшара забезпечує гнучкий, адаптивний стиль керівництва, але на практиці ступінь гнучкості може не відповідати реальності? Обґрунтуйте відповідь.
13. Яким чином керівник може мотивувати підлеглих до досягнення цілей організації, впливаючи на шляхи досягнення цих цілей? Обґрунтуйте свою відповідь, базуючись на теорії «шлях – мета» Мітчела – Гауса.
14. Розкрийте сутність трьох чинників, що впливають на поведінку керівника, відповідно до ситуаційної моделі керівництва Ф. Фідлера. Обґрунтуйте свою відповідь.
15. Розкрийте сутність концепції підготовки менеджера та навчання ефективних керівників згідно з моделлю управління Блейка – Моутон.



Тестові завдання

1. *Лідери вміють делегувати владу, менеджери схильні контролювати:*
 - а) так;
 - б) ні.
2. *Сукупність однорідних завдань, які повторюються і які треба вирішувати, щоб забезпечити нормальну життєдіяльність певної системи та її переведення з одного стану в інший, який більше відповідає поставленим вимогам, – це:*
 - а) принцип;
 - б) функція.

3. Керівництво – це:

- а) вид управлінської діяльності, який на засадах влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій;
- б) процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети;
- в) всі відповіді правильні.

4. Взаємодія керівника та підлеглого на рівні «дорослий-дорослий» відображає:

- а) демократичний стиль керівництва;
- б) ліберальний стиль керівництва.

5. Головні засоби впливу «прохання», «інформація» властиві:

- а) ліберальному стилю керівництва;
- б) колективному стилю керівництва.

6. Класифікацію стилів управління на авторитарний, демократичний, ліберальний уперше запропонував:

- а) Ю. Тихомиров;
- б) К. Левін;
- в) Г. Мінцберг.

7. Ефективні стилі залежать від «зрілості» виконавців та відповідають концепції моделі керівництва:

- а) Герсі – Бланшара;
- б) Блейка – Моутон;
- в) Фідлера.

8. Міжособистісну, інформаційну функції та функцію ухвалення рішень керівника розглядав:

- а) А. Файоль;
- б) В. Афанасьєв;
- в) Г. Мінцберг.

9. У теорії життєвого циклу Герсі та Бланшара ефективні стилі залежать від:

- а) вміння спонукати підлеглих до досягнення цілей;
- б) зрілості виконавців;
- в) командної поведінки керівника.

10. Діяльність менеджерів перебуває у «силовому полі» між вектором «виробництво» та вектором «людський чинник» у моделі:

- а) Блейка – Моутон;
- б) Мітчела – Гауса;
- в) Врума – Єттона.



Практичні завдання

Встановити стиль керівництва за Методикою визначення стилю керівництва трудовим колективом (В. Захаров, А. Журавльов).

Пояснення для виконання завдання

1. Проаналізуйте характеристики керівника, використовуючи Таблицю-анкету, що містить 16 груп тверджень щодо ділових якостей керівника. Кожна група складається з трьох тверджень, позначених літерами *a*, *b*, *c*. Уважно прочитайте всі три твердження і виберіть одне, яке, на вашу думку, найбільше характеризує керівника. Позначте обране твердження в Таблиці-анкеті знаком «+» біля відповідної літери.

Таблиця-анкета

№ з/п	Твердження
1	a. Центральне керівництво вимагає, щоб про всі справи доповідали саме йому. b. Намагається все вирішувати разом з підлеглими, одноосібно вирішує тільки найтерміновіші та оперативні питання. c. Деякі важливі справи вирішуються фактично без участі керівника, його функції виконують інші.
2	a. Завжди що-небудь наказує, розпоряджається, наполягає, але ніколи не просить. b. Наказує так, що хочеться виконати. c. Наказувати не вміє.
3	a. Намагається, щоб його заступники були кваліфікованими фахівцями. b. Керівнику байдуже, хто працює у нього заступником, помічником. c. Він домагається безвідмовного виконання й підпорядкування заступників, помічників.
4	a. Його цікавить тільки виконання плану, а не ставлення людей одне до одного. b. У роботі не зацікавлений, підходить до справи формально. c. Вирішуючи виробничі завдання, намагається створити добрі стосунки між людьми в колективі.
5	a. Напевно, він консервативний, оскільки боїться нового. b. Ініціативу підлеглих не схвалює. c. Сприяє тому, щоб працювали самостійно.

Таблиця-анкета

№ з/п	Твердження
6	а. На критику керівник не ображається, дослухається до неї. б. Не любить, коли його критикують, і не намагається приховати це. с. Критику вислуховує, навіть збирається вжити заходів, але нічого не робить.
7	а. Складається враження, що керівник боїться відповідати за свої дії, прагне зменшити свою відповідальність. б. Відповідальність розподіляє між собою і підлеглими. с. Керівник одноосібно ухвалює рішення або скасовує їх.
8	а. Регулярно радиться з підлеглими, особливо з досвідченими працівниками. б. Підлеглі не тільки радять, але й можуть давати вказівки своєму керівникові. с. Не допускає, щоб підлеглі йому радили, а заперечували й поготів.
9	а. Зазвичай радиться із заступниками і нижчими керівниками, але не з рядовими підлеглими. б. Регулярно спілкується з підлеглими, говорить про стан справ у колективі, про труднощі, які належить подолати. с. Для виконання будь-якої роботи йому нерідко доводиться умовляти своїх підлеглих.
10	а. Завжди ставиться до підлеглих чемно, доброзичливо. б. У стосунках з підлеглими часто виявляє байдужість. с. Буває нетактовним і навіть грубим з підлеглими.
11	а. У критичних ситуаціях керівник погано справляється зі своїми обов'язками. б. У критичних ситуаціях зазвичай переходить на більш жорсткі методи керівництва. с. Критичні ситуації не змінюють способу його керівництва.
12	а. Сам вирішує навіть ті питання, які не зовсім добре знає. б. Якщо щось не знає, то не боїться цього показати і звертається по допомогу до інших. с. Не може діяти сам, а чекає «підштовхування» збоку.
13	а. Мабуть, він не дуже вимоглива людина. б. Він вимогливий, але водночас і справедливий. с. Про нього можна сказати, що він буває занадто суворим і навіть прискіпливим.
14	а. Контролюючи результати, завжди помічає позитивні здобутки, хвалить підлеглих. б. Завжди дуже суворо контролює роботу підлеглих і колективу загалом. с. Контролює роботу нерегулярно.
15	а. Керівник вміє підтримувати дисципліну і порядок. б. Часто робить підлеглим зауваження, догани. с. Не може впливати на дисципліну.
16	а. У присутності керівника підлеглим весь час доводиться працювати в напрузі. б. З керівником працювати цікаво. с. Підлеглих кинуто напризволяще.

Джерело: Журавлев А. Л. Индивидуальный стиль руководства производственным коллективом / А. Л. Журавлев, В. Ф. Рубахин, В. Г. Шорин. – Москва : ИУНХ, 1976. – 119 с.

2. Інтерпретуйте результати, зважаючи на такі характеристики компонентів стилів керівництва та використовуючи Таблицю-ключ:

– *Директивний компонент (авторитарний стиль)* – Д. (Орієнтація на власну думку і оцінки. Прагнення до влади, впевненість у собі, схильність до жорсткої формальної дисципліни, велика дистанція з підлеглими, небажання визнавати свої помилки. Ігнорування ініціативи, творчої активності людей. Одноосібне ухвалення рішень. Контроль за діями підлеглих.)

– *Поблажливий компонент (ліберальний стиль)* – П. (Поблажливість до працівників. Відсутність вимогливості і суворої дисципліни, контролю, ліберальність, панібратство з підлеглими. Схильність перекладати відповідальність в ухваленні рішень.)

– *Колегіальний компонент (демократичний стиль)* – К. (Вимогливість і контроль поєднуються з ініціативним і творчим підходом до виконуваної роботи й свідомим дотриманням дисципліни. Прагнення делегувати повноваження й розділити відповідальність. Демократичність в ухваленні рішень.)

Таблиця-ключ

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
а	д	д	к	д	п	к	п	к	д	к	п	д	п	к	к	д
б	к	к	п	п	д	д	к	п	к	п	д	к	к	д	д	к
с	п	п	д	к	к	п	д	д	п	д	к	п	д	п	п	п

3. Підрахуйте кількість балів по кожному з трьох компонентів. Максимальний бал визначає стиль керівництва.

Література до теми

1. Адаир Дж. Джон Адаир о менеджменте и лидерстве / Джон Адаир. – Москва : Эксмо, 2007. – 208 с.
2. Антипова Л. Успішний керівник: який він / Л. Антипова // Управління школою. – 2009. – № 8. – С. 2.
3. Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский. – Москва : Гадарика, 2001. – 528 с.
4. Водолазська Т. Лідерами народжуються, ефективними – стають / Т. Водолазська // Освіта Полтавщини. – 2009. – № 19. – С. 47–49.
5. Возна М. Підходи до оцінки лідерських якостей керівника [Електронний ресурс] / М. Возна. – Режим доступу: <http://kerivnyk.info/2014/04/vozna.html>
6. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Френсис. – Москва : Дело, 1991. – 320 с.

7. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки ; пер. с англ. – 5-е изд. – Москва : Альпина Паблишерз, 2015. – 301 с.
8. Гоффи Р. Почему люди должны следовать за вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером / Роб Гоффи, Гэрет Джонс ; пер. с англ. – Москва : МИФ, 2009. – 240 с.
9. Гуторов О. І. Керівництво та лідерство в організації: теоретико-методологічний аспект / О. І. Гуторов, О. О. Гуторова, І. О. Шарко // Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. – 2014. – № 7. – С. 7–12.
10. Данченко Л. Г. Сучасні стратегічні моделі типів керівництва та лідерства в організації / Л. Г. Данченко // Молодий вчений. – 2015. – № 11 (26). – С. 52–55.
11. Дикань Н. В. Менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Дикань. – Київ : Знання, 2008. – 389 с.
12. Керівництво організацією : навч. посіб. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. – 250 с.
13. Кови С. Скорость доверия: То, что меняет все / Стивен Кови-мл., Ребекка Меррилл ; пер. с англ. – Москва : Альпина Паблишерз, 2010. – 425 с.
14. Коды Адизеса: азбука лидерства и формирование успеха [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.isra-training.com/articles/coaching/adizes.html>
15. Красовский Ю. Д. Если я руководитель / Ю. Д. Красовский. – Москва : Московский рабочий, 1983. – 191 с.
16. Кулініч І. О. Психологія управління / І. О. Кулініч. – Київ : Знання, 2011. – 415 с.
17. Левин К. Теория поля в социальных науках / К. Левин. – Санкт-Петербург : Сенсор, 2000. – 368 с.
18. Максвелл Дж. Основы взаимоотношений: об этом должен знать каждый лидер / Дж. Максвелл. – Киев : Брайт Букс, 2007. – 128 с.
19. Максвелл Дж. Развиль лідера у собі / Дж. Максвелл. – Київ : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – 184 с.
20. Маргерисон Ч. Д. «Колесо» командного управления: путь к успеху через систему управления командой / Ч. Д. Маргерисон. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2004. – 208 с.
21. Минцберг Г. Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров / Г. Минцберг. – Москва : Олимп-Бизнес, 2008. – 544 с.
22. Між лідерством і менеджментом [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/notes/over-led-and-under-managed.html>
23. Наука управляти: з історії менеджменту. Хрестоматія : навч. посіб. / упоряд. І. О. Слепов. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с.
24. Нужна О. А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом / О. А. Нужна // Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : зб. наук. праць. – Харків : ХІБМ, 2016. – С. 296–303.

25. Осокин Р. Феномен лидерства. Первый среди равных / З. Осокин. – Москва : ГроссМедия : РОСБУХ, 2008. – 200 с.
26. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. – Тернопіль : Карт-бланш, 2003. – 490 с.
27. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси / О. Ю. Саврук // Держава та регіони. – 2009. – № 8. – С. 387–393.
28. Сазонова О. Співвідношення стилів керівництва в управлінні / О. Сазонова // Фінанси України. – 2009. – № 5. – С. 25–29.
29. Стадник В. В. Менеджмент : посібник / В. В. Стадник. – Київ : Академвидав, 2003. – 464 с.
30. Стрижко В. Краткое слово о философии для лидера / В. Стрижко. – Харьков : ИНЖЭК, 2008. – 232 с.
31. Управление – это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. – Москва : Республика, 1992. – 349 с.
32. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник / Ф. І. Хміль. – Київ : Академвидання, 2007. – 576 с.
33. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях : навч. посіб. / О. А. Цуруль. – Київ : КНЕУ, 2002. – 142 с.
34. Цюрупа М. В. Поняття політичного лідерства. Керівник та політичний лідер / М. В. Цюрупа. – Київ : Кондор, 2009. – 354 с.
35. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера / В. В. Черкасов, С. В. Платонов, В. И. Третьак. – Киев : Ваклер, Атлант, 1998. – 470 с.
36. Шатун В. Т. Основи менеджменту / В. Т. Шатун. – Миколаїв : Вид-во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. – 376 с.
37. Шегда А. В. Менеджмент : підручник / А. В. Шегда. – Київ : Знання, 2004. – 687 с.
38. Шоутен Т. Менеджмент керівника / Т. Шоутен, Л. Даниленко, О. Зайченко // Підручник для директора. – 2009. – № 6. – С. 56.
39. Эллиот Дж. Стив Джобс. Уроки лидерства / Джей Эллиот, Уильям Саймон ; пер. с англ. Н. Яцюк. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 240 с.
40. Янг Р. Лидерство в командах : пер. с англ. / Р. Янг. – Москва : ГИППО (HIPPO), 2004. – 122 с.
41. Covey S. The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness / Stephen R. Covey. – New York : Free Press, 2004. – 432 p.
42. House R. G. Path-Goal Theory of Leader Effectiveness / R. G. House, T. R. Mitchell // Journal of Contemporary Business. – 1974. – № 3. – P. 81–97.
43. Qualities That Make a Great Leader [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.entrepreneur.com/slideshow/299443>
44. Whitehill A. M. Japanese Management: Tradition and transition / Arthur M. Whitehill. – London : Routledge, 2001. – 240 p.



ТЕМА 5

ЗМІСТ І ОРГАНІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 5.1. *Управління як складова частина трудової діяльності: сутність та особливості*
- 5.2. *Розподіл функцій та делегування повноважень*
- 5.3. *Організація управлінської праці: передумови та чинники ефективності*
- 5.4. *Інформаційне забезпечення управлінської діяльності*

5.1. Управління як складова частина трудової діяльності: сутність та особливості

В умовах стрімких змін у світі та нових глобалізаційних викликів успішними виявляються ті організації, які формують ефективне управління, залучаючи до нього кваліфікованих менеджерів. Організації, підприємства та бізнес-структури згодні платити великі кошти фахівцям: антикризовим менеджерам – щоб вивести організацію із занепаду; фінансовим менеджерам – щоби вдало управляти фінансовими ресурсами; менеджером-технологам – щоб запустити нову технологію виробництва продукції, інвестиційним менеджерам – щоб реалізувати інвестиційний проєкт тощо. Перелік сфер управлінської діяльності можна продовжувати. Особливо для вітчизняних власників бізнес-структур – суб'єктів господарювання – загострюється проблема формування ефективного управління, яке б забезпечувало їм прибутковість.

Зважаючи на те, що сучасний менеджмент можна і слід розглядати як науку, як навчальну дисципліну, як мистецтво і як специфічну сферу людської діяльності, спробуємо акцентувати увагу саме на сутності управління як елементу трудової діяльності.

Управління – це сукупність управлінських відносин, що виникають у сфері ведення бізнес-операцій у зв'язку з їх плануванням, організацією, координацією, мотивуванням та контролем виконання, тобто конкретних ділових операцій на різних рівнях управління: від мікро- до макрорівня.

Управлінська діяльність як різновид трудової діяльності та як наука реагує, змінюється під впливом змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організацій.

Сутність управлінської діяльності і полягає в тому, що це особливий різновид людської діяльності, яка характеризує реальну взаємодію об'єктивних та суб'єктивних факторів суспільної діяльності людей.

Слід наголосити, що саме управлінські відносини на рівні підприємств, бізнес-структур та інших суб'єктів господарювання перебувають у сфері професійної діяльності менеджерів різних рівнів управління: від низового до вищого топменеджменту.

Основними орієнтаціями управління як виду трудової діяльності є:

- спрямування діяльності підприємств на виробництво з урахуванням попиту споживачів;
- оптимізація використання наявних ресурсів і можливостей;
- досягнення екологічної, соціальної та економічної ефективності, забезпечення сталого розвитку;
- збалансованість елементів організаційної системи (стратегія, структура, система управління, цілі, ресурси);
- досягнення соціально-економічних цілей, гармонізація внутрішньосистемних інтересів;
- розвиток етичних ринкових взаємовідносин, формування етичної та соціальної відповідальності.

Управлінська діяльність має творчий характер, тобто практично неможливо передбачити всю сукупність факторів, що зумовлюють зміни та адекватне ухвалення управлінських рішень.

Управління як складова частина трудової діяльності органічно поєднує творчі, логічні, технічні (допоміжні) операції. У структурі управлінської праці значна питома вага припадає на обробку інформаційних матеріалів, необхідних для реалізації функцій керівного апарату.

Тобто управлінська діяльність має низку особливостей, які роблять її відмінною (особливою, іншою) від інших видів людської діяльності.

Основні відмінності управлінської діяльності від інших видів діяльності:

- управлінська діяльність не створює споживчих вартостей, а здійснює регулюючий вплив на процес виробництва і цим самим забезпечує необхідні умови для його розвитку;
- їй притаманна складність порівняння витрат і результатів управлінської діяльності. Управління не має прямих показників результативності, що й ускладнює оцінювання його ефективності. Для оцінювання ефективності управлінської діяльності можуть застосовуватися показники: *результативності* (отримання чистого доходу (виручки від реалізації продукції) чи чистого прибутку з розрахунку на одного працівника апарату управління), *економічності* (питома вага працівників апарату управління в загальній кількості працюючих, питома вага витрат на управління в загальних витратах, питома вага оплати праці в загальному фонді оплати праці); *норма керованості* (навантаження на одного працівника апарату управління);
- визначальною рисою управління є те, що предметом управлінської праці є інформація. У процесі управлінської діяльності відбувається переробка її як специфічного ресурсу;

- результатом управлінської праці є управлінські рішення, від якості яких залежать результати функціонування кожної організації;
- для виконання управлінської праці потрібні спеціалісти більш високої кваліфікації, тому що вона має підвищену складність;
- управлінська діяльність як різновид трудової діяльності характеризується низькою фізичною енергоємністю, високим рівнем психічного навантаження та застосування блоків пам'яті;
- управлінська діяльність часто відбувається не в робочий час, тобто має подовжений характер виконання. Не перебуваючи на робочому місці, управлінці продовжують опрацьовувати інформацію стосовно їхніх об'єктів управління та «моделювати» ухвалення ймовірних рішень. Практика засвідчує, що нині до 50 % керівників та третина спеціалістів підприємств щоденно перевищують на 2–3 години норматив робочого часу;
- управлінська праця має творчий, фрагментарний, часто змінюваний характер, особливо це стосується управлінців нижчого рівня. Тому практично неможливо передбачити завдання поточного дня та прогнозувати алгоритм управлінських дій.

5.2. Розподіл функцій та делегування повноважень

Управління як складова частина трудової діяльності виникло з розвитком суспільного виробництва, як передумова підвищення його ефективності, в результаті поглибленого поділу праці та виділення в окремий вид діяльності.

Отже, управлінська діяльність стала необхідною, щоб планувати, організовувати, координувати, контролювати виробництво, узгоджувати дії підлеглих та мотивувати їх до роботи задля досягнення визначеної мети. Без управління в сучасних умовах неможливе високоефективне виробництво, збут продукції та постачання ресурсів, жоден інший вид економічної діяльності.

Теорія та практика засвідчують, що **управлінська праця** на підприємствах – це безперервна та цілеспрямована діяльність апарату управління керівного, організаційного, технологічного, інженерно-технічного, економічного та соціального характеру. Вона виконується з метою планування, узгодження, регулювання, обліку, контролю та постійного вдосконалення технології виробництва, просування, обміну результатів праці.

Така велика сукупність завдань управління в процесі еволюції виокремилась у функції управління.

Функції управління – це конкретні види управлінської діяльності, зумовлені кооперацією та розподілом праці всередині підприємства. За найпоширенішою класифікацією основними є такі функції: *планування, організація, координація, регулювання, мотивація, контроль*.

Для досягнення чіткого виконання функцій та забезпечення їх регламентування на кожному підприємстві мають розроблятися два види локальних нормативно-правових документів:

- положення про підрозділ апарату управління (положення про ланку управління);
- посадові інструкції керівників-менеджерів, інженерно-технічних працівників, фахівців та службовців.

Навіть якщо організація (фірма) невелика, а кадровий склад становить лише кілька осіб, усе одно треба визначитись: хто? що виконує? за що і як відповідає? та обов'язково закріпити документально.

Посадова інструкція адресується безпосередньо особі, на яку покладається низка обов'язків. Слід усвідомлювати, що посадова інструкція потрібна для:

- чіткого визначення службового становища працівника (його прав, обов'язків), професійної відповідальності та недопущення самовільного звуження чи розширення кола обов'язків і прав;
- дотримання трудового законодавства (під час укладання трудового договору, контракту працівника потрібно ознайомлювати з обов'язками, переліком функцій та завдань), про що ставиться підпис: ознайомлений;
- відповідного економічного (матеріального та нематеріального) стимулювання через визначення співвідношення між правами та обов'язками;
- встановлення нормативів часу на виконання управлінських робіт, їх вдосконалення, регламентації управлінської праці.

Процес розробки, перегляду, уточнення та оновлення посадових інструкцій координує зазвичай одна з управлінських ланок: економічна чи кадрова служба, в сучасних великих бізнес-структурах – юридична. Обов'язкову участь у цьому беруть: юрист, економіст з оплати праці, представник профспілкової організації (за наявності) і, звичайно, керівник підрозділу, для працівника якого розробляється цей документ. Посадові інструкції розробляються на основі типових, але з урахуванням конкретних умов.

Діяльність кожного суб'єкта має розпочинатися зі створення нормативно-правових документів. Особливо тоді, коли керівник розуміє та визнає їх значення.

Важливо усвідомлювати, що нормативно-правові документи потрібно оновлювати та переглядати:

- у разі змін в організаційній будові підприємства та структури управління;
- у разі зміни чисельності працівників, наприклад, відділу;
- у разі зміни обсягів роботи та її характеру;
- у разі зміни технічного обслуговування функцій та інших змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Сьогодення зумовлює збільшення інформаційних потоків, а зростання конкуренції на міжнародному та вітчизняному ринках спричиняє збільшення завдань. За таких умов практично неможливе виконання управлінських завдань одним керівником, оскільки його досвід, знання, фізичні можливості та час є обмеженими. З іншого боку, важливим чинником ефективності управлінської діяльності є залучення до неї працівників – виконавців управлінських рішень. Серед елементів механізму управління слід виділити делегування управлінських повноважень.

Теоретично *делегування* – це процес передачі керівником визначених владних повноважень (прав та відповідальності) підлеглим працівникам. Чи всі завдання та повноваження управлінця можна делегувати? Теорія та практика засвідчують, що питання загального управління організацією, розроблення стратегії її розвитку та контролю мають залишатися на рівні вищого керівництва, керівника організації. З делегуванням повноважень відбувається залучення працівника до ухвалення управлінських рішень, реалізується його психологічний механізм причетності до управління, підтверджується його соціальна значущість у колективі. Якщо ж делегування в колективі не здійснюється, а виконання усіх управлінських функцій та поточних завдань координує безпосередньо керівник, то такий колектив не має майбутнього – він просто не розвивається.

Слід визнати, що донедавна питання делегування повноважень у навчальних посібниках та теорії управління практично не розглядалися. Але ж делегування – це спосіб поділу управлінської праці, без якого в сучасних турбулентних умовах неможливо досягти успіху жодній організації.

З іншого боку, готовність до сприйняття та виконання делегованих повноважень є певною характеристикою підлеглих, їхньою здатністю до саморозвитку та вдосконалення, що в сукупності стає важливою фаховою компетенцією працівника та є однією з головних конкурентних переваг його на ринку праці.

Для з'ясування сутності делегування повноважень слід зважати на такі взаємопов'язані елементи: завдання, повноваження, відповідальність. Сукупність завдань залишається сталою на визначений період, відбувається тільки їх перерозподіл між виконавцями. Для реалізації завдань підлеглому делегуються повноваження, права для виконання завдань.

Наразі однією з тенденцій у теорії та практиці галузі управління та адміністрування є максимальна децентралізація повноважень. Вони разом з делегуванням прав щодо самостійного ухвалення рішень, виконання завдань переходять до низових рівнів. Проте це не стосується третього елементу делегування – відповідальності. Її сутність полягає в зобов'язаннях, що випливають із делегування завдань і повноважень. Відповідальність залишається на вищому рівні; керівник є відповідальним за всі завдання, незважаючи на те, що вони були делеговані для виконання на низові рівні. Звідси випливає, що відповідальність зростає в напрямі знизу вгору, аж до вищих рівнів управління організацією.

5.3. Організація управлінської праці: передумови та чинники ефективності

Проблема організації праці була в центрі уваги відомих представників теорії управління, серед яких слід згадати Ф. Тейлора, А. Файоля, О. Гастева. Практики ж менеджменту вчасно усвідомили важливість організації робочого місця як чинника ефективності управлінської праці.

Організація робочого місця також має важливе значення для досягнення високої якості управлінської праці, що полягає у своєчасному та обґрунтованому ухваленні результативних та ефективних рішень.

Організація праці – це система заходів для забезпечення раціонального використання робочої сили: розподіл, кооперація, нормування, стимулювання праці, організація робочих місць, створення належних умов праці та ін.

Організація управлінської праці також спирається на такі заходи та є сукупністю дій з метою узгодженості та упорядкування діяльності працівників у процесі виконання ними службових функцій.

Для підвищення ефективності організації праці управлінських працівників на сучасних підприємствах широко застосовують розподіл і кооперацію.

Розподіл праці – це диференціація та спеціалізація діяльності, що зумовлює виділення окремих її видів і закріплення управлінських працівників за ними для досягнення спільної мети.

Кооперація – це форма організації праці, яка передбачає участь декількох працівників та забезпечує узгодженість їхніх колективних дій в управлінському процесі.

Основною метою організації управлінської праці є чітке розмежування функцій, прав, обов'язків та відповідальності між відділами (службами, ланками) та особами управління, а також визначення обсягів і потоків інформації між ними.

З цією метою на підприємствах різних форм власності рекомендується розроблення положень про структурні підрозділи (ланки управління), посадових інструкцій для всіх управлінських працівників, а також схем функціональних взаємозв'язків між ними. Однак зв'язки та відносини, які інколи формуються між органами управління та окремими керівниками, створюють передумови для виникнення недоліків в організації управлінської праці. З-поміж основних можна назвати такі недоліки: дублювання, паралелізм, необґрунтоване збільшення обсягу управлінських робіт через виконання зайвих управлінських операцій. Тому, як і в інших сферах людської діяльності, в процесі організації управлінської праці на сучасних підприємствах потрібно враховувати **наукові принципи**:

- **спеціалізації** – тобто закріплення за кожним відділом апарату управління та окремою посадою визначеної кількості управлінських функцій чи операцій, що сприяє зростанню майстерності та якості їхньої праці;

- **пропорційності** – через дотримання раціонального співвідношення чисельності окремих категорій управлінських працівників із засобами оргтехніки, предметами праці та працівниками;

- **паралельності** – передбачає одночасне виконання окремих управлінських операцій, процесів шляхом сумісництва (для скорочення штату управлінців, на період відпусток);

- **безперервності** – забезпечує виконання кожного елементу управлінської праці як продовження попереднього – через дотримання регламентування діяльності;

- **ритмічності** – рівномірна послідовність у діяльності управлінських ланок та осіб управління, недопущення «штурмівщини» в роботі;

- **виключності** – через делегування обсягів робіт та відповідальності окремим управлінським працівникам, що сприяє поглибленню спеціалізації праці.

Існують також інші принципи, яких треба дотримуватися в процесі організації праці апарату управління: мінімальних переміщень, оптимальної зайнятості виконавців та ін.

Щоб у процесі організації праці апарату управління виникало менше проблем, потрібно встановлювати межі компетенції для кожного працівника, тобто визначати його рівень самостійності в ухваленні менеджерських рішень.

Основним критерієм оцінки рівня організації управлінської праці є застосування робочого часу на виконання управлінських функцій за одночасного зростання результативності менеджменту.

З метою аналізу рівня організації управління на підприємствах застосовують показники, які характеризують економічність, оперативність апарату управління, оснащеність управлінської праці засобами оргтехніки (рівень застосування інформаційних технологій), а також інтегрований показник – загальний рівень організації управління.

Кількісне значення цих показників виражається коефіцієнтами, які можуть змінюватися від 0 до 1 та вище. При цьому значенню коефіцієнта, що є ближчим до 1, відповідає вищий рівень раціональної організації праці.

Охарактеризуємо сутність деяких показників та підходи до їх визначення.

Економічність апарату управління – це відношення нормативної чисельності управлінських працівників до фактичної чи наявної.

Оперативність роботи апарату управління – це відношення різниці між встановленим терміном виконання робіт та його запізненням до встановленого терміну, виражених у днях.

Оснащеність управлінської праці засобами оргтехніки – відношення вартісної оцінки наявних засобів оргтехніки до нормативної.

Інтегрований показник рівня організації управлінської праці можна розрахувати як середнє значення визначених показників.

Для визначення рівня організації управлінської праці застосовують також і інші показники: рівень регламентації управлінської праці, дотримання норми керованості, кваліфікації управлінських працівників, плановості управлінської праці та ін. За доволі високого рівня відносності цих показників їхнє значення дає змогу характеризувати рівень організації управлінської праці та його зміни в динаміці.

З метою оцінювання рівня організації праці та отримання кількісної інформації застосовують анкетне та усне опитування, фотографію та самофотографію робочого часу, спеціальні фотохронометражні спостереження за працею керівників та спеціалістів.

Завдяки стрімкому поступу інформатизації та комп'ютеризації праці, підвищенню рівня підготовки та кваліфікації управлінських працівників підвищується інтенсивність їхньої праці, скорочуються затрати робочого часу керівників та спеціалістів на управління, водночас обсяги виконуваних функцій у турбулентному середовищі стрімко зростають. Однак загалом витрати на утримання апарату управління поки що не скорочуються, а зростають. Головне завдання при цьому – забезпечення підвищення результативності та ефективності управлінської праці.

Ефективність управлінської праці – це досягнення найбільш оптимального (вигідного) співвідношення між результатами діяльності управлінського апарату та застосовуваними ресурсами для цього.

З теорії та практики менеджменту загальновідомо, що ефективність управлінської праці характеризується трьома групами показників:

- загальні результативні показники господарювання;
- показники результативності управлінської праці;
- показники економічності управлінської праці.

Високої ефективності управлінської праці можна досягнути за двох основних умов:

- дотримання мінімально допустимої чисельності управлінців для виконання кожної функції. Зокрема, наукові установи в окремих галузях розробляють норми та нормативи праці, відповідно до яких створення відділу є доцільним для 7–12 осіб;

- раціональне співвідношення між чисельністю старших (провідних, головних) та рядових виконавців (на одного старшого не менше двох виконавців).

Щоб апарат управління був ефективним, він має бути:

- **оперативним** – швидкість підготовки, ухвалення та реалізації рішень має відповідати темпам виконання виробничих процесів та робіт;

- **надійним** – здатність забезпечувати достовірність у висвітленні фактичного стану справ на виробництві; унеможлилювати випадковості чи помилки в інформації, що інколи виникають унаслідок її підготовки. Практика свідчить: що складнішою є система управління в організації, то менш надійним вважається апарат управління, оскільки інформація швидше викривлюється через значну ієрархію (ступінчастість зв'язків);

- **гнучким**, тобто мобільним, динамічним, здатним до швидких змін і перебудови відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі організації;

- **економічним**, тобто досягати мінімуму витрат на утримання, оплату праці, чисельності управлінців.

Для підвищення ефективності управлінської праці велике значення мають такі чинники:

- **планування праці керівника**, що дає змогу заздалегідь виділити першочергові завдання, терміни та способи їх виконання, визначити пріоритети в роботі. Планування може здійснюватися по-різному: від планування роботи «в умі» у молодого керівника до чіткого планування (стратегічного, річного, квартального, місячного, тижневого, денного) – у більш досвідченого;

- **наукова організація робочого місця** (зручність, порядок, рівень забезпеченості усім потрібним для роботи): кабінет, зручний робочий стіл, телефон, комп'ютер, диктофон, сканер, принтер та інша оргтехніка;

- **створення належних виробничо-технічних і соціально-економічних факторів** (освітленість, звукоізоляція, чистота, побутове обслуговування, санітарно-гігієнічні умови; режим праці та відпочинку, тривалість робочого дня, психофізіологічні фактори, температурний режим та ін.);

- *запровадження автоматизованих робочих місць*: керівника та окремих фахівців;
- *регламентування управлінської праці* – один із найважливіших факторів, що є обов'язковим елементом організації праці управлінського апарату через розроблення положень про підрозділи та посадові інструкції;
- *наявність секретаря-референта* (офіс-менеджера) як фактор ефективності праці керівника. Секретар має: знати всю відповідальність керівника; під час його відсутності організувати роботу так, щоб оточення не відчувало його відсутності; турбуватися про дотримання режиму праці та відпочинку свого керівника; обмежувати доступ небажаних клієнтів, відвідувачів; нагадувати про важливі заходи, події, свята, дні народження; уміти телефонувати, писати, комунікувати, працювати із засобами оргтехніки – це само собою зрозуміло;
- *уміти організовувати свій час* – на думку батька сучасного менеджменту Пітера Друкера, якщо керівник нездатний цього зробити, він не зможе розпорядитися більше нічим іншим. Тому знання самоменеджменту для управлінців є першочерговою умовою успішної діяльності.

5.4. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності

Для ухвалення управлінського рішення потрібна інформація. Кожен суб'єкт господарювання має право на одержання будь-якої необхідної для ведення цієї діяльності інформації, що не становить державної або комерційної таємниці. Обсяг інформації, що становить таємницю, визначається законами України. Склад і обсяг комерційної таємниці визначаються Законом України «Про підприємства в Україні».

Загальновідомо, що кожне управлінське рішення має базуватися на нормах права. Тому кожен суб'єкт господарювання має своєчасно ознайомлюватися з офіційними текстами законів та інших нормативних актів, з інформацією про зміни в них, що регулюють відносини, які прямо чи опосередковано стосуються діяльності підприємства. Державні органи, відомства та установи, що видають нормативні акти, зобов'язані офіційно публікувати їх у загальнодоступних засобах інформації України, причому зазначені акти не можуть набирати чинності до їх офіційної публікації. Кожен суб'єкт має право на безпосереднє одержання інформації від державних органів, які на їхню вимогу зобов'язані на оплатній основі оперативно надавати їм повні офіційні тексти нормативних актів.

Зведення статистичної інформації діяльності підприємств здійснює Державний комітет статистики України на підставі даних, що в обов'язковому порядку надаються органами, які провадять державне регулювання діяльності (фінансові органи, органи Державної митної служби України, Національний банк України). Державний комітет статистики України здійснює ознайомлення суб'єктів господарювання із статистичною інформацією, яка є в його розпорядженні, у порядку, визначеному законами України «Про інформацію» та «Про державну статистику».

Органи державного управління, юридичні, фізичні особи та інші суб'єкти господарської діяльності, яким було надано інформацію, що становить комерційну

таємницю суб'єктів, не мають права розпорядження такою інформацією без дозволу відповідних суб'єктів і несуть за це відповідальність згідно з цим та іншими законами України.

Виключна роль інформації в сучасному науково-технічному прогресі зумовлює розуміння її як ресурсу, який за значущістю має розглядатися як фундаментальний стратегічний ресурс соціального розвитку і прогресу.

Першопричиною слабкої розвиненості інформаційної інфраструктури країни, що не дозволяє створити належні умови для налагодження системи інформаційного забезпечення, є поки що низький рівень інформатизації українського суспільства, недостатні темпи її розвитку, неналежне фінансування і відсутність контролю за виконанням Національної програми інформатизації.

Найбільш стабільно серед усіх складових інформаційної інфраструктури розвивається система зв'язку та телекомунікацій: поряд з традиційними активного розвитку набувають мобільний (у т. ч. супутниковий), комп'ютерний зв'язок, а також волоконно-оптичні лінії телекомунікацій. Середньорічні темпи розвитку мережі Інтернет в Україні близькі до середньоєвропейських і становлять 50–55 %, хоча загальний рівень насиченості українського сегменту мережі ще доволі низький.

Активний поступ процесу комп'ютеризації в Україні зовсім не говорить про його ефективність: триває практика безсистемного придбання техніки різних виробників, яку важко узгодити між собою, великим залишається відсоток використання комп'ютерного обладнання застарілих моделей (до 60 %), і як наслідок – комп'ютеризація не приводить до якісно нового рівня обробки та поширення інформації.

З розвитком інформатизації в Україні прискорився процес формування електронних інформаційних ресурсів та продуктів, насамперед у формі баз даних як найбільш ємного і наочного способу представлення інформації.

Певного поширення набули в Україні автоматизовані засоби формування інформаційних ресурсів – інформаційні системи збору і обробки інформації, що створюються і функціонують як для забезпечення діяльності державних та недержавних структур, так і для ведення різнобічних обліків у різних сферах діяльності. Як свідчить аналіз, зазначені інформаційні системи певною мірою забезпечують лише інформаційні потреби їхніх користувачів, проте не розв'язують стратегічного для держави завдання – комплексного системного інформаційного забезпечення розвитку вітчизняних виробників.

Входження в інформаційне суспільство значно змінило систему взаємовідносин між людьми в організації. Робота, головним чином, стала вестися навколо обміну інформацією. У зв'язку з розвитком інформатизації найбільш важливою стає проблема інформаційної сумісності. Треба одночасно вирішувати **два такі завдання**:

- 1) як зробити так, щоб не зникала потрібна інформація;
- 2) як зробити так, щоб не з'являлася непотрібна інформація.

У разі успішного вирішення цих завдань зміняться комунікації між людьми і в організації загалом, значно ослабне емоційний фон самих комунікаційних послань, текст почне переважати над контекстом.

Для вирішення цих завдань потрібно здійснювати перехід від знань для управління до управління знаннями.

Інформаційне суспільство, що стає з кожним днем усе більшою реальністю, відрізняється від доінформаційного тим, що в доінформаційному суспільстві кожен знав тільки частину загального, а всі разом знали все, тоді як в інформаційному суспільстві трансформується і менеджмент. Час змін зумовлює публічність та відкритість інформаційних потоків, кожен має знати все, і на стиках між знаннями створюється абсолютно новий продукт, виникнення якого було неможливо в старих умовах. Знання стає ключовим ресурсом, а управління знаннями, перетворюючи інформацію в один із найцінніших ресурсів – у знання, полягає в здатності та вмінні організації встановити формальний порядок роботи з інформаційними ресурсами, що полегшує доступ до знань і повторного їх використання за допомогою сучасних технологій.

У сучасних організаціях управлінці мають враховувати існування певних перешкод, які можуть викривлювати сутність інформаційного забезпечення управлінської діяльності. Що ж спричиняє збої та викривлення інформації? Це, зокрема:

- свідомі чи несвідомі зміни повідомлень;
- інформаційне перенавантаження – потоки інформації є неконтрольованими, обсяги – перевищеними, які неможливо опрацювати;
- нерациональна структура організації – подовжені канали передачі інформації, зайві рівні управління.

На особистісному рівні також виникають певні перешкоди, що негативно впливають на інформаційне забезпечення управлінської діяльності, зокрема:

- перешкоди, зумовлені особливістю сприйняття (вибірковість, установка на сприйняття, вплив попереднього досвіду на сприйняття дійсності);
- семантичні перешкоди – незіставність засобів використання слів та їхніх значень (слова мають різне значення, їхня суть сприймається на основі досвіду);
- невербальні перешкоди – через несумісність розуміння та сприйняття поведінкових відмінностей;
- недосконалий зворотний зв'язок, невміння слухати. Вважається, що менеджери вислуховують тільки із 25-відсотковою ефективністю.

Для вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організаціях потрібно:

- регулювати інформаційні потоки;
- запроваджувати спеціальні управлінські дії для вдосконалення інформаційного забезпечення: проводити наради, збори, щоб усувати плітки та чутки в організаціях;
- вдосконалювати зворотний зв'язок: регулярно проводити зустрічі з підлеглими;
- формувати систему збору інформації: встановлювати скриньки довіри; кошики для пропозицій, гарячі телефонні лінії, анонімний зв'язок;
- випускати інформаційні бюлетені, у такий спосіб адміністрація офіційно інформує про плани, результати, турботу про підлеглих;
- застосовувати сучасні інформаційні системи.



Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність та особливості управлінської діяльності.
2. Які головні відмінності управлінської праці від інших видів?
3. Які функції управління виконують окремі служби (відділи)? Назвіть відомі вам.
4. Чи треба делегувати повноваження? Які застереження пов'язані з цим в управлінні?
5. Розкрийте взаємозв'язок між відповідальністю, повноваженнями та правами в управлінні.
6. Які локальні нормативно-правові документи існують для регламентації функцій управління? Охарактеризуйте їх.
7. Яких наукових принципів треба дотримуватися під час організації управлінської праці?
8. Якими показниками оцінюється ефективність управлінської праці?
9. Охарактеризуйте чинники ефективності управлінської діяльності.
10. У чому полягає значення інформаційного забезпечення управлінської праці?
11. Які перешкоди виникають в організаціях під час обміну інформацією на організаційному та особистісному рівнях?



Тестові завдання

1. Конкретні види управлінської діяльності, зумовлені кооперацією та розподілом праці всередині підприємства, – це:

- а) принципи управління;
- б) закономірності менеджменту;
- в) функції менеджменту;
- г) цілі менеджменту.

2. Сукупність управлінських відносин, що виникають у сфері ведення бізнес-операцій у зв'язку з їх плануванням, організацією, координацією, мотивуванням та контролем виконання, тобто конкретних ділових операцій на різних рівнях управління: від мікро- до макrorівня – це:

- а) управління;
- б) маркетинг;
- в) мотивація;
- г) контроль.

3. Предметом управлінської праці є:

- а) людські ресурси підприємства;
- б) матеріальні ресурси підприємства;
- в) інформація;
- г) комунікація.

4. Результатом управлінської праці є:

- а) управління колективом;
- б) управлінські рішення;
- в) валова додана вартість;
- г) чистий дохід підприємства.

5. Безперервна та цілеспрямована діяльність апарату управління керівного, організаційного, технологічного, інженерно-технічного, економічного та соціального характеру – це:

- а) менеджмент;
- б) управлінські рішення;
- в) управлінська діяльність;
- г) комунікації.

6. Для досягнення чіткого виконання функцій управління та забезпечення їх регламентування на кожному підприємстві мають розроблятися:

- а) статут;
- б) посадові інструкції та положення про відділи;
- в) посадові інструкції та положення про стимулювання праці;
- г) контрактні зобов'язання.

7. За яких умов мають оновлюватися, переглядатися документи, що регламентують виконання функцій управління:

- а) у разі змін в організаційній будові підприємства та структури управління;
- б) у разі зміни чисельності працівників, наприклад, відділу;
- в) у разі зміни обсягів роботи та її характеру;
- г) за всіх зазначених вище умов.

8. У разі делегування повноважень відповідальність за виконання завдань:

- а) переходить на рівень підлеглого;
- б) переходить разом із повноваженнями;
- в) залишається на рівні керівника;
- г) розподіляється між виконавцем та керівником.

9. Організація управлінської праці – це:

- а) сукупність дій з метою узгодженості та упорядкування діяльності працівників управління в процесі виконання ними службових функцій;

- б) система заходів для забезпечення раціонального використання робочої сили;
- в) своєчасне та обґрунтоване ухвалення результативних та ефективних рішень;
- г) все зазначене вище.

10. Чітке розмежування функцій, прав, обов'язків та відповідальності між відділами та особами управління, а також визначення обсягів та потоків інформації між ними – це:

- а) основна мета організації управлінської праці;
- б) основний результат організації управлінської праці;
- в) основний чинник організації управлінської праці;
- г) правильної відповіді немає.

11. Відношення нормативної чисельності управлінських працівників до фактичної чи наявної характеризує:

- а) рентабельність управлінської праці;
- б) ефективність управлінської праці;
- в) економічність управлінської праці;
- г) оснащеність управлінської праці.

12. Досягнення найбільш оптимального (вигідного) співвідношення між результатами діяльності управлінського апарату та застосовуваними ресурсами для цього характеризує:

- а) рентабельність управлінської праці;
- б) ефективність управлінської праці;
- в) економічність управлінської праці;
- г) оснащеність управлінської праці.

13. Що спричиняє збої та викривлення в інформаційному забезпеченні в організаціях?

- а) свідомі чи несвідомі зміни повідомлень;
- б) інформаційне перенавантаження – потоки інформації є неконтрольованими, обсяги – перевищеними, які неможливо опрацювати;
- в) нераціональна структура організації – подовжені канали передачі інформації, зайві рівні управління;
- г) все зазначене вище.

14. Для вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організаціях потрібно:

- а) регулювати інформаційні потоки;
- б) запроваджувати спеціальні управлінські дії для вдосконалення інформаційного забезпечення: проводити наради, збори, щоб усувати плітки та чутки в організаціях;

- в) вдосконалювати зворотний зв'язок: регулярно проводити зустрічі з підлеглими;
- г) все зазначене вище.

15. Для вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності в організаціях потрібно:

- а) формувати систему збору інформації: встановлювати скриньки довіри; кошики для пропозицій, гарячі телефонні лінії, анонімний зв'язок;
- б) випускати інформаційні бюлетені, у такий спосіб адміністрація офіційно інформує про плани, результати, турботу про підлеглих;
- в) застосовувати сучасні інформаційні системи;
- г) все зазначене вище.



Практичні завдання

Завдання 1

Обговорити питання кваліфікаційних вимог до керівника організації, підприємства, кластера, бізнес-інкубатора, агенції економічного розвитку, органу місцевого самоврядування, державної влади.

Завдання 2

Розбийтеся на групи. Кожна група розробляє свій (обраний за допомогою жеребкування) проєкт документа: Положення про підрозділ апарату управління (Положення про ланку управління) або посадові інструкції керівників-менеджерів, інженерно-технічних працівників, фахівців та службовців.

Завдання 3

Ознайомтеся з наданим типовим положенням (до 10 хв) і розробіть групою основні тези власного проєкту документа (20 хв).

Основні тези запишіть на аркуші та підготуйтеся до презентації результатів.

Завдання 4

Заповніть у зошиті таблицю «Елементи делегування повноважень»

Елементи делегування повноважень	Характеристика

Література до теми

1. Аграрний менеджмент: практикум : навч. посіб. / Г. М. Запша, В. Г. Курносенко, М. П. Сахацький та ін. ; за ред. Г. М. Запши, В. Г. Курносенка, М. П. Сахацького ; Одес. держ. аграр. ун-т, каф. менеджменту. – Одеса : Інтерпрінт, 2017. – 272 с.
2. Бізнес-менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Федулова, В. Г. Федоренко, В. Ф. Гриньов та ін. ; за ред. Л. І. Федулової. – Київ : Наук. світ, 2012. – 245 с.
3. Виноградський М. Д. Менеджмент в організації / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шкапова. – Київ : Кондор, 2012. – 654 с.
4. Гудзинський О. Д. Менеджмент підприємницької діяльності : [навч. посіб.] / О. Д. Гудзинський, С. М. Судомир, Т. О. Гуренко ; заг. ред. О. Д. Гудзинського ; Ін-т підгот. кадрів держ. служби зайнятості України. – Київ : ІПК ДСЗУ, 2010. – 321 с.
5. Кожушко Л. Ф. Менеджмент : [навч. посіб. для студентів напряму підгот. «Економіка і підприємництво»] / Л. Ф. Кожушко, Т. О. Кузнецова ; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. – Рівне : НУВГП, 2010. – 346 с.
6. Лепейко Т. І. Менеджмент : [навч. посіб.] / Т. І. Лепейко, О. М. Миронова ; Харк. нац. екон. ун-т. – Харків : ХНЕУ, 2010. – 204 с.
7. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, Л. О. Дашутіна, Л. М. Могильна та ін. ; за ред. Л. І. Михайлової. – Київ : Центр учбов. літ., 2019. – 246 с.
8. Михайлова Л. І. Управління персоналом : навч. посіб. / Л. І. Михайлова. – Київ : Центр учбов. літ., 2007. – 248 с.
9. Михайлова Л. І. Контролювання діяльності сільськогосподарських підприємств: наукові основи, стан, перспективи : монографія / Л. І. Михайлова, О. В. Галкін. – Суми : ПП Вінниченко М. Д., ФОП Литовченко Є. Б., 2015. – 204 с.
10. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, О. І. Гуроров, С. Г. Турчіна, І. О. Шарко. – Вид. 2-ге, допов. – Київ : Центр учбов. літ., 2015. – 234 с.
11. Михайлова Л. І. Міжнародний менеджмент : навч. посіб. / Л. І. Михайлова, Ю. І. Данько, А. М. Михайлов, Л. М. Могильна. – Вид. 2-ге, допов. – Суми : ПП Вінниченко М. Д., ФОП Дьоменко В. В., 2017. – 217 с.
12. Нагаєв В. М. Аграрний менеджмент (модульний варіант) [практикум] / В. М. Нагаєв. – Харків : ХНАУ, 2014. – 245 с.
13. Осовська Г. В. Менеджмент : підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. – Київ : Кондор, 2015. – 563 с.



ТЕМА 6

ЧАС І ОРГАНІЗАЦІЯ ПРАЦІ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 6.1. Тайм-менеджмент в організації
- 6.2. Особливості і правила ділового спілкування
- 6.3. Організація і проведення службових нарад
- 6.4. Техніка контактів з підлеглими

6.1. Тайм-менеджмент в організації

Час – найцінніший ресурс, який, на жаль, не можна накопичити або відновити. І саме мистецтво ефективно використовувати його є запорукою майбутніх успіхів та досягнень кожного.

Тайм-менеджмент (дослівний переклад «управління часом») – спосіб організації часу для підвищення ефективності та раціональності його використання. Тобто умовний контроль над часом дає змогу активізувати свою продуктивність таким чином, щоб отримати бажаний результат вчасно або за менший строк.

Утім, тайм-менеджмент – не панацея від незадоволеності життям і ліні. Це лише спосіб організації часу. Він допоможе прискорити досягнення поставлених цілей, розвинути навички багатозадачності, планування, активізувати внутрішній потенціал, звільнити час для справ, на які «ніколи не було часу». Все інше – зусилля особи та розуміння того, навіщо вона має це робити.

Структуру тайм-менеджменту наведено на рис. 6.1.

Занадто велика кількість завдань – типова помилка, яка заважає людям досягати бажаної мети. Що менше глобальних завдань ти поставиш перед собою, то більше шансів, що вони будуть реалізовані. Оптимальна кількість ключових цілей на певний період життя – від 1 до 3. Правильна постановка цілей є першим важливим кроком на шляху до ефективного управління власним часом.

Але це ще не все: кожную глобальну мету варто розбити на невеликі послідовні етапи і визначити, скільки часу потрібно на здійснення кожного.

Можна виділити такі основні **правила управління часом** [9]:

1. Визначення пріоритетів. Системно важливо структурувати завдання за пріоритетністю і з фіксацією часових меж. Складати план варто від довгодо короткострокових справ – від завдань на рік до планів на день.

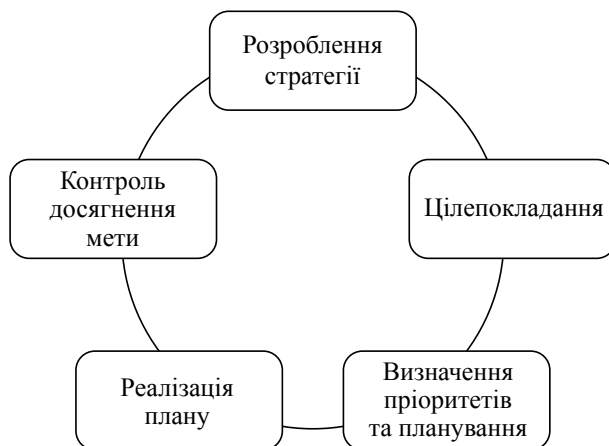


Рис. 6.1. Структура тайм-менеджменту

Пріоритизація – це процес упорядкування завдань (справ, проєктів) за пріоритетністю. Це поняття є взаємодоповнювальним до гармонізації – встановлення рівноваги, гармонії, балансу між завданнями подібного рівня пріоритетності, що так само вимагають виконання в заданий період. Здійснюється за допомогою свідомо керованого розподілу між ними обмежених ресурсів (передовсім ресурсів часу), наприклад, у формі нормування частки витрат ресурсу на кожне із завдань [11].

2. Фільтрація інформації. Надзвичайно важливо навчитися відфільтровувати інформацію/завдання, які не входять у стратегію досягнення глобальної (для вас) мети на певній життєвій дистанції. Варто навчитися відкидати неважливу інформацію, запам'ятовувати та шукати інформацію, яка резонує з пріоритетними завданнями. Інше – марнування часу.

3. Записування завдань. Важливо «думати» на папері або електронних носіях. Це своєрідна фіксація інформації, яка не дає забувати про загальну картину кроків для досягнення мети.

План дій на наступний день краще писати звечора. Так можна напевно знати, з чого починати роботу на сьогодні, а не «вештатися» комірчинами своєї пам'яті в пошуках відповіді на запитання «З якої справи розпочати?».

З появою нових завдань список можна корегувати і протягом дня. Головне – не забувати «тегувати» їх ступенем пріоритетності.

Після виконання завдання викреслюйте його зі списку. Так ви відстежуватимете свою продуктивність і зрозумієте, який обсяг завдань для вас є оптимальним. Отже, зможете внести «персоналізовані» зміни до плану, а не «на око». До того ж, якщо ви виконали всі поставлені на день завдання, це надихне вас на наступний етап роботи і додасть впевненості в силах.

У пригоді вам стануть додатки для смартфонів, планшетів, програми для комп'ютерів з тайм-менеджменту. Нині їх безліч. І більшість із них – безкоштовні.

4. Градація виконання справ. Найскладніші завдання треба виконувати на початку дня. Людина має більше сил та енергії, тож часу на їх виконання піде менше. А якщо подібні завдання постійно відтерміновувати на годину-дві, то весь день буде пригнічений стан через цей «незакритий гештальт». Завдання ж, як і до того, залишаться невиконаними.

Складні завдання завжди можна поділити на кілька. Тоді процес виконання всього завдання не здаватиметься таким страшним і нездійсненним. А далі потрібно йти наміченим шляхом: від складного до простого.

5. Концентрація на одному завданні. Не варто починати виконання нового завдання, кинувши старе напризволяще. У курсах з тайм-менеджменту експерти наголошують, що у разі неодноразового повертання до справи продуктивність людини в розв'язанні «набридливого завдання» знижується у п'ять разів. Також неефективним є виконання кількох справ одночасно. Це зазвичай потребує більше часу, ніж виконання всіх завдань окремо, та може знизити якість їх виконання.

Жодні методи з «самооптимізації» не працюють, якщо людина не вмотивована. А що є мотивацією? Результат. Якщо мету обрано, умовно кажучи, правильно, то це спонукатиме людину діяти з більшою віддачею.

На практиці для підвищення ефективності використання часу та запобігання його непродуктивним втратам менеджеру доцільно дотримуватися певного алгоритму ухвалення рішення про черговість виконання тієї чи іншої роботи. Відповідно до запропонованого алгоритму перед тим, як планувати та безпосередньо розпочинати виконувати роботу, менеджер має дати відповіді на чотири запитання [8]:

1. Чи треба це робити взагалі?

Непотрібна робота, на жаль, завжди є частиною нашої рутини. Ми не можемо повністю позбавити своє життя від цього, але ми маємо змогу визначати, виконання якого завдання можемо проігнорувати, або якомога менше витрачати свій дорогоцінний час на непотрібні речі. Якщо менеджер витрачає більшу частину свого робочого дня на ефективні дії, пов'язані з неважливими складовими, то він зменшує свої можливості роботи над тим, що дійсно приносить користь.

Доволі ефективно на цьому етапі працює метод виключення, відповідно до якого доцільно поставити ще одне проміжне запитання: «Що станеться, якщо цього не робити взагалі?». Якщо підходить відповідь: «Нічого не станеться», то цей вид навантаження можна виключити взагалі.

2. Чи повинен це робити я?

Делегування обов'язків – одна зі складових роботи менеджера. Делегування – це передача суб'єктом функцій, повноважень на певний час зі збереженням у делегуючого суб'єкта права повернути їх собі. Вислів: «Якщо хочеш зробити щось добре – зроби це сам!» – на сьогодні втратив свою актуальність. Якщо менеджер вважає, що серед персоналу фірми немає нікого, кому можна було б передати хоча б частину своєї роботи саме через їхню некомпетентність, тоді постає питання про відповідність кадрової політики реальним вимогам організації. Нездатність делегувати повноваження призводить до надмірного перевантаження та вигорання керівника.

3. Чи можна роботу відкласти?

Немає жодного сенсу хаотично займатися трудовою діяльністю. Кожна справа має свої часові межі, яких обов'язково треба дотримуватись. Слід реалістично встановлювати терміни виконання роботи, зазначаючи, за яку треба братися негайно, а яка не є терміновою.

4. Чи повинен я виконати її терміново?

Якщо роботу треба виконати негайно, вона стає центральним об'єктом уваги менеджера, на який він спрямовує всі свої ресурси.

Такий підхід до організації часу дає змогу виявити ділянки непродуктивних витрат часу та мінімізувати їх, підвищивши ефективність роботи керівника загалом.

Здавалося б, усе просто. Але що робити, якщо і план є, і пріоритети розставлені, а взятися до виконання наміченого ніяк не вдається?

Є два «вороги» ефективного використання часу – прокрастинація і поглиначі часу.

Прокрастинація – схильність людини відкладати на невизначений час неприємні рішення та справи, усвідомлюючи відповідальність за їх невиконання.

Поглиначі часу – обставини (а також люди, завдання, особливості зовнішнього середовища тощо), що призводять до неефективної витрати часу. Визначення поглиначів є суб'єктивним і залежним від системи цінностей конкретної особи, яка аналізує свою діяльність.

Розглянемо декілька методів тайм-менеджменту, які допоможуть з цим впоратися (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Методи тайм-менеджменту

Назва методу	Сутність методу	Особливості
Принцип Парето, або принцип 80/20	20 % зусиль приносять 80 % результату, і навпаки. Ця пропорція між причинами та наслідками може незначною мірою змінюватись, наприклад 85 % і 15 %.	Допомагає працівнику визначити, від якої роботи він отримує найбільшу віддачу, щоб у подальшому спрямовувати на її виконання більше зусиль.
Метод прискореного аналізу за принципом Ейзенхауера (матриця Ейзенхауера)	На основі таких критеріїв, як терміновість і важливість, завдання розподіляють на 4 групи: 1) справи А (важливі і термінові). Завдання такого типу потрібно виконувати без зволікань, і вони принесуть найвагоміший ефект; 2) справи Б (важливі, але ще не термінові). Саме ці справи дають найбільшу віддачу. Якщо затягнути з їх виконанням, то вони перемістяться в групу А;	Цей метод дає змогу поєднувати два критерії – важливість і терміновість. Застосування методу Ейзенхауера на практиці підвищує ефективність діяльності людини шляхом розставлення пріоритетів.

Продовження табл. 6.1

Назва методу	Сутність методу	Особливості
	3) справи В (термінові, але не важливі). Виконання цих справ не дуже результативне і може негативно відбитися на ефективності роботи, оскільки вони відбирають час. Завдання такого типу найдоцільніше делегувати іншим; 4) справи Г (неважливі і нетермінові). Справи з цієї групи негативно впливають на робочий процес і не приносять жодного позитивного результату.	
Правило «6П»	Правильне Попереднє Планування Попереджує Погані Показники	Складений перелік справ дає нам змогу чіткіше зрозуміти обсяг робіт, який потрібно виконати, і визначити кінцевий результат від цього.
Getting Things Done	Ця методика робить особливий наголос на записуванні поточних і майбутніх справ, фільтруванні щоденної інформації, що має вплив на особистий календар.	Треба зазначати не тільки найголовніші справи, а й дрібні поточні, щоб не перевантажувати мозок зайвою інформацією, яку потрібно завжди прокручувати в голові.
ALPEN	Застосування цього методу передбачає виконання 5 послідовних етапів: складання переліку справ на завтра, розподіл часу на реалізацію кожного окремого завдання, співвідношення 60:40 (досвід показує, що план найкраще складати лише на 60 % робочого часу, а 40 % часу лишати нерозпланованими: 20 % – на власну спонтанну активність і 20 % – на непередбачувані обставини), розстановка пріоритетів і делегування, оцінювання та перенесення.	Дає змогу краще контролювати робочий процес і є простим у використанні.
Методика «помідора»	Передбачає розподіл роботи на 25-хвилинні періоди, між якими є невеликі перерви.	Перерви під час робочого процесу даватимуть можливість відпочити, внаслідок чого підвищується продуктивність роботи.

Закінчення табл. 6.1

Назва методу	Сутність методу	Особливості
Методика «слона»	Передбачає поділ «слона» (великої справи) на шматочки, якими вам буде зручно його «їсти» (впоратися).	Якщо виконувати по одному завданню в день, то процес не здаватиметься таким складним, і зі «слоном» можна доволі легко впоратися.
Методика «швейцарського сиру»	Дрібніші завдання виконуються в довільному порядку, починаючи з найлегшого.	Виконання дрібних частин великого завдання дає змогу уникнути страху (а отже, і прокрастинації) перед великим/важким завданням. Ви ніби вигризаєте дірочки в шматочку сиру доти, доки, крім них, нічого не залишиться.
Personal Efficiency Program	Система методів, спрямована на впорядкування робочої інформації. Основою є набір принципів, які оптимізують методи роботи.	Автор цього методу наголошує на важливості вироблення у працівників певних корисних звичок, позаяк це є ключовим чинником плідної діяльності.
Піраміда Франкліна	Методика, за якою визначають довгострокові цілі на все життя та шляхи їх досягнення. Вказує, що має бути зроблено і на основі чого відбувається розподіл часу. Сутність цієї методики полягає в тому, що глобальні завдання ділять на підзавдання, які своєю чергою також ділять. Візуально це можна уявити як процес «будівництва піраміди»: • фундаментом піраміди є життєві цінності, інакше кажучи – визначення сенсу життя; • глобальна мета, яка має відповідати цінностям, визначеним на попередньому етапі; • генеральний план, який складається з кроків, які треба зробити для досягнення глобальної мети; • довгостроковий план, розрахований на 3–5 років, з детальним описом конкретних цілей і термінами їх виконання; • короткостроковий план, який складають на термін від декількох тижнів до декількох місяців; • плани на кожен день – невеликі.	Це методика глобального планування, яку можуть використовувати суб'єкти, що визначили пріоритетні цілі на далеке майбутнє. Реалізація планів за цією методикою займає багато часу, однак піраміда Франкліна чітко визначає послідовність кроків, які потрібно виконати. Така деталізація може мати позитивний результат, оскільки людині простіше робити щодня невеликі дії з усвідомленням того, що вони приведуть до подальшого успіху.

Джерело: доповнено на основі [3]

Щоб бути максимально ефективним протягом дня, потрібно регулярно відпочивати і переключатися. Варто скористатися правилом 50/10: чергувати 50 хвилин роботи з 5–10 хвилинами відпочинку [1]. Це підтримуватиме в гарній робочій формі. До того ж, якщо періоди відпочинку кардинально відрізнятимуться від періодів роботи – взагалі чудово! Наприклад, якщо ви – офісний співробітник і багато часу проводите за комп'ютером, під час перерви краще вийти на відкритий простір і зосередити свою увагу на великих віддалених об'єктах. Добре буде розім'ятися і запропонувати своєму тілу невелике фізичне навантаження – зробити гімнастику. Після такого відпочинку простіше налаштуватися на виконання нового завдання і сконцентруватися.

У такому темпі робочий день пройде непомітно, а після його завершення не забудьте провести *вечірній аналіз*. Позначте у своєму списку завдання, які ви виконали, перенесіть на завтра ті пункти, які не встигли, і обов'язково похваліть себе за продуктивність.

У табл. 6.2 наведено поради щодо ефективної організації та управління власним часом.

Таблиця 6.2

Поради щодо ефективної організації та управління власним часом

Назва	Зміст
Ступені свободи	Потрібно мати ступені свободи, можливість для маневру (наприклад, залишати резерви часу)
Використання «відходів»	Використання «відходів» часу – дрібних відрізків, які виникають між великими справами, під час очікування тощо
Режим суміщення	Використання можливості паралельно виконувати кілька справ, особливо тих, які задіюють різні «частини» людини (наприклад, їхати в транспорті і читати тощо)
Винесення найпотрібнішого	Найчастіша або найлегша частина справ виноситься в самостійний об'єкт (правило Парето)
Картотека	Повна диференціація носіїв інформації: одиниці інформації відповідає один носій
Допущення контрольованого хаосу	Не варто намагатися підтримувати порядок постійно. Структурування та впорядкування (прибирання) мають бути структуровані в просторі й часі, тобто мають бути регулярними для постійного процесу або прив'язаними до певних моментів.

Варто використовувати планувальник/щоденник, у якому для кожного типу завдань є своє місце: для довгострокових цілей, щоденного планування, нотаток та ідей, а також для запису адрес і телефонів. Такий інструмент допомагає наводити порядок не лише у записах, але й у житті загалом, дозволяє не витратити час даремно.

Крім того, для визначення власного індивідуального денного ритму слід систематично та усвідомлено спостерігати за собою протягом 10 днів та визначити [6]:

- 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 найважливішими справами?
- Коли Ви виконуєте менш важливу роботу?

На підставі спостережень за собою і відповіді на перелічені вище запитання слід створити свій особистий графік працездатності і враховувати його в плануванні часу і роботи.

6.2. Особливості і правила ділового спілкування

Змістом ділового спілкування є «діло», стосовно якого виникає й розвивається взаємодія. У літературі є різні описи його специфіки. Виокремлюють такі характеристики ділового спілкування: співрозмовники є особистостями, значущими одне для одного, вони взаємодіють щодо конкретної справи, а основне завдання такого спілкування – продуктивна співпраця. На думку деяких учених, спілкування слід вважати діловим, якщо його визначальним змістом є соціально значуща спільна діяльність. Інші вважають, що ділове спілкування – це усний контакт між співрозмовниками, які мають необхідні для цього повноваження і ставлять перед собою завдання розв'язати конкретні проблеми [4].

Під час ділового спілкування контакт між людьми встановлюється легше, якщо вони говорять «однією мовою» й прагнуть до продуктивної співпраці. При цьому засадами культури їхнього спілкування є етичні норми та ритуальні правила ділових взаємовідносин, знання й уміння, пов'язані з обміном інформацією, використанням способів і засобів взаємовпливу, взаєморозуміння.

Етика ділового спілкування базується на таких правилах і нормах поведінки партнерів, які сприяють розвиткові співпраці. Передусім ідеться про зміцнення взаємодовіри, постійне інформування партнера про свої наміри і дії, запобігання обману та невиконанню взятих зобов'язань. У деяких закордонних корпораціях і фірмах розроблено кодекси честі для службовців. Доведено, що бізнес, який має моральну основу, є вигіднішим і прогресивнішим.

Особливу увагу треба звернути на золоте правило етики спілкування: «Ставтеся до інших так, як Ви хотіли б, щоб ставилися до Вас» [3]. Конфуцій сформулював його в негативній формі: «Чого не бажаєш собі, того не чини іншим». Це правило можна застосовувати й щодо ділового спілкування загалом, але його застосування до окремих видів ділового спілкування потребує конкретизації:

- «згори-вниз» (керівник – підлеглий);
- «знизу-вгору» (підлеглий – керівник);
- «по горизонталі» (співробітник – співробітник).

У діловому спілкуванні «згори-вниз» (тобто у ставленні керівника до підлеглого) золоте правило етики можна сформулювати так: «Ставтеся до підлеглого так, як Ви б хотіли, щоб до Вас ставився Ваш керівник». Мистецтво й успіх ділового спілкування багато в чому визначаються тими етичними нормами й принципами, які керівник застосовує щодо своїх підлеглих. Норми й принципи – це те, яка поведінка є етично прийнятною, а яка – ні. Ці норми стосуються передовсім того, як і на підставі чого віддаються розпорядження в процесі управління, у чому полягає службова дисципліна, що визначає ділове спілкування. Без дотримання етики ділового спілкування між керівником і підлеглим більшість людей почуваються в колективі дискомфортно, етично не захищеними.

Ставлення керівника до підлеглих впливає на весь характер ділового спілкування, здебільшого визначає його етично-психологічний клімат. Саме на цьому рівні формуються насамперед етичні *еталони й зразки поведінки*. Розглянемо деякі з них докладніше.

Якщо ви прагнете перетворити вашу організацію на згуртований колектив із високими моральними нормами спілкування, залучіть співробітників до реалізації мети організації. Людина лише тоді почуватиметься етично і психологічно комфортно, коли відбудеться її ідентифікація з колективом. Водночас кожен намагається залишитися індивідуальністю і хоче, щоб його поважали таким, яким він є.

У разі виникнення проблем і труднощів, пов'язаних із несумлінною працею, керівникові слід з'ясувати її причини. Якщо йдеться про нецтво, то не слід нескінченно докоряти підлеглому через його слабкості та недоліки. Подумайте, що ви можете зробити, щоб допомогти йому подолати їх. Зважайте при цьому на сильні сторони його особистості.

Якщо співробітник не виконав вашого розпорядження, треба дати йому можливість зрозуміти, що вам відомо про це, інакше він може вирішити, що це дозволено. Крім цього, якщо керівник не зробив підлеглому відповідного зауваження, то він просто не виконує своїх обов'язків і поводить себе неетично.

Зауваження, які ви робите співробітникові, мають відповідати етичним нормам. Зберіть усю інформацію щодо цього. Оберіть правильну форму спілкування. Спочатку попросіть самого співробітника пояснити причину невиконання завдання, можливо, він наведе невідомі вам факти. Робіть зауваження віч-на-віч: треба поважати гідність і почуття людини.

Критикуйте дії і вчинки, а не особистість людини.

За нагоди використовуйте прийом «бутерброда» – заховайте критику між двома компліментами. Завершіть розмову в дружньому тоні, а незабаром знайдіть час поговорити з людиною, щоб довести їй, що ви не сердитесь.

Ніколи не радьте підлеглому в особистих справах. Якщо порада допоможе, вам, найімовірніше, подякують. Якщо не допоможе – на вас покладатиметься вся відповідальність.

Не майте улюбленців. Ставтеся до співробітників як до рівноправних членів колективу, причому до всіх однаково.

Ніколи не давайте співробітникам можливість помітити, що ви не контролюєте ситуації, якщо ви хочете зберегти їхню повагу.

Дотримуйтеся принципу розподіленої справедливості: що більшими є заслуги, то більшою має бути винагорода.

Заохочуйте свій колектив навіть у тому випадку, якщо успіх досягнуто здебільшого завдяки заслугам самого керівника.

Зміцнюйте в підлеглого почуття власної гідності. Добре виконана робота заслуговує не тільки на матеріальне, але й на моральне заохочення. Не лінуйтеся зайвий раз похвалити співробітника.

Привілеї, які ви робите для себе, мають поширюватися і на інших членів колективу.

Захищайте своїх підлеглих і будьте їм відданими. Вони відповідатимуть тим самим.

Обирайте правильну форму розпорядження, зважаючи передовсім на два чинники:

- ситуацію, наявність часу для з'ясування нюансів;
- особистість підлеглого: хто перед вами – добросовісний і кваліфікований працівник чи людина, яку треба постійно підштовхувати.

Залежно від цього слід обирати й етично найбільш прийнятні норми поведінки і форми розпорядження. Формами розпорядження можуть бути: наказ, прохання, запитання і так звані «добровольці».

Наказ. Варто використовувати в надзвичайній ситуації, а також щодо несумлінних співробітників.

Прохання. Використовується, якщо ситуація звичайна, а взаємини між керівником і підлеглим побудовані на довірі й доброзичливості. Така форма дає змогу співробітникові висловити свою думку про наявну проблему в тому випадку, якщо через які-небудь причини вона не може бути розв'язана. А якщо з відповідною інтонацією вимовити фразу, то в співробітника не виникне жодного сумніву, що це наказ.

Запитання: «Чи є сенс зайнятися цим?», «Як ми повинні це зробити?» – краще застосовувати в тих випадках, коли ви хочете сприяти обговоренню, як краще зробити справу, чи підштовхнути співробітника до того, щоб він охоче взяв ініціативу на себе.

При цьому співробітники мають бути достатньо кваліфікованими і діяти добровільно. Інакше дехто може сприйняти таке запитання як вияв слабкості та некомпетентності керівника.

«Доброволець». Запитання «Хто хоче це зробити?» стане в пригоді для ситуації, коли ніхто не хоче виконувати роботу, проте її треба зробити. У цьому разі «доброволець» сподівається, що його ентузіазм буде належно оцінено в подальшому.

У діловому спілкуванні **«знизу-вгору»**, тобто у ставленні підлеглого до свого начальника, загальне етичне правило поведінки можна сформулювати так: «Ставтеся до свого керівника так, як Ви б хотіли, щоб до Вас ставилися Ваші підлеглі».

Знати, як треба звертатися і ставитися до свого керівника, не менш важливо, ніж знати, які етичні вимоги слід висувати до своїх підлеглих. Без цього важко порозумітися і з начальником, і з підлеглими. Використовуючи ті чи інші етичні норми, можна привернути керівника на свій бік, зробити своїм союзником, але можна й налаштувати його проти себе, зробити своїм ворогом.

Декілька етичних норм і принципів, які можна використовувати під час ділового спілкування з керівником

Намагайтеся допомагати керівникові створити в колективі доброзичливу етичну атмосферу, сприяйте зміцненню справедливих взаємин. Пам'ятайте, що керівник потребує цього насамперед.

Не намагайтеся нав'язувати керівникові свою думку або командувати ним. Висловлюйте свої пропозиції або зауваження тактовно і ввічливо. Ви не можете йому щось прямо наказати, але можете сказати: «Як Ви ставитеся до того, щоб...» та ін.

Якщо в колективі може статися або вже сталася якась радісна чи, навпаки, неприємна подія, то про це треба повідомити керівника. У разі неприємностей намагайтеся допомогти йому полегшити вихід зі складної ситуації, запропонувати своє розв'язання проблеми.

Не розмовляйте з начальником категоричним тоном, не говоріть завжди тільки «так» або тільки «ні». Співробітник, який постійно погоджується, набридає і справляє враження підлесника. Людина, яка завжди говорить «ні», стає постійним подразником.

Будьте відданим і надійним, але не будьте підлабузником. Майте свій характер і принципи. На людину, яка не має стійкого характеру або непохитних принципів, не можна розраховувати, її вчинки не можна передбачити.

Не варто звертатися по допомогу, пораду або пропозицію «через голову», відразу до керівника вашого керівника, за винятком екстрених випадків. Інакше таку поведінку можуть розцінити як неповагу, нехтування думкою начальника або сумнів у його компетентності. Безпосередній керівник у цьому випадку втрачає авторитет і гідність.

Якщо вас наділили відповідальністю, делікатно поруште питання і про свої права. Пам'ятайте, що відповідальність не може бути реалізована без відповідної міри свободи дій.

Загальний етичний принцип спілкування **«по горизонталі»**, тобто між колегами (керівниками або рядовими членами групи), можна сформулювати так: «У діловому спілкуванні ставтеся до свого колеги так, як Ви хотіли б, щоб він ставився до Вас». Якщо важко визначити, як поводитися в тій чи іншій ситуації, поставте себе на місце свого колеги.

Щодо колег-керівників слід мати на увазі, що знайти правильний тон і прийнятні норми ділового спілкування з рівними за статусом співробітниками з інших підрозділів – справа непросте. Водночас це люди, які належать до однієї команди. У цьому випадку учасники ділового спілкування повинні бути рівними між собою.

Деякі принципи етики ділового спілкування між колегами

Не вимагайте до себе якогось особливого ставлення чи особливих привілеїв з боку іншого.

Спробуйте досягти чіткого розподілу прав і відповідальності щодо виконання спільної роботи.

Якщо коло ваших обов'язків перетинається з вашими колегами, це дуже небезпечна ситуація. Якщо керівник не розмежовує ваші обов'язки й відповідальність від інших, спробуйте зробити це самі.

У взаєминах між колегами з інших відділів слід самому відповідати за свій відділ, а не звинувачувати в помилках своїх підлеглих.

Якщо вас просять тимчасово перевести до іншого відділу вашого співробітника, не відправляйте туди несумлінних і некваліфікованих, оскільки, беручи до уваги його компетентність, там зроблять висновок про вас і про відділ загалом. Пам'ятайте: може статися, що з вами поведуться так само аморально.

Не ставтеся упереджено до своїх колег. Якщо можна, не зважайте на будь-які забобони й плітки під час спілкування з ними.

Називайте своїх співрозмовників на ім'я і намагайтеся робити це частіше.

Усміхайтесь, будьте доброзичливими й використовуйте все різноманіття прийомів і засобів, щоб продемонструвати добре ставлення до співрозмовника. Пам'ятайте: що посієш, те й збереш.

Не обіцяйте, якщо не зможете виконати обіцяного.

Не перебільшуйте своєї значущості та ділових можливостей. Якщо вони не справдяться, вам буде незручно, навіть через об'єктивні причини.

На роботі не прийнято розпитувати про особисті справи, а про проблеми й поготів.

Слухайте не себе, а іншого.

Не намагайтеся видаватися кращим, розумнішим, цікавішим, ніж ви є насправді. Рано чи пізно все викриється.

Посилайте імпульси ваших симпатій – словом, поглядом, жестом дайте учасникові спілкування зрозуміти, що він вас цікавить. Усміхайтесь, дивіться просто в очі.

Розглядайте свого колегу як особистість, яку треба поважати саму по собі, а не як засіб для досягнення певної мети.

Підбиваючи підсумки, виокремимо компоненти, що створюють високий рівень культури спілкування:

- комунікативні установки, які «вмикають» механізми спілкування;
- знання етичних норм спілкування, прийнятих у конкретному суспільстві, психології спілкування (категорій, закономірностей, механізмів і психології сприймання й розуміння одне одного);
- вміння застосовувати ці знання з урахуванням ситуації, відповідно до норм моралі конкретного суспільства та загальнолюдських цінностей.

Інакше кажучи, культура спілкування – це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого.

6.3. Організація і проведення службових нарад

Нарада – це вид ділової взаємодії людей, пов’язаних між собою формальними і неформальними стосунками в організаційній структурі, в процесі якого виробляється групове рішення і розподіляється відповідальність за нього між учасниками взаємодії [5].

Слово «нарада» утворилося від дієслова «радитися», тобто спільно обговорювати. Отже, нарадою називають засідання, на якому обговорюються різноманітні питання, дії, заходи.

Залежно від управлінських функцій наради можна розподілити на **кілька типів**: нарада з планування, нарада з питань мотивації персоналу, нарада щодо внутрішньої організації компанії, наради з питань контролю за діяльністю співробітників, наради, пов’язані зі специфікою роботи організації. *Проблемні наради* проводяться з метою вироблення найкращого рішення в найкоротший термін; *інструктивні* – для передання згори вниз за схемою управління рішень, інструкцій, розпоряджень; *інформаційно-довідкові* – для надання інформації, яка потребує роз’яснення або є надзвичайно важливою; *оперативні (диспетчерські)* – присвячені поточним завданням чи плануванню роботи на найближчі дні.

Робота з підготовки до наради розпочинається з ухвалення керівником рішення про необхідність її проведення, визначення тематики, формулювання основних питань порядку денного, місця, часу і форми проведення. Роботу з підготовки й обслуговування наради зазвичай виконує помічник керівника або референт. Для підготовки великих нарад може створюватися робоча група. Якщо в підготовці наради бере участь кілька осіб, то на підприємстві видається наказ про проведення наради, в якому визначається склад робочої групи і план її підготовки.

Щодо підготовки до наради референту (помічнику керівника) варто взяти до уваги рекомендації з менеджменту: на службові наради керівник витрачає близько третини робочого часу, тому в кожному випадку треба зважити, чи доцільно проводити нараду (якщо є альтернатива – краще скористатися нею); на нараду варто виносити тільки ті питання, які неможливо вирішити в робочому порядку. Потрібно чітко сформулювати тему наради, яка має бути актуальною й цікавою для учасників; усю потрібну інформацію до наради варто підготувати заздалегідь; за вирішення кожного питання має відповідати лише одна особа; якщо роботу доручено групі осіб, потрібно призначити відповідального; за підсумками наради ухвалюються рішення, які заносяться до протоколу (треба зазначити виконавців, конкретні завдання і строки їх виконання).

Для забезпечення ефективності будь-якої наради варто визначити її мету. Мета наради має бути зрозумілою як організаторам, так і кожному запрошеному. Наради без продуманого порядку денного нерідко перетворюються на поверхове обговорення теми, внаслідок чого важко зосередитися на ключових питаннях, виробити та ухвалити конструктивні рішення. Учасники непідготовлених нарад нерідко вимушені гаяти час на очікування запитуваної інформації, що негативно впливає на ритм обговорення, а отже, й на його результативність.

Підготовка наради починається з порядку денного наради, який доцільніше скласти в письмовій формі. Наданий заздалегідь план заходу дає можливість зосередитися на тому, що потрібно зробити: до наради, під час наради і після неї.

Як відбувається формування порядку денного? Це залежить від цілей, які ставить керівництво: довести ухвалені рішення до відома учасників чи обговорити порядок денний наради щодо стану виконавчої дисципліни. Всі формулювання порядку денного можна розподілити на дві групи: формулювання у термінах проблеми («Про роботу компанії в умовах змін ринкової ситуації») і формулювання в термінах завдання («Нові стратегії продажів в умовах змін ринкової ситуації та скорочення витрат»). У першому випадку проблему тільки накреслено, тоді як у другому в загальному вигляді вже міститься рішення. Тобто цей варіант доцільно використовувати тоді, коли рішення вже ухвалено і мета наради зводиться до інформування учасників. Формулювання в термінах проблеми дають учасникам можливість більш вільно і відкрито висловлювати свої ідеї, пропозиції, викладати своє бачення порушуваних питань і в результаті обговорення ухвалювати відповідні рішення. Складаючи, наприклад, порядок денний наради щодо стану виконавчої дисципліни, треба враховувати ще один момент: заплановані питання можна узагальнити чи деталізувати. Не варто боятися великого порядку денного за умови, що його обсяг – результат ретельного аналізу кожного питання.

Будь-яка нарада потребує регламенту! Якщо діяти за регламентом, то завдання підготовки і проведення нарад значно спрощується. Сьогодні такі регламентні документи розроблені й розробляються в багатьох компаніях, здебільшого великих. У регламенті проведення нарад мають бути визначені: цілі нарад і періодичність їх проведення; види нарад – виробнича, ділова, апаратна; принципи формування робочих груп з підготовки до нарад; правила складання і затвердження порядку денного, його коригування; процедура підготовки робочих матеріалів і документів до нарад, строки їх розсилки; складання списків учасників і запрошених, а також їх оповіщення; процедура реєстрації учасників (за потреби); регламент виступів (тривалість доповідей, час на обговорення); документальне оформлення нарад і способи оповіщення всіх зацікавлених осіб про ухвалені рішення.

Психологи радять проводити ділові наради в четвер. Якщо готуємо велику нараду, варто подбати про реєстрацію її учасників. Сповіщати учасників про нараду треба заздалегідь. І не лише сповістити, а й надіслати порядок денний наради.

Оптимальна кількість учасників для проведення наради – 5–7 осіб, прийнятна – 10, гранична – 12. Збільшення кількості запрошених різко знижує середній коефіцієнт участі (або активності) присутніх. Основні критерії добору учасників наради: компетентність в обговорюваному питанні; безпосередній зв'язок діяльності учасника з питанням, що розглядається на нараді; здатність зробити істотний внесок у розв'язання проблеми; уміння співпрацювати з іншими учасниками і враховувати їхні інтереси під час ухвалення рішень; відповідальність за належне виконання рішень. Якщо для участі в нараді запрошуються представники сторонніх організацій, варто скласти список учасників наради у формі таблиці і передбачити графи для такої інформації: прізвище, ім'я, по батькові учасника

наради; яку організацію представляє; дата і спосіб направлення запрошення на раду; підтвердження одержання запрошення (дата); згода взяти участь у нараді; чи передбачається виступ (тема виступу і регламент); чи має потребу в готелі; чи потрібні квитки на дорогу назад (дата, вид транспорту); відмітка про прибуття на засідання. За потреби цю таблицю можна доповнити іншими відомостями. Якщо потрібно забронювати місця для проживання, варто пам'ятати: розрахунок у готелях здійснюється о 12-й годині дня. Тож треба узгодити час прибуття учасників і час їх поселення. Далі визначаємо час і місце проведення наради.

Оскільки в ухваленні рішень шляхом скликання наради беруть участь доволі багато осіб, такий вид управлінської діяльності є досить дорогим. Вартість наради складається із заробітку всіх учасників, заробітку працівників, які готують і обслуговують раду, відрядних витрат, витрат на приміщення і мультимедійні засоби, канцелярське приладдя, роздрукування і тиражування матеріалів, поштових витрат, витрат на телефонні переговори тощо.

Щоб не було боляче за намарно витрачені кошти, будь-яка рада має бути ефективною та економічно виправданою. Ефективність наради визначається актуальністю обговорюваних питань, своєчасністю і правильністю ухвалених рішень. Рада є економічно виправданою, якщо з її допомогою розкривається важлива інформація, розподіляються обов'язки між співробітниками. Варто зазначити, що ділова рада спонукає працівників активніше впливати на виробничі процеси, брати участь в ухваленні рішень.

Рада також дає можливість кожному учасникові побачити своє завдання у зв'язку із завданнями інших працівників, а отже, більш усвідомлено підійти до своєї роботи. Важливе значення має якісний і кількісний склад учасників. Як зазначає Л. Зайверт у книзі «Ваш час у ваших руках»: «Навряд чи знайдеться інший вид діяльності, у якому витрачалось б стільки часу стількох людей одночасно, як у разі проведення нарад». Отже, раду треба ретельно підготувати, детально опрацювати всі організаційно-технічні питання як щодо її організації, так і щодо її проведення [5].

6.4. Техніка контактів з підлеглими

У діяльності менеджера найбільше значення мають контакти з підлеглими, їхня ефективність багато в чому визначається станом стосунків між менеджером і підлеглими. Ці стосунки мають базуватися на принципах, дотримання яких полегшує контакти менеджера, створює передумови для об'єктивного оцінювання діяльності працівників та їхніх результатів:

1. Функції, обов'язки, права та відповідальність працівників точно й однозначно визначено і зафіксовано у відповідних документах.
2. Кожен працівник підлеглий одній особі, тобто своєму безпосередньому керівникові; передавання розпоряджень без відома керівника не допускається.
3. Кожне завдання містить вказівку про те, хто його виконує, хто за нього відповідає, що і за який час має бути зроблено, яким має бути результат.

4. Цілі підприємства, досягненню яких сприяє своєю працею виконавець, вищі за цілі підрозділу і особисті прагнення працівника.

Зазначені принципи є основними. Водночас є безліч рекомендацій, які дають змогу (за умови їх дотримання) підвищити ефективність взаємодії з підлеглими, посилити вплив керівника. Розглянемо деякі з них.

З погляду сприйняття інформації, яка надходить від менеджера, підлеглих поділяють на три групи:

- активні – виявляють ініціативу, добре розуміють вказівки, точно й акуратно виконують усі елементи завдання, цікавляться метою підприємства, прагнуть брати активну участь у її досягненні;
- пасивні – байдуже сприймають вказівки, байдужі до змісту роботи і справ підприємства;
- резистентні – чинять опір діям, часто і без підстав сперечаються з керівником, критикуючи підприємство, не намагаються брати участь у його справах.

Діапазон впливу на підлеглих великий, наприклад:

- переконання (порада, рекомендація);
- спонукання (прохання, пропозиція);
- примушування (наказ).

Досвід і підготовка менеджера, стиль поведінки, характер, темперамент, відносини, що склалися в колективі, і багато інших причин визначають вибір тієї чи іншої форми впливу.

Можна виділити такі правила встановлення взаємин між менеджером і підлеглими (акцент на підлеглих):

1. Підлеглий повинен знати, що йому треба робити, і водночас мати чітке уявлення про очікувані кінцеві результати.
2. Підлеглий і всі, з ким він працює, повинні мати чітке уявлення про обсяг і межі своїх повноважень.
3. Підлеглий повинен розуміти, які його взаємини з колегами.
4. Підлеглий повинен знати, коли і що він виконав відмінно.
5. Підлеглий повинен знати, коли і де він припустився помилки.
6. Підлеглому варто вказати, що можна і потрібно зробити для виправлення допущених помилок.
7. Підлеглий повинен знати, що він робить важливий внесок у спільну справу.
8. Підлеглий повинен знати, що керівник не тільки визнає цінність його внеску, але й сповіщає про це інших.
9. Підлеглий має відчувати, що керівник сприймає його як особистість.
10. Підлеглий має відчувати, що керівник піклується про його успіхи і кар'єрне зростання.

Менеджеру слід враховувати, що є *чотири основних види переконувальних впливів*:

- 1) інформування;
- 2) роз'яснення;
- 3) доказ;
- 4) спростування.

Спершу працівника слід поінформувати про те, що треба зробити. Працівник має усвідомити, чи слід це робити і чи зможе він це зробити. Для цього варто його поінформувати про важливість мети, її досяжність, про способи її досягнення.

Потім потрібно дати **роз'яснення**. Існують такі види роз'яснення:

- інструктивне роз'яснення: проводиться тоді, коли підлеглому потрібно запам'ятати, що і як треба зробити;
- роз'яснення з описом: за ступенем викладу наближене до розповіді;
- роз'яснення з міркуванням: має за мету активізувати розумову діяльність слухача. Для посилення впливу наводяться аргументи «за» і «проти», ставляться питання перед собою і слухачем.

Доказ будується на таких законах логіки: закон тотожності, закон суперечності, закон виключеного третього, закон достатньої підстави.

У разі «переконання-доказу» варто постійно зважати на задоволення потреб людини.

Потреби поділяють на п'ять рівнів:

- 1) фізіологічні потреби (їжа, вода, сон, житло і т. д.);
- 2) потреба в безпеці, впевненості в майбутньому;
- 3) потреба в належності до певної спільноти (родина, друзі, колектив і т. д.);
- 4) потреба в повазі, визнанні;
- 5) потреба в самореалізації, вияві своїх можливостей, а також духовні потреби.

Людина охоче просувається до більш високого рівня потреб після задоволення потреб нижніх рівнів. Коли потреба задоволена, інтерес переміщається до більш високого рівня потреб, і це стає найсильнішим мотивом. Ці закономірності треба враховувати для побудови доказів, а для спростування й поготів.

Якщо погляди розходяться, то для доказу своєї правоти потрібно аргументовано спростувати думку співрозмовника.

У процесі переконання менеджер має зважати на дві обставини:

- 1) особливості осіб, з якими він спілкується;
- 2) становище, що склалося.

Тобто він змушений застосовувати різноманітні *прийоми переконувального впливу* [7]:

1. Наставляння: на відміну від команд і наказів воно є більш ліберальним і радше нагадує пораду, вказівку на форму діяльності.

2. Непряме схвалення: на відміну від лестощів воно має більш прихований характер і спрямоване на дії, а не на якості особистості.

3. Метод Сократа: полягає в тому, щоб на початку бесіди не дати співрозмовнику сказати «ні».

4. Команди і накази: вимагають від людей швидкого і точного виконання без критичних реакцій.

5. Невиправдані очікування. Цей прийом полягає в тому, що у співрозмовника цілеспрямовано формуються певні очікування. Коли напруженість очікувань сягає межі, йому дають зрозуміти їхню марність. Після цього неминуче настає стан розгубленості, у якому співрозмовник практично без заперечень сприймає будь-яку ідею.

6. «Вибух» – миттєва перебудова особистості під впливом сильних емоційних переживань. Для застосування «вибуху» треба створити спеціальну ситуацію, в якій виникли б почуття, здатні вразити людину своєю несподіванкою і незвичайністю.

7. Категорична вимога: має силу наказу. Може бути ефективною лише тоді, коли менеджер має велику владу або великий авторитет.

8. Заборона – перебуває на межі примушення і переконання, що негативно діє на співрозмовника. Заборона спрямована зазвичай проти певних імпульсивних дій або недозволених прийомів.

9. Порада: найефективніший прийом у тому випадку, коли співрозмовник довіряє менеджеру.

10. «Плацебо». Цей прийом ґрунтується на використанні психологічного настрою людини, її самопереконанні.

11. Осуд. Має переконувальну силу тільки тоді, коли співрозмовник ідентифікує себе з менеджером: «Він один із нас». В інших випадках осуд сприймається як повчання, яке можна вислухати, але яке не треба виконувати. Оскільки людина досить активно захищає своє «Я», вона часто сприймає цей прийом як замах на свою самостійність.

12. Натяк – це прийом непрямого переконання за допомогою жарту, іронії та аналогії. Формою натяку може бути й порада. Сутність натяку полягає в тому, що він апелює не до свідомості, не до логічного міркування, а до емоцій. Оскільки натяк приховує в собі потенційну можливість образи особистості співрозмовника, то користуватися ним найкраще в ситуації «концертного настрою».

13. Комплімент: наштовхує людину на міркування, на здогад.

Менеджер повинен враховувати той факт, що успішне застосування навіть вдалого прийому багато в чому залежить від фонового забезпечення бесіди, тобто від психічного стану співрозмовників.

Підлеглих слід орієнтувати на надання допомоги менеджеру. Допомога може бути різною: поради, рекомендації, дострокове виконання завдання, розроблення варіантів розв'язання, не передбачених завданням, пошук додаткової інформації, аналогій (наприклад, повідомлення про те, як на іншому підприємстві вчинили в подібній ситуації, тощо), передбачення можливих наслідків.

Використання цих та інших форм залучення працівників до управління вимагає від них розуміння завдань, поставлених перед підприємством (менеджером), самостійного мислення, ініціативи, творчого підходу до виконуваних функцій, зацікавленого ставлення до праці та її результатів.

Менеджер, своєю чергою, також допомагає підлеглому. Проте ця допомога не має призводити до ситуації, коли підлеглий перекладає виконання своїх функцій на менеджера. Керівник підрозділу, наприклад, не повинен звертатися до керівників інших підрозділів з питань, які мають вирішувати його підлеглі. Винятки з цього правила можливі, проте їх слід уникати.

Важливими напрямками удосконалення управління сучасними організаціями є методології *Performance Management* та *LEAN Management*.

Фахівці визначають *Performance Management (PM)* (управління ефективністю, управління результативністю) як цілісний, процесно-орієнтований підхід до ухвалення управлінських рішень. Він спрямований на поліпшення здатності компанії оцінювати свій стан і управляти ефективністю своєї діяльності на всіх рівнях шляхом об'єднання власників, менеджерів, співробітників і зовнішніх контрагентів у межах загального інтегрованого середовища управління [2]. В основі концепції *PM* лежить ідея безперервного циклу управління, що охоплює:

- визначення цілей розвитку;
- моделювання чинників, що визначають досягнення цих цілей і наявних обмежень;
- планування дій, що ведуть до досягнення поставлених цілей;
- постійний моніторинг, що дає змогу відстежувати стан ключових показників ефективності та їх відхилення від плану;
- аналіз досягнутих результатів, що дає можливість краще усвідомити природу «носіїв ефективності»;
- складання фінансової та управлінської звітності, що допомагає керівникам різного рівня ухвалювати економічно обгрунтовані рішення.

Системи *Performance Management* використовуються як засіб мотивації працівників та спрямування їхньої діяльності на більш успішне досягнення цілей, завдань і передбачуваних результатів діяльності організації. *Performance Management* може поширюватися на всю організацію, на окремі рівні ієрархії або категорії працівників. Прикладом можуть слугувати контракти, що укладені на певний строк і містять умови заохочення і покарання працівника.

Коли зусилля з поліпшення якості праці виходять за межі окремих прийомів і складаються в мережу взаємопов'язаних елементів, можна говорити про виникнення системи *Performance Management*. Характерні ознаки цієї системи можна описати так:

- чітко визначаються цілі та завдання організації;
- з урахуванням цілей організації визначаються цілі та завдання агентства, відділу, підрозділу;
- у деяких випадках свої виробничі завдання визначає кожен працівник, пов'язуючи їх з цілями свого підрозділу;
- відповідальність за ухвалення рішення передається на той рівень, де воно реалізується;
- люди підконтрольні і несуть відповідальність за свої рішення, відповідні дії та їхні наслідки;
- постійно ведеться моніторинг якості роботи окремого співробітника, підрозділу і всієї організації.

З окремих підходів до *Performance Management* наразі найпопулярнішими є комплексне управління якістю (*Total Quality Management, TQM*) та управління за цілями (*Management by Objectives, MBO*). Комплексне управління якістю – найвідоміша і найвпливовіша теорія, яка являє собою управління діяльністю персоналу «знизу вгору».

Існують два основні методи, якими традиційно користуються менеджери:

- 1) мотивація працівників з допомогою примусу або дисциплінарних заходів;

2) створення у працівників внутрішньої мотивації з допомогою різних заохочень. Дехто стверджує, що в умовах суворої підзвітності *Performance Management* створюватиме зовнішню мотивацію підпорядкування, що фактично призведе до зниження мотивації працівників та неякісного виконання завдань. Заходи покарання за погану роботу можуть виховати лише суворе дотримання визначених цілей. Інші фахівці заявляють, що поставлені завдання, які видаються працівникам необґрунтованими чи нав'язаними згори, не будуть сприйматися ними як «свої». Треті вважають, що *Performance Management* в атмосфері співпраці або вдосконалення професійної майстерності виховує відповідальність, відданість справі, готовність іти на розумний ризик. Пошук системи управління якістю праці, за допомогою якої можна було б здійснювати мотивацію працівників протягом тривалого періоду часу, досі залишається одним із завдань управління. Проведені дослідження показують, що, незалежно від використовуваних методів, найважливішою умовою успіху є сповідування керівниками принципів колегіальної розвиваючої персонал трудової діяльності. Таке управління передбачає майбутнє і орієнтоване на нього [10].

Performance Management – засіб запобігання незадоволенню роботою та співпраця з метою поліпшення роботи. На початку звітного періоду (року, кварталу, місяця) керівникам і співробітникам ставляться цілі і завдання, а також визначаються *KPI (Key Performance Indicators)* – ключові показники ефективності, які є індикаторами досягнення цілей, на підставі яких нараховується премія.

Якщо результативність співробітника падає, то додаткова винагорода знижується; співробітники, чий *KPI* нижчі від мінімального рівня, отримують тільки фіксований оклад. Такий підхід стимулює працівників, сприяє утриманню цінних кадрів, концентрує увагу персоналу на важливих завданнях, підвищує відповідальність, дає можливість провести оцінювання діяльності людини.

LEAN Management (LM / Lean production / Lean manufacturing) – це ефективна концепція менеджменту, суть якої полягає в оптимізації бізнес-процесів за рахунок максимальної орієнтації на інтереси та потреби клієнта (ринку) і врахування мотивації кожного працівника. Впровадження методології LEAN-виробництва в ідеалі дає змогу розв'язати цілу низку основних проблем, з якими щодня і щогодини стикається більшість підприємств: досягти високої якості за мінімальних витрат, скоротити строки створення продукції, уникнути надвиробництва, врегулювати питання поставок [10].

Автором концепції вважають Таїті Оно, який розробив унікальну виробничу систему для корпорації *Toyota* – *Toyota Production System (TPS)*, на Заході її називають *Lean production*.

Принципи LEAN-виробництва свого часу намагався донести до бізнес-громадськості ще Генрі Форд. Але його ідеї тоді не сприйняли. Впровадивши методологію Лін-виробництва першими у світі, японці ще раз продемонстрували свій талант не так генерувати нові ідеї, як розвивати вже існуючі.

LEAN – це створення максимальної користі для клієнта, мінімізуючи ресурси, час, енергію та зусилля.

Лін-підхід до роботи – це:

- розуміння того, що справді відбувається в місці, де створюється цінність (широко відома як *gemba*);
- вдосконалення процесів, за допомогою яких продукти та послуги створюються та доставляються;
- розвиток і розширення можливостей людей шляхом розв’язання проблем та тренінгів;
- розвиток лідерів та ефективна система управління.

Для поліпшення (або трансформації) організації повинні звернути увагу на такі аспекти:

- *мета* – яка цінність для клієнтів?
- *процес* – як постійно вдосконалюватися?
- *люди* – як поважати, залучати і розвивати працівників?

Вирівнювання мети, процесу та людей є центральним завданням управління.

Щоб почати процес планування, керівник і службовець розглядають певні очікування, які включають співпрацю та розвиток виконавчих цілей. Окремі цілі розвитку також мають бути оновлені.

Цілі обговорюються протягом року, під час зустрічей з керівництвом. Це слугує основою, щоб гарантувати, що службовці досягають результатів за допомогою тренування та взаємного зворотного зв’язку. Наприкінці виконавчого періоду керівник оцінює діяльність працівника щодо досягнення очікуваних цілей, так само як використовувалися ресурси. Разом керівник і працівник ставлять нові цілі протягом наступного виконавчого періоду.

Виконавчі завдання і стандарти – два з найпоширеніших методів, щоб визначити очікувані результати. Завдання і стандарти є найкориснішими тоді, коли їх можна чітко сформулювати, записати та перевірити (виміряти) – це так званий SMART-підхід для постановки цілей (рис. 6.2).

Будь-якому підприємству для досягнення власних стратегічних цілей потрібен персонал, який має певний рівень компетентності, що дозволяє йому ефективно виконувати покладені на нього функції та залучатись до ухвалення рішень. На сучасному етапі розвитку економіки основним шляхом підвищення компетенції є професійне навчання, зокрема один з його методів – коучинг.

Коучинг – це форма взаємодії керівника і підлеглого, процес передачі знань і вмінь від більш досвідченого і компетентного працівника менш досвідченому, методом співбесіди, консультації, порад і ускладнюючих завдань, спрямована на найбільш ефективне виконання поставленого завдання.

Коучинг як безперервна співпраця допомагає досягти реальних результатів в особистому та професійному житті. Результатом коучингу є поглиблення знань. Коучинг сприяє самовдосконаленню працівника.

Залежно від виду діяльності, кваліфікації працівників, особливостей галузі, цілей підприємства, коучинг може виконувати безліч функцій. Моделі коучингу дають основу для його структурування, задають етапи проведення коучингу.



Рис. 6.2. SMART-підхід до цілей і стандартів в організації

Першу модель коучингу – *GROW* – запропонував англієць Джон Вітмор, колишній автогонщик, автор книги «Ефективний коучинг», співзасновник компанії *Performance Consultants International*, яка займається коучингом і бізнес-тренінгами. Джон Вітмор визначав коучинг як розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності. Коучинг не вчить, а допомагає вчитися. Назва моделі походить від перших літер назв етапів коучингу:

G – *goals*: визначення цілей, яких клієнт прагне досягти;

R – *reality*: вивчення реальності – поточної ситуації клієнта;

O – *options*: складення списку можливостей і подальших дій для досягнення мети;

W – *will*: визначення перших кроків для досягнення мети.

Цю модель згодом розвинули послідовники Вітмора. В Україні доволі популярною є *модель коуч-сесії Мерилін Аткінсон*. У цій моделі окрема коуч-сесія має таку структуру (за матеріалами Міжнародної академії коучингу):

- 1) встановлення контакту;
- 2) укладення контракту;
- 3) визначення мети;
- 4) використання досвіду;
- 5) планування діяльності;
- 6) висновок, визнання досягнень.



Питання для самоперевірки

1. Назвіть основні методи управління часом.
2. У яких ситуаціях найбільш ефективним є використання методу, запропонованого Д. Ейзенхауером?
3. Назвіть чотири категорії справ за класифікацією, що використовується в матриці пріоритетів.
4. Яке значення має «правило 80/20» і метод В. Парето?
5. Що таке прокрастинація? Назвіть її основні причини.
6. Як оптимізувати витрати часу?
7. Які кроки проведення ефективної наради?
8. Опишіть алгоритм інвентаризації та аналізу часу.
9. Охарактеризуйте методику цілепокладання.
10. У чому, на вашу думку, полягає ефективність LEAN-менеджменту?



Тестові завдання

1. Виберіть правильний варіант відповіді:

- а) найбільш дієвими і продуктивними є дискусійні наради;
- б) найбільш дієвими і продуктивними є інформаційні наради;
- в) найбільш дієвими і продуктивними є оперативні наради.

2. Схильність людини відкладати на невизначений час неприємні рішення та справи з усвідомленням водночас відповідальності за їх невиконання – це:

- а) поглинач часу;
- б) прокрастинація;
- в) пріоритизація;
- г) контрольований хаос.

3. Виберіть правильний варіант відповіді:

- а) під час приймання відвідувачів проблеми треба вирішувати відразу, тому телефон не можна вимикати;
- б) під час приймання відвідувачів користування телефонами здійснюється в обмеженому режимі;
- в) під час приймання відвідувачів телефони треба вимкнути або переключити на секретаря.

4. Виберіть правильний варіант відповіді:

- а) під час приймання відвідувачів спілкування має бути коректним, ввічливим на будь-яких етапах і за будь-якого результату;
- б) під час приймання відвідувачів тон спілкування залежить від співбесідника;
- в) під час приймання відвідувачів спілкування має бути коректним, але ввічливість залежить від поведінки співбесідника.

5. Виберіть найбільш прийнятну рекомендацію щодо ведення ділової розмови:

- а) ділову розмову не слід починати з критики, перетворюючи продуктивний діалог на принизливий монолог керівника;
- б) продуктивність ділової розмови залежить від активного наступу керівника на підлеглого;
- в) ефективність ділової розмови залежить від уміння керівника все критично осмислювати і пропонувати власне бачення ситуації.

6. Двосторонній контакт між керівником і підлеглим дуже важливий тому, що:

- а) керівник може перевірити, чи правильні й зрозумілі його розпорядження;
- б) підлеглий може поставити запитання й уточнити інформацію;
- в) без цього люди просто не будуть працювати;
- г) односторонній зв'язок некорисний.

7. Коли організаційна структура не виключає конфліктів, менеджер повинен спробувати згладити їх і поводитися так, ніби нічого не відбувається:

- а) правильно;
- б) неправильно.

8. Щоб уникнути незадоволення, менеджер повинен потурбуватися, щоб усі члени колективу брали участь в ухваленні рішень. При цьому корисно, щоб:

- а) обговорення вів керівник;
- б) лідер – формальний або неформальний – вирішував усі питання;
- в) у дискусії брало участь якомога більше членів колективу;
- г) керівник групи скеровував і узагальнював думку членів колективу.

9. Щоб розв'язати груповий конфлікт, менеджер повинен:

- а) звільнити звинуваченого;
- б) скликати загальні збори і обговорити проблему;
- в) стати на бік порушника;
- г) спробувати з'ясувати причину конфлікту;
- г) змінити вимоги до співробітників.



Практичні завдання

Завдання 1

Заповніть форму, розподіліть ваші поточні щоденні роботи по чотирьох квадрантах матриці Ейзенхауера із зазначенням часу, що витрачається. Підрахуйте, як розподілився час по чотирьох квадрантах і де ви можете мати втрати часу.

**Наскільки ви вмієте встановлювати пріоритети
і делегувати обов'язки?**

Матриця Ейзенхауера

I квадрант Термінове і важливе – високий пріоритет!	II квадрант Важливе, але не термінове – середній пріоритет
III квадрант Термінове, але не важливе – середній пріоритет	IV квадрант Нетермінове і неважливе – низький пріоритет

Завдання 2

Проранжуйте чинники, від яких залежить успіх ділової розмови (не менше 5).
Відповідь обгрунтуйте.

Література до теми

1. Бойко Ю. Тайм-менеджмент: базові правила [Електронний ресурс] / Юлія Бойко // Праця і Закон. – № 1 (157). – Режим доступу: <https://bogushtime.com/blog/taym-menedzhment-bazovi-pravila>
2. Дегтяр О. А. Конспект лекцій з дисципліни «Керівник адміністративної служби та техніка адміністративної діяльності» (для студентів магістратури усіх форм навчання із спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування) / О. А. Дегтяр ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 241 с.
3. Ділове спілкування: рівні, специфіка. Етикет і культура поведінки ділової людини [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osnova.com.ua/dilove-spilkuvannya-rivni-spetsifika-etiket-i-kultura-povedinki-dilovoi-lyudini/>
4. Етика ділового спілкування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://osvita.ua/vnz/reports/culture/10407/>

5. З чого починати організацію ділових нарад [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kadrovik01.com.ua/article/47-qqq-16-m5-17-05-2016-z-chogo-pochinati-organzatsyu-dlovih-narad>
6. Маліновська О. Я. Конспект лекцій з навчальної дисципліни «Особистий, корпоративний та публічний тайм-менеджмент» / О. Я. Маліновська. – Львів, 2018. – 112 с.
7. Організація праці менеджера [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://jenessi.net/organiz_praci_menegera/266-11.4.-tekhnika-kontakty-z-pdleglimi.html
8. Причепя І. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов [Електронний ресурс] / І. В. Причепя, І. Л. Соломонюк, Т. В. Лесько // Ефективна економіка. – 2018. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6781>
9. Тайм-менеджмент: як встигати жити [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://24tv.ua/lifestyle/taym_menedzhment_pravila_yak_keruvati_chasom_ta_vstigati_zhiti_n815098
10. LEAN PRODUCTION / LEAN MANUFACTURING / ЛІН-МИСЛЕННЯ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://lean.org.ua/pro-lean>
11. Tracy B. Time Management / B. Tracy. – АМАКОМ, 2014. – 112 р.



ТЕМА 7

КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ

- 7.1. Управлінські комунікації: поняття, сутність, різновиди
- 7.2. Організація комунікаційного процесу
- 7.3. Комунікаційний менеджмент
- 7.4. PR у менеджменті

7.1. Управлінські комунікації: поняття, сутність, різновиди

Комунікація є однією з фундаментальних основ існування суспільства, еволюція розвитку якої налічує тисячі років. На підтвердження цього факту історики виділили чотири революції, пов'язані з технічними засобами комунікації:

- 1) виникнення людської мови (40 тисяч років тому);
- 2) розвиток писемності;
- 3) винахід друкарського верстата;
- 4) розвиток електронних мас-медіа.

Розвиток сучасної науки зумовив поділ «загальної комунікації» на безліч складових, які стали предметами досліджень різних фахівців.

Сам термін «комунікація» походить від латинського *communico* – роблю спільним, з'єдную, спілкуюсь. Відповідно *communication* означає шлях повідомлення чи передачу інформації від людини до людини завдяки спілкуванню.

Поступово, з розвитком теорії комунікації, значення латинського терміна значно розширилось та набуло різного тлумачення. Наприклад, Ч. Кулі під комунікацією розуміє «механізм, завдяки якому забезпечується існування та розвиток людських відносин і який поєднує в собі всі розумові символи, засоби їх передання у просторі та зберігання у часі» [9]. П. Сміт, К. Беррі та А. Палфорд вважають, що комунікація – «акт передачі інформації від мозку однієї людини до мозку іншої людини» [9]. А в трактуванні Є. Ромата «комунікація – соціально зумовлений процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистого і масового спілкування через різні канали за допомогою різних комунікаційних засобів» [11].

Наведені вище визначення свідчать про багатоаспектність поняття «комунікація», яке вирізняється значним спектром поглядів та підходів до розуміння його

сутності. Зокрема, М. Василик виділяє три основні види комунікації: 1) загальна теорія біокомунікації; 2) теорії видових і міжвидових комунікацій; 3) загальна теорія соціальної комунікації [9]. Водночас ці види комунікації поділяють на підвиди (рис. 7.1), і управлінська (менеджерська) комунікація розташована на третьому рівні класифікаційної системи. Тобто «загальна теорія комунікації» → «загальна теорія соціальної комунікації» → «управлінська комунікація».

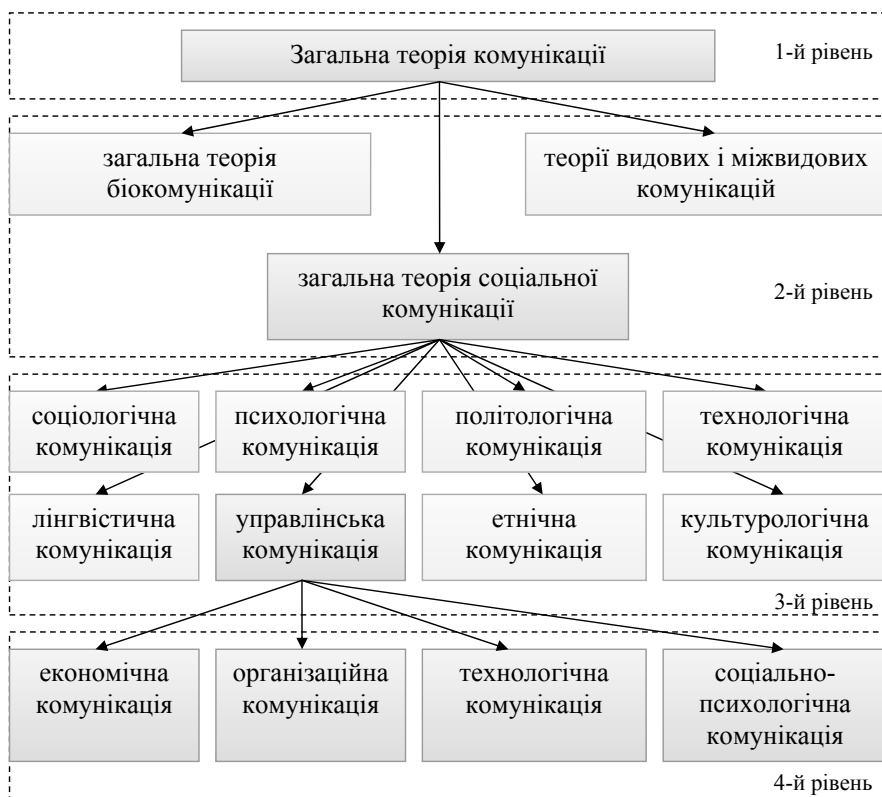


Рис. 7.1. Види комунікацій

У менеджменті застосовують й інший поділ комунікацій відповідно до кількості задіяних учасників [11]:

- внутрішня (спілкування людини із самою собою);
- міжособистісна (спілкування між двома людьми);
- комунікація в малих групах (кількість учасників від трьох до дев'яти);
- публічна (від десяти до ста учасників);
- організаційна (від ста учасників до тисячі);
- масова (кількість учасників перевищує тисячу).

В іншій класифікаційній системі управлінські канали комунікації поділяють на дві групи: персональну та масову комунікації. Персональна комунікація – особисте спілкування людей завдяки телефонній розмові, приватному листуванню, «бесіді» в чатах

та ін. Масова комунікація передбачає поширення певного повідомлення без особистого контакту з аудиторією чи з неналаштованим зворотним зв'язком. Прикладами масової комунікації є публікація звернень на сайті, в корпоративній мережі, газетах чи журналах, інтерв'ю на телебаченні чи радіо та ін. Отже, наведений вище ланцюг набуває такого вигляду: «загальна теорія комунікації» → «загальна теорія соціальної комунікації» → «управлінська комунікація» → «масова комунікація» або «особиста комунікація».

Однак, незважаючи на різні підходи до класифікації, всі різновиди управлінських комунікацій мають спільні риси та функціонують майже за однаковими схемами відповідно до законів загальної теорії. Тому тільки вивчення результатів досліджень теорії комунікації дає змогу зрозуміти сутність процесу комунікацій у менеджменті (однієї зі складових загальної теорії комунікацій) як з позиції системного аналізу та єдності комунікаційних процесів, так і з позиції впливу специфічних управлінських рис.

Управлінська комунікація розглядає систему загальних настанов, критеріїв та орієнтирів сфери взаємовідносин між менеджерами підприємств, компаній чи установ та їхніми підлеглими, партнерами, клієнтами з метою досягнення поставлених цілей.

Поняття «управлінська комунікація» складається з двох термінів:

- управління – управління суб'єктом, об'єктом чи інфраструктурою;
- комунікація – від латинського *communico*, що означає: роблю спільним, поєдную.

Особливості управлінських комунікацій більш яскраво розкриваються через **комунікаційні функції**: пізнавальну, методологічну, прогностичну та практичну.

Пізнавальна функція виявляється через опис певного об'єкта чи явища, накопичення та систематизацію отриманого дослідницького матеріалу, розроблення основних концептуальних положень пояснюючих механізмів управлінських комунікацій, інформаційний обмін та їхню взаємодію.

Методологічна функція завдяки консолідації знань комунікаційної реальності визначається розробкою ефективного способу наукового пізнання в певній сфері бізнесу (економічній, організаційній, технологічній, соціально-психологічній тощо).

Прогностична функція розкривається через визначення перспектив розвитку управлінських комунікацій, проведення наукових експериментів щодо розроблення чи введення технічних систем комунікації та через моделювання управлінських комунікаційних процесів за окремими групами (співробітниками, партнерами, клієнтами тощо) відповідно до очікуваного ефекту.

Практична функція передбачає надання рекомендацій для досягнення стратегії ефективної комунікації; врахування об'єктивних і суб'єктивних чинників комунікаційного управлінського процесу; оптимізацію менеджером процесу комунікації щодо вибору каналу, обсягу, швидкості передавання інформації тощо.

Зважаючи на всі зазначені аспекти, **управлінська комунікація** – це процес передавання та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування за допомогою різних комунікаційних засобів у межах досягнення поставлених цілей.

Управлінський комунікаційний процес є механізмом передавання інформації через різні канали: від однієї особи до іншої або між групами людей. Цей процес може набувати різних форм залежно від кількості учасників, каналів, стратегій

та цілей. І саме тому існує велика кількість **комунікаційних моделей**, які можна умовно поділити на дві групи: 1) дослідницькі моделі, основною метою побудови яких є пояснення комунікаційних процесів; 2) моделі, які схематизовано та спрощено відображають реальний управлінський комунікаційний процес. З-поміж найвідоміших можна виділити комунікаційні моделі Аристотеля, Г. Лассвела, Шеннона – Вівера (її розширеною версією є модель Де Флюера), Н. Вінера, Осгуда – Шрамма, Р. Левіджа та Дж. Стейнера, К. Філла.

Перша відома модель управлінської комунікації належить давньогрецькому філософу Аристотелю, який у праці «Риторика» зазначив, що розмова складається з трьох елементів: з самого оратора, з предмета, про який він розповідає, та з особи, до якої він звертається. Схематично цей процес показано на рис. 7.2.



Рис. 7.2. Модель комунікації Аристотеля [3]

Відповідно до грецької традиції мистецтва риторики ці три елементи в дещо зміненому вигляді застосовувались у середньовіччі та залишались незмінними майже до початку ХХ ст. Тільки під час розвитку масових комунікацій, як-от кіно, радіо, телебачення, цифрові медіа, виникла нагальна потреба в розширенні методів комунікацій в управлінні.

Другу модель комунікацій у 1948 р. на основі досвіду ведення пропаганди в армійських підрозділах під час Другої світової війни розробив американський вчений Гарольд Лассвел.

Комунікаційна модель Г. Лассвела розкриває управлінські комунікації через відповіді на п'ять основних запитань: «Хто? Що? Яким каналом? Кому? З яким ефектом?». Формула Г. Лассвела стала першою комплексною моделлю, яка відображає водночас структуру управлінського комунікаційного процесу, методи його дослідження та окремі елементи системи менеджменту (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Комунікаційна модель Г. Лассвела (1948 р.) [19]

Хто?	Комуникатор	Аналіз управління
Що?	Повідомлення	Аналіз змісту
Яким каналом?	Канал	Аналіз засобів і каналів
Кому?	Отримувач	Аналіз аудиторії
З яким ефектом?	Ефект	Аналіз результатів

Згідно із запропонованою структурою, Г. Лассвел виділяє п'ять розділів дослідження управлінських комунікацій, кожен з яких дає відповідь на певне запитання.

1. Щоб відповісти на запитання «Хто?», треба проаналізувати управління процесами комунікації, а саме дослідження комуникатора (менеджера чи будь-якого

джерела, звідки походить повідомлення) та чинників, які розпочинають і скеровують процес комунікації.

2. Щоб відповісти на запитання «Що?», треба здійснити аналіз змісту та емоційного тону наданих повідомлень і статистичний аналіз частоти згадування (повторення) через комунікаційні засоби.

3. Щоб відповісти на запитання «Яким каналом?», потрібен аналіз засобів і каналів, якими передається повідомлення (для масової комунікації це аналіз роботи мас-медіа) та обрання форм і методів надання інформації отримувачу в найбільш коректному та зрозумілому для нього вигляді.

4. Щоб відповісти на запитання «Кому?», треба здійснити аналіз аудиторії (особистої, публічної, масової, спеціалізованої, організаційної), що потрібно для комплексної результативності процесу управлінських комунікацій.

5. Щоб відповісти на запитання «З яким ефектом?», треба проаналізувати результати комунікаційного впливу на основі створеного інтересу до змісту повідомлення з боку отримувача.

У 1968 р. Г. Лассвел переглянув свою модель комунікації та запропонував більш сучасну і детальну її версію. Нова модель також характеризує процес за допомогою відповіді на певні запитання. Проте кількість і зміст запитань дещо змінились: «Хто? З яким наміром? В якій ситуації? З якими ресурсами? З якою стратегією? На яку аудиторію? З яким результатом?» (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Вдосконалена комунікаційна модель Г. Лассвела (1968 р.) [19]

Хто?	Джерело	Аналіз управління
З яким наміром?	Мета повідомлення	Аналіз змісту
У якій ситуації?	Бар'єри	Ситуаційний аналіз
З якими ресурсами?	Ресурси	Аналіз методів, засобів і каналів
З якою стратегією?	Стратегія	Аналіз змісту засобів для досягнення цілей
На яку аудиторію?	Отримувач	Аналіз аудиторії
З яким результатом?	Ефект	Аналіз результатів

Запитання «Хто?» пов'язане з визначенням джерела інформації, яке не завжди є тотожним колу осіб, які передають повідомлення. Це може бути один і той самий менеджер, а можуть бути й різні особи. І визначення цього є, безперечно, важливим у процесі пошуку правильної відповіді на запитання.

Запитання «З яким наміром?» є основним, і тільки з'ясувавши істинну мету комунікатора (менеджера чи іншої особи, від якої походить повідомлення), можна формувати інші компоненти для забезпечення ефективного процесу.

Відповідь на запитання «У якій ситуації?» пов'язана з визначенням того, в якій ситуації здійснюється комунікаційний процес (сприятлива, несприятлива,

нейтральна). При цьому потрібно встановити наявність природних і штучних бар'єрів між комунікатором та аудиторією, які протидіють доведенню інформації до адресата, і намагатись мінімізувати їхній вплив.

Відповідаючи на запитання «З якими ресурсами?», потрібно врахувати, що ресурсами є комунікатори (менеджери, співробітники, партнери, клієнти), фінансові та інформаційні засоби, ефективні комунікаційні технології та методи їхньої реалізації.

Відповідаючи на запитання «З якою стратегією?», потрібно визначити правильну стратегію, тобто забезпечити найбільш ефективний спосіб досягнення результативної комунікації в управлінні. Стратегія – це не лише визначення перспективних цілей, але й розроблення адекватних засобів для їх досягнення. Управлінська комунікація визначається характером цілей, особливостями аудиторії, наявністю ресурсів та можливістю забезпечення надійним, швидким та ефективним зворотним зв'язком.

Запитання «На яку аудиторію?» пов'язане з обранням тих, кому адресоване повідомлення. Пошук власної аудиторії та вміння підібрати до неї відповідні засоби і способи комунікаційного впливу потребують високого професіоналізму та володіння методами і методиками конкретних соціальних досліджень.

Відповідаючи на запитання «З яким результатом?», отримують висновки щодо спільних зусиль усіх учасників комунікаційного процесу. І комунікація є ефективною, якщо поставлені цілі реалізовано у встановлені терміни і з найменшими витратами.

Отже, комунікаційна модель Лассвела є водночас і моделлю дослідження комунікаційного процесу, і моделлю розгорнутого плану управлінських заходів – це її безперечна цінність. Проте вона має і суттєві недоліки: по-перше, модель є монологічною, по-друге, в ній немає зворотного зв'язку, завдяки якому процес комунікації є двостороннім, а не односпрямованим.

Третя комунікаційна модель побудована на аналогії з телефонним зв'язком. Її вперше запропонували К. Шеннон і В. Вівер у 1949 р. Їхня модель відтворює ситуацію розмови двох людей, які проживають у різних країнах і спілкуються різними мовами, але мають вирішити якесь питання по телефону. При цьому час розмови обмежений, а телефонний зв'язок нестабільний. Саме таку ситуацію намагались змодельовати К. Шеннон і В. Вівер у розробленій ними математичній теорії зв'язку (комунікації).

Схематично модель Шеннона – Вівера зображено на рис. 7.3:

- джерело – ініціатор телефонної розмови (той, хто передає повідомлення);
- повідомлення – інформація, що передається;
- телефонний передавач – кодувальний пристрій, який перетворює звукові хвилі в електричні імпульси;
- телефонний провід – канал;
- телефонний приймач (другий апарат) – декодер, який здійснює зворотне перетворення електричних імпульсів у звукові хвилі;
- отримувач – особа, якій адресовано повідомлення.

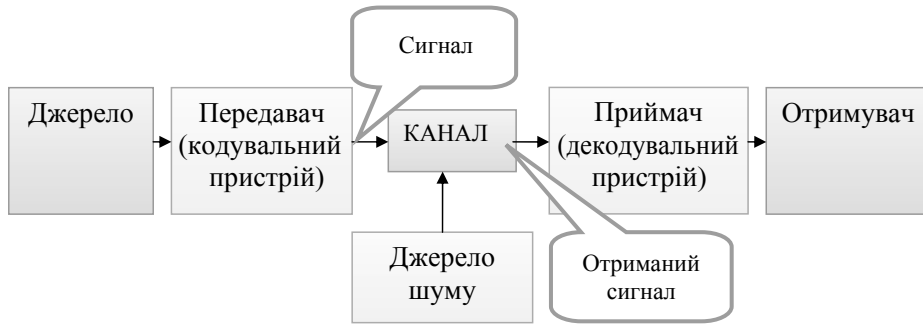


Рис. 7.3. Комунікаційна модель Шеннона – Вівера (1949 р.) [3]

Дослідники враховували, що розмова може супроводжуватись постійними перешкодами (шумами), які виникають на лінії зв'язку, частотний діапазон каналу може бути обмеженим, а абоненти можуть погано розуміти одне одного. На їхню думку, в такій ситуації співрозмовники намагаються максимізувати кількість інформації, що передається за допомогою лінії зв'язку. Аналогічним чином проаналізовано зв'язок за допомогою телеграфних і радіосистем. У процесі їх використання також виникають шуми, які в технічному розумінні є перекрученням і спотворюють зміст повідомлення.

Головною метою математичної теорії комунікації в той час була спроба відділити шуми від корисної інформації, яку передає джерело. За теорією К. Шеннона подолання шумів можливе лише за умови використання надмірного сигналу («надмірності» – повторення елементів повідомлення для запобігання комунікаційній невдачі).

Поняття «надмірність» можна продемонструвати на прикладі будови людської мови. Вважається, що всі мови приблизно наполовину є надмірними. Тобто можна викреслити з тексту менеджера половину слів, але при цьому збережеться розуміння головного змісту повідомлення. Проте існує межа допустимого шуму, за порогом якого можливість розуміння різко зменшується. Особливо важко сприймати повідомлення з використанням малознайомого коду в умовах шуму.

Математична теорія зв'язку К. Шеннона абстрагується від змісту переданої інформації і зосереджується на її кількості. Тобто для нього не важливо, яке повідомлення передається. На думку дослідника, інформація є протилежністю невизначеності (хаосу). Отже, вона і є засобом зменшення невизначеності: що більше інформації містить система, то вищим є ступінь її впорядкованості. Водночас К. Шеннон зауважив, що дуже великий обсяг інформації також збільшує ступінь невизначеності – виникає інформаційний шум.

Оновлена модель Шеннона – Вівера (1999 р.) є найбільш розвинутою з погляду економетричного опису чинників і часових процедур, які визначають характер управлінських комунікаційних систем (рис. 7.4).

Цю модель зараховують до «математичних» моделей теорії управлінських комунікацій. У ній введено поняття «шум» (*NOISE*) – розсіювання кількісної та якісної

складової потоку інформації. З економічного погляду, це одностороння лінійна модель, що визначається поняттям шуму, збільшення якого пропорційне степеневій функції часу. Тобто економічний ефект управлінської комунікації прямо пропорційний кількості повідомлень, генерованих відправником, з урахуванням того, що кількість переданих повідомлень зменшується пропорційно часу передачі та сприйняття повідомлень. Що більше повідомлень у різний час відправив менеджер, то більша ймовірність у часі залученості отримувача.

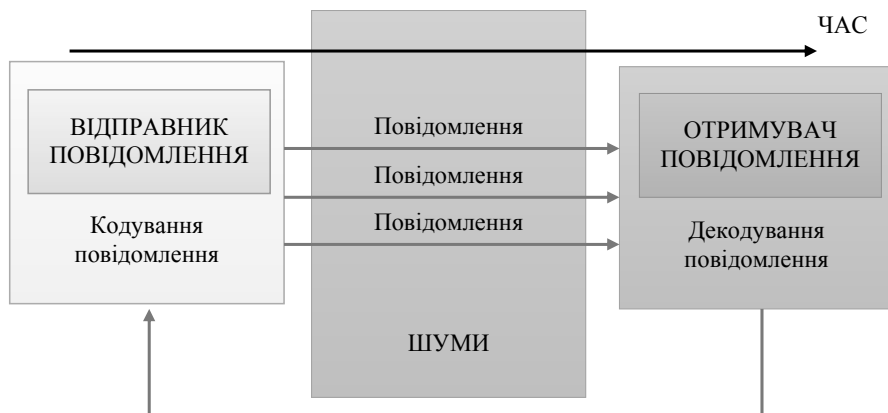


Рис. 7.4. Оновлена комунікаційна модель Шеннона – Вівера (1999 р.) [15]

У моделі визначено тотожність кількості осіб, які отримали повідомлення, і результативності, що може бути за умов використання стратегії спрямованого персоналізованого менеджменту.

Основна цінність моделі пов'язана з тим, що з її появою виникло уявлення про швидкість і кількість передачі інформації. Проте модель Шеннона – Вівера має низку обмежень. По-перше, вона механістична – відображає переважно технічні способи управлінської комунікації, людина розглядається в ній лише як «джерело» чи «отримувач» інформації. По-друге, модель абстрагується від змісту переданої інформації та враховує лише кількість.

Четверта модель Н. Вінера (1954 р.) [23] ґрунтується на гіпотезі, що отримувач повідомлення (R) активізується повідомленням ($SIGN$), під впливом якого він реагує станом ($REPLY$). Відправник повідомлення (S) фіксує характер реакції об'єкта управління (CR) та вводить коригувальне повідомлення (CF) (рис. 7.5).

Недоліком цієї моделі є відсутність економетричного опису управлінських комунікацій та визначення їхньої ефективності.

Утім, подальші моделі (наприклад, модель У. Шрамма, яка розвинула модель Н. Вінера у напрямку «теорії повідомлення» та в якій вперше введено поняття кодування-декодування повідомлення й розглянуто аспект інтерактивності; модель Т. Ньюкомба (1953 р.), в якій введено поняття інформаційного поля, до якого звертаються отримувач і відправник повідомлення; модель Вестлі – Макліна,



Рис. 7.5. Модель управлінських комунікацій Н. Вінера (1954 р.) [15]

яка розвинула теорію інформаційного поля, пояснюючи його поняттям «носіїв повідомлення»; модель Ч. Осгуда, у якій описано характер зворотного зв’язку) також не мали економетричного опису ефективності управлінських комунікацій.

П’ята модель управлінських комунікацій Р. Левіджа та Дж. Стейнера передбачає, що процес впливу на адресата розбито на чотири послідовні етапи: усвідомлення, ставлення, перший контакт, повторний контакт. Економічна ефективність комунікаційного процесу визначається через дві змінні (рис. 7.6).

Основним недоліком моделі Р. Левіджа та Дж. Стейнера є те, що автори не здійснили її економетричного опису.



Рис. 7.6. Комунікаційна модель Р. Левіджа та Дж. Стейнера [20]

Найкраще процес функціонування управлінської комунікації змодельовав К. Філл [17]. Ця лінійна модель складається з восьми елементів: відправника (джерела), одержувача (місця призначення), звернення, кодування, повідомлення (сигналу), декодування, зворотного зв'язку та сфери розуміння. У цій моделі введено новий елемент – «сфера розуміння». Проте в ній бракує «перешкод».

Доопрацьована лінійна модель складається з дев'яти елементів (рис. 7.7):

- 1) відправник, або джерело – сторона, яка відсилає повідомлення;
- 2) кодування – набір символів, переданих відправником;
- 3) сигнал, або повідомлення – канали комунікації, якими передається звернення;
- 4) декодування – процес розшифрування одержувачем значення символів;
- 5) одержувач, або місце призначення – сторона, яка отримує повідомлення;
- 6) сфера розуміння відправника – реакція адресанта під час контакту з повідомленням;
- 7) сфера розуміння одержувача – реакція адресата під час контакту з повідомленням;
- 8) перешкоди – незаплановане втручання в процес управлінської комунікації, яке спотворює зміст повідомлення;
- 9) зворотний зв'язок – доведена до відома відправника реакція одержувача на повідомлення.

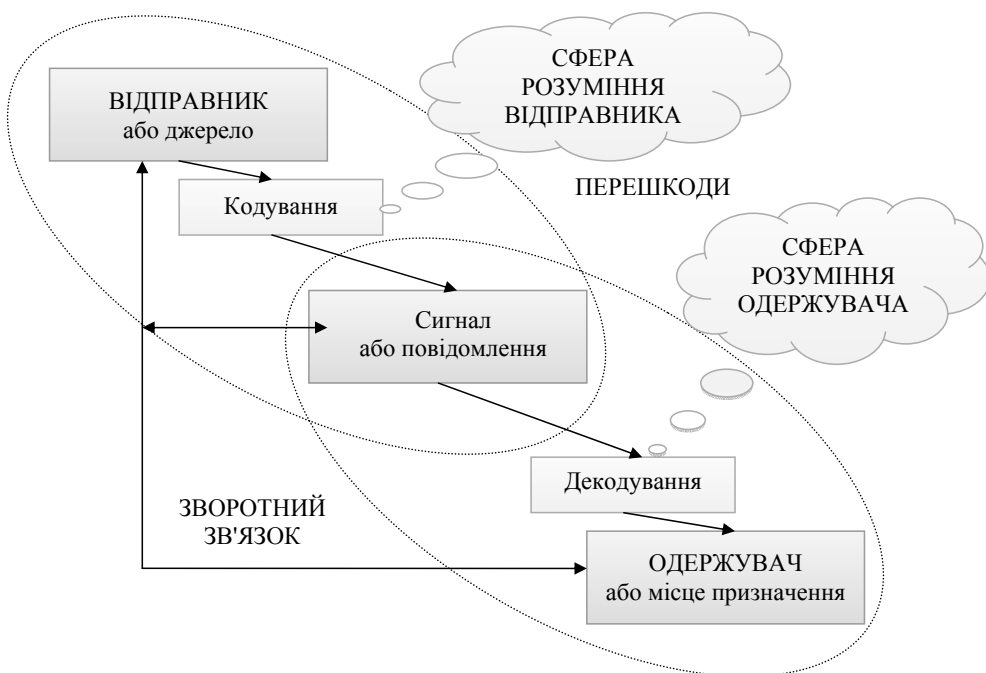


Рис. 7.7. Лінійна модель комунікацій в управлінні
(сформовано на основі моделі К. Філла [17])

У лінійній моделі К. Філла зроблено акцент на тому, що кожне повідомлення проходить на своєму шляху від джерела до одержувача низку трансформацій і декодований зміст необов'язково збігається з тим змістом, який було закодовано. Тобто в результаті декодування зміст повідомлення може спотворюватись, тому для ефективної передачі менеджерами своїх звернень потрібно, щоб відправник та одержувач перебували у відповідних зонах розуміння (їхня сфера розуміння має збігатися). Інакше виникнуть перешкоди, які призведуть до отримання одержувачем викривленого повідомлення (відмінного від того, яке посилав відправник).

7.2. Організація комунікаційного процесу

Організація комунікаційного процесу є однією з основних функцій менеджменту. Під час управління компанією комунікація стимулюється менеджерами різних рівнів і має більш формалізований характер, ніж у повсякденному житті. Це зумовлено тим, що комунікації стосуються не однієї особистості, а цілої компанії, що підвищує відповідальність за ефективну її організацію.

Виділяють два рівні організації комунікаційного процесу в компанії [1; 12]:

- індивідуальний, коли менеджера більше цікавить безпосереднє налагодження процесу та його внутрішня логіка;
- організаційний, коли менеджера приваблює створення певного середовища навколо управлінського комунікаційного процесу.

Для організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії потрібно зважати на такі характерні риси: наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, кількісна і якісна визначеність, правомірність, оптимальність, своєчасність, комплексність, гнучкість, повнота [6] (рис. 7.8).

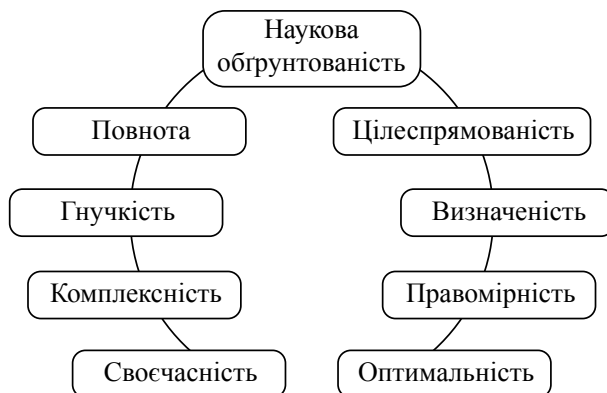


Рис. 7.8. Характерні риси організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії

Наукова обґрунтованість передбачає формування комунікаційного процесу з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління.

Цілеспрямованість регламентує, що кожна комунікація повинна мати мету, чітко пов'язану зі стратегічними планами розвитку об'єкта управління.

Кількісна і якісна визначеність необхідна для встановлення конкретних, виражених у кількісних та якісних показниках результатів комунікації.

Правомірність детермінує, що будь-яка комунікація не має порушувати правові норми та виходити за компетенції посадової особи.

Оптимальність характеризує максимальну результативність комунікаційного процесу за мінімумом витрат.

Своєчасність необхідна для реалізації комунікацій у момент виникнення проблеми, а також для дотримання термінів підготовки, доведення інформації до виконавців та дієвого контролю виконання.

Комплексність враховує всі найважливіші взаємозв'язки та взаємозалежності управлінського комунікаційного процесу в компанії.

Гнучкість характеризує те, що будь-яка комунікація може потребувати коректив, а інколи й створення нових комунікацій.

Повнота оформлення означає, що форма викладу комунікації має унеможливити плутанину або подвійність у розумінні цілей чи завдань [1].

Одним із результатів роботи менеджера є формування управлінського комунікаційного процесу, від якого залежить уся діяльність компанії та чи буде досягнуто поставлених цілей та завдань. Тому організація управлінського комунікаційного процесу завжди пов'язана з певними труднощами щодо балансування між встановленням меж відповідальності менеджера та рівнем невизначеності у разі вибору однієї з альтернатив.

Управлінська комунікація може вважатися ефективною тільки за умови, що суб'єкт (менеджер, адресант) визначив мету і завдання взаємодії правильно, а об'єкт (співробітник, партнер, клієнт, адресат) має засоби та можливість для її реалізації. Тобто управлінська взаємодія може реально функціонувати тільки тоді, коли об'єкт управління виконує команди суб'єкта управління. Тому для управлінського комунікаційного процесу необхідна, з одного боку, наявність у менеджера конкретної мотивації і можливості, а з іншого – наявність у об'єкта управління особистого бажання і можливостей виконати розпорядження так, щоб у цій взаємодії був двосторонній інтерес. Отже, організація управлінського комунікаційного процесу є сукупним результатом творчого пошуку компромісу між менеджером та колективом.

У зв'язку з динамічним характером діяльності компанії умови функціонування комунікаційної системи постійно змінюються, що проявляється у виникненні різноманітних ситуацій. Це зумовило появу таких додаткових функцій організації управлінського комунікаційного процесу [6]:

- скеровуюча функція, яка реалізує принцип щодо необхідності наближення інтересів компанії, менеджерів і співробітників на кожному етапі співпраці;
- координаційна функція, яка забезпечує чітку злагодженість дій всього персоналу, ритмічність виконання завдань і програм;
- мобілізаційна функція, яка відповідає за найбільш повне залучення окремих співробітників чи команд для досягнення сформульованих цілей.

Під час організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії потрібно дотримуватись закріплення певних умов на рівні прав, повноважень, обов'язковості, компетентності та відповідальності кожного учасника. Права дозволяють окреслити сферу діяльності конкретних менеджерів і співробітників щодо ухвалення відповідних рішень. Усі учасники управлінського комунікаційного процесу наділені певними правами, але кожен із них може ухвалювати тільки конкретні рішення. Повноваження характеризують межу між групами менеджерів і співробітників під час ухвалення рішень. Наприклад, керівники відділів не можуть ухвалювати рішень, які, згідно з посадовими обов'язками, може ухвалювати тільки директор компанії. Обов'язковість є здатністю об'єктивно усвідомлювати необхідність управлінського комунікаційного процесу відповідно до ситуації чи обставин. Компетентність характеризує вміння менеджера чи співробітника ухвалювати адекватні, кваліфіковані та обгрунтовані рішення. Відповідальність характеризує покладений на когось або взятий на себе обов'язок відповідати за конкретну частину роботи, операцію, проєкт, дії. Також відповідальність визначає, які санкції можна застосовувати щодо менеджера чи співробітника у разі ухвалення невдалого рішення.

Сьогодні існує багато підходів до виділення різних етапів і стадій організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії (рис. 7.9). Більшість розходжень виникає стосовно включення в процес стадії реалізації [1; 12].



Рис. 7.9. Основні етапи організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії

Першим етапом є з'ясування проблеми. Він пов'язаний зі збором інформації про комунікаційний процес у компанії, з'ясуванням актуальності та визначенням умов, за яких цю проблему буде розв'язано. Швидкість виявлення відхилення ситуації від заданого стану в управлінському комунікаційному процесі залежить від двох чинників: здатності підсистеми керування вносити корективи в режимі саморегулювання та від досвідченості й індивідуальних характеристик менеджера.

Другим етапом є аналіз наявних альтернатив: розроблення альтернативних варіантів організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії, зіставлення варіантів з наявними ресурсами, оцінювання альтернативних варіантів за соціальними наслідками та економічною ефективністю.

Третім етапом є складання детального плану організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії. На процес планування впливають такі основні чинники: особисті якості відповідального менеджера (освіта, знання, вік, досвід, характер, звички, психологія); визначеність середовища, тобто чи усвідомлює співробітник очікувані наслідки та рівень ризику реалізації всіх можливих альтернатив; інформаційні обмеження, зумовлені зростанням витрат на отримання додаткової інформації; відповідність оновленого управлінського комунікаційного процесу цілям та місії компанії.

Завершальним етапом є реалізація організації ефективного управлінського комунікаційного процесу в компанії. Імплементована комунікаційна система в компанії є унікальною, і її можна проаналізувати за різними класифікаційними ознаками [1; 6; 12; 18] (табл. 7.3).

Таблиця 7.3

Класифікаційна система управлінських комунікаційних процесів у компанії

Класифікаційна система	Види			
За функціонально-управлінським змістом	планові	організаційні	контролюючі	прогнозуючі
За функціональною спрямованістю	економічні	організаційні	технологічні	соціально-психологічні
За рівнем директивності	непорушні	спрямовуючі	гнучкі	нормативні
За способом утворення	одноособові	колегіальні	колективні	
За ступенем оригінальності	традиційні		креативні	
За психологічними особливостями менеджера	раціональні	інтуїтивні	інертні	обережні
За часовим діапазоном	оперативні	тактичні	стратегічні	
За методами	формалізовані		неформалізовані	
За сферою охоплення	загальні		часткові	
За тривалістю дії	перспективні		поточні	
За рівнем реалізації	на вищому	на середньому	на нижчому	
За особливостями вирішуваних завдань	запрограмовані	незапрограмовані	компромісні	

Вирізняють дві основні технології організації управлінського комунікаційного процесу в компанії – інтуїтивну і раціональну (рис. 7.10). Інтуїтивна модель базована на знаннях і судженнях менеджера, її основною перевагою є швидкість реалізації процесу в компанії, а недоліком – значна імовірність помилки.

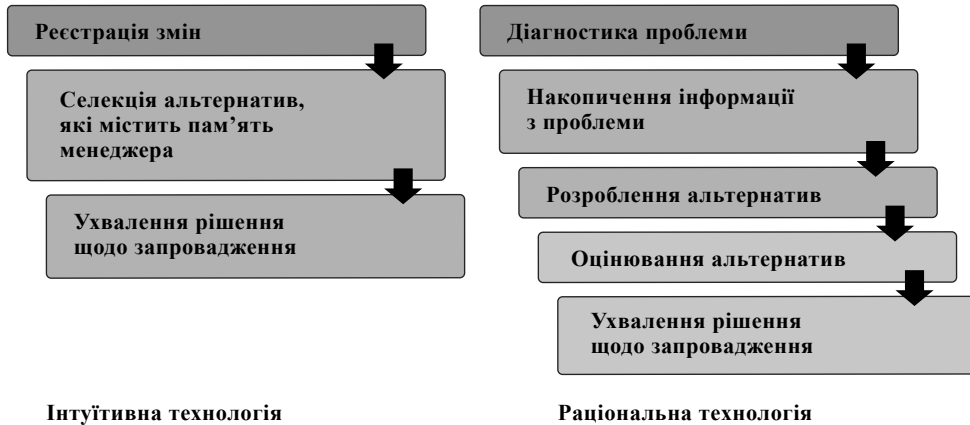


Рис. 7.10. Основні технології організації управлінського комунікаційного процесу в компанії [1; 12]

Раціональна модель базується на ґрунтовному аналізі різних альтернатив. Її основними перевагами є об'єктивність та аналітичність організації управлінського комунікаційного процесу в компанії, а недоліком – довгий процедурний процес реалізації. Під час діагностики проблем менеджер повинен виявити та описати проблемну ситуацію, усвідомити суперечності між змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищі компанії, встановити мету розв'язання проблеми, визначити бажаний кінцевий результат, ідентифікувати критерії організації управлінського комунікаційного процесу, визначити та проранжувати ознаки оцінки розв'язання проблемної ситуації за ступенем важливості. Після цього перевірити кожну знайдену альтернативу відповідно до можливості реалізації варіанта з урахуванням обставин зовнішнього і внутрішнього середовища компанії, відповідно до наявних ресурсів і прогнозованих основних і побічних наслідків. Далі порівняти альтернативи за очікуваними ефектами їхньої реалізації та обрати кращий варіант організації управлінського комунікаційного процесу на підставі критеріїв, ідентифікованих на етапі діагнозу проблеми.

Відповідно до закону вихідних даних Г. Спенсера [2], кожен може ухвалити ефективне рішення щодо організації управлінського комунікаційного процесу в компанії, володіючи достатньою інформацією; компетентний менеджер здатен ухвалити оптимальне рішення в разі існування інформаційних обмежень; тільки талановитий менеджер здатен діяти результативно навіть за повної відсутності необхідної інформації. Отже, основною метою організації управлінського комунікаційного процесу є оптимальний вибір із декількох наявних можливостей, щоб досягти визначеного результату найменшими витратами.

7.3. Комунікаційний менеджмент

На практиці найчастіше термін «комунікаційний менеджмент» вживають для опису сукупності методів і принципів управління комунікаційними каналами для підвищення ефективності виконання завдань учасниками організації (групи, департаменту, команди) для досягнення певної колективної мети. Отже, комунікаційний менеджмент є прикладною практичною дисципліною, яка фокусується на соціальному аспекті та містить поради й роз'яснення щодо непрямого впливу на співробітників задля формування «енергії змін», створення комфортного мікроклімату і підвищення лояльності всіх учасників організації [6; 18]. Однак, на відміну від «психології управління», комунікаційний менеджмент не ставить за мету управління свідомістю співробітників на основі якісних методів, а використовує раціональний інструментарій: аналіз інформації, прогнозування, консультування, методи управління інформацією для досягнення поставлених цілей.

На думку практиків, *комунікаційний менеджмент* є сукупністю накопичених у світовій практиці методів, принципів, засобів і форм впливу комунікаторів на адресатів з метою підвищення ефективності взаємодії інформаційних потоків між співробітниками, певними групами чи організаціями в процесі спілкування для розв'язання стратегічних і тактичних завдань. Це визначення поняття «комунікаційний менеджмент» *базується на таких принципових положеннях* [6]:

- комунікаційний менеджмент не розглядає технічний аспект та комунікаційні моделі, описані в підрозділі 7.1, а фокусується на соціальному аспекті;
- основним призначенням комунікаційного менеджменту є управлінський вплив на учасників організації (конкретних індивідуумів, групи, департаменти, команди);
- комунікаційний менеджмент застосовує прикладний раціональний практичний інструментарій, різні прийоми, принципи, методи, засоби, процеси і форми управління.

Комунікаційний менеджмент виконує такі основні *функції* [12]: аналітико-прогностичну – для дослідження змістовності процесів та явищ, встановлення трендів і прогнозування тенденцій; організаційно-управлінську – для реалізації цілей та завдань організації відповідно до затверджених планів, програм та стратегії розвитку компанії; комунікаційно-інформаційну – для підвищення рівня взаєморозуміння та злагодженості в організації; консультативно-методичну – для запровадження передового світового досвіду.

Отже, найчастіше термін «комунікаційний менеджмент» вживають практики для характеристики методів підвищення ефективності виконання завдань учасниками певної організації, тобто групи людей, діяльність яких свідомо координується менеджером для досягнення загальної мети чи поставлених цілей.

Основними базовими *умовами реалізації* комунікаційного менеджменту в компанії є такі [9]:

- наявність принаймні двох індивідуумів (співробітників), які вважають себе частиною однієї групи;
- наявність хоча б однієї спільної мети;

- наявність членів групи, які готові працювати разом для досягнення значущої для них мети.

До базових умов реалізації комунікаційного менеджменту кожна компанія додає основні елементи і характеристики організації та створює власну унікальну систему (рис. 7.11).



Рис. 7.11. Система комунікаційного менеджменту

Будь-яка організація складається з елементів (відділів, служб, груп, департаментів, менеджерів і окремих виконавців), їхніх функціональних обов'язків і відносин, визначених ієрархією, поліархією, писаними і неписаними правилами поведінки співробітників (корпоративними кодексами). У комунікаційному менеджменті їх розділяють на дві складові: формальну та неформальну.

Формальна структура відображає офіційний (формальний) розподіл функціональних обов'язків чи сфер діяльності між членами організації та тих службових зв'язків чи відносин, які виникають у трудовому процесі.

Неформальна структура визначає правила функціонування самокерованих ініціативних груп на базі робочих відносин, дружніх взаємин, професійного вміння, національного походження, релігійних вірувань, давніх зв'язків у періоди навчання у школі чи університеті та за іншими суспільними інтересами.

Поєднання в компанії формальної і неформальної структур створює унікальну систему, що є сукупністю взаємодіючих елементів, характеристик, базових умов, цілісним утворенням з якісно новими властивостями, відмінними від ознак компонентів.

Основоположником комунікаційного менеджменту вважають Дугласа Мак-Грегора, американського соціального психолога, доктора філософії Гарвардського університету. На основі проведених досліджень він розробив теорію комунікаційного менеджменту «Теорія X і теорія Y», поділивши підходи управління за двома типами (рис. 7.12).

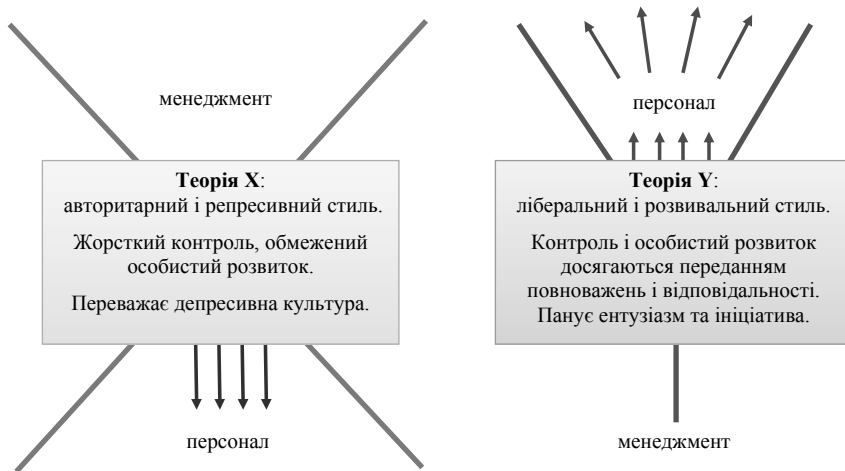


Рис. 7.12. Теорія комунікаційного менеджменту («Теорія X і теорія Y») Дугласа Мак-Грегора [22]

Відповідно до теорії Дугласа Мак-Грегора є два типи управління, що відображають два типи поглядів менеджера на співробітників. Для організацій типу «X» характерна ситуація, коли працівники уникають роботи та відповідальності, що призводить до постійного примусу через контроль, нагляд і покарання. Для організацій типу «Y» характерна ситуація, коли праця стає природною частиною життя співробітників, які є яскравими особистостями, використовують свій досвід, знання і компетенції для розв'язання проблем компанії, охоче беруть на себе відповідальність і є внутрішньо мотивованими до праці та саморозвитку. На основі проведених досліджень Мак-Грегор встановив, що управління типу «Y» є більш ефективним, ніж «X», і що сучасне суспільство слабо використовує інтелектуальний потенціал кожного окремого співробітника. Тому головним завданням менеджерів є створення умов, у яких співробітник, витрачаючи таланти, знання, зусилля для досягнення цілей організації, має водночас досягати і своїх особистих цілей.

Дослідження в комунікаційному менеджменті продовжив американський соціальний психолог, професор Мічиганського університету Ренсіс Лайкерт, який аналізував проблеми організаційної поведінки і управління в різних компаніях. Він дослідив соціальну поведінку учасників груп (стиль керівництва в компанії, заходи мотивації, системи комунікації, процес ухвалення рішень, формат цілей організації, методи контролю) і виокремив чотири типи стилів у комунікаційному менеджменті, які залишаються актуальними на сьогодні (рис. 7.13).



Рис. 7.13. Базові системи корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта [21]

Експлуаторсько-авторитарна система корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта за властивостями подібна до типу «Х» Мак-Грегора. За цієї системи менеджери і лідери не довіряють своїм підлеглим, мотивація співробітників тримається переважно на страху та погрозах, комунікаційний інформаційний потік проходить переважно зверху вниз, мізерна інформація знизу є неточною і викривленою, цілі та завдання нав'язуються зверху, всі важливі рішення ухвалюють виключно менеджери, керівники найчастіше мають риси автократа.

За *прихильно-авторитарної системи* в компанії панує доброзичлива авторитарна манера, де менеджери та їхні підлеглі демонструють патерналістські взаємини за принципом «майстер – працівник», співробітники володіють поверховою інформацією про реальний стан організації, менеджери підтримують авторитарні відносини з підлеглими, але дозволяють обмежено брати участь в ухваленні рішень. У прихильно-авторитарній системі заходи мотивації є більш розвиненими, ніж у авторитарній системі, та краще організований вертикальний потік інформації (вниз і вгору).

Консультативно-демократична система корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта за властивостями подібна до типу «У» Мак-Грегора. За цієї системи менеджери здійснюють повний контроль за стратегічними рішеннями, але, перш ніж їх ухвалити, звертаються за консультацією до своїх співробітників. Тобто важливі рішення ухвалюють нагорі, але більшість конкретних тактичних і операційних рішень підлеглі ухвалюють самостійно, що створює систему вільного інформаційного простору по горизонталі та вертикалі. Між менеджерами та підлеглими існує двостороннє спілкування і певна довіра, проте зміст повідомлень є критично зваженим.

У *партисипативно-демократичній системі* менеджери повністю довіряють підлеглим і переконані в тому, що їхні співробітники відповідально працюють для досягнення поставлених компанією цілей. Інформаційний комунікаційний потік у таких системах циркулює вільно, як горизонтально, так і вертикально. Цілі та рішення формуються за принципом спільної участі

всіх співробітників, які безпосередньо залучені в реалізацію завдань. Взаємини між менеджером і підлеглими є дружніми й довірливими, а спілкування двостороннє і невимушене.

Всі базові системи корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта реалізують сьогодні сучасні компанії по всьому світу. Експлуататорсько-авторитарна система є ефективною для організацій, сфера діяльності яких пов'язана з необхідністю ухвалення швидких рішень. Наприклад, у бригаді швидкої допомоги слово лікаря важить більше, ніж фельдшера, а слово фельдшера більше, ніж санітарки. Прихильно-авторитарна система краще підходить для компаній, які несуть відповідальність за майно чи ресурси своїх клієнтів. Зокрема, у фінансовому консалтингу будь-який співробітник не може ухвалювати рішення щодо вкладення чи витрат коштів клієнта на власний розсуд. Консультативно-демократична система активно реалізується у сфері масового виробництва та послуг. Партисипативно-демократична система чудово працює в інноваційних компаніях, де основною цінністю є генерування нових ідей.

Для забезпечення ефективного комунікаційного менеджменту в організації потрібно постійно зважати на адаптацію й виживання компанії в навколишньому середовищі та ухвалювати безліч управлінських рішень щодо оптимальної координації дій усіх співробітників, формування системи внутрішньої інтеграції та підтримки корпоративних цінностей.

Під інтеграцією в комунікаційному менеджменті розуміють створення ефективних ділових відносин серед підрозділів, груп і співробітників компанії з одночасним збільшенням ступеня залученості всього персоналу у вирішення проблем організації та пошуком ефективних способів координації роботи. Водночас під підтримкою корпоративних цінностей розуміють сукупність переважаючих у компанії ціннісних орієнтацій, норм, правил, традицій, які визначають зміст і характер поведінки персоналу незалежно від рангу в ієрархічній структурі.

Найефективнішим способом аналізу в комунікаційному менеджменті є дослідження поведінки співробітників компанії за такими основними параметрами: світогляд, цінності й норми, переконання і відносини, ставлення до змін, усвідомлення цінності часу, ставлення до співробітника. На підставі цього аналізу менеджер може визначити й порівняти певні параметри внутрішньої інтеграції, координації, підтримки корпоративних цінностей. Це дає змогу встановити базовий тип світогляду організації та основні чинники успіху чи провалу [5].

Першим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *загальний аналіз світогляду*, тобто сенсу існування організації та її місії. Відповідно до цього усі компанії поділяють на два види: *організації з агресивним (активним, наступальним) світоглядом і організації зі стабільним світоглядом*.

Компанії, що проголошують агресивний світогляд, заохочують персонал до активної позиції в житті та бізнесі з усвідомленням здатності розширювати сферу діяльності, освоювати нові ринки, створювати нові напрями. У таких

компаніях підтримують розумний ризик, допускають можливість помилок, а агресивне ставлення може проявлятися у вигляді змагання (гри) серед співробітників чи відділів або бути зосередженим виключно на зовнішньому оточенні організації.

Компанії, що проголошують стабільний світогляд, чітко регламентують дії персоналу в стандартних ситуаціях та заохочують співробітників до збереження досягнутих позицій. У таких компаніях підтримують вертикальний і горизонтальний контроль, ризик не заохочують, помилки не пробачують. Унаслідок цього менеджери намагаються уникати нестандартних ситуацій, а підлеглі дистанціюються від влади та одне від одного.

Другим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *аналіз цінностей і норм*, тобто пріоритетів і стандартів поведінки, зовнішнього вигляду, стилю, іміджу, репутації. В організаціях з агресивним світоглядом стандартам приділяють мало уваги: їхньою основною цінністю є досягнення поставлених завдань та зростання обсягів і прибутків. Організації ж зі стабільним світоглядом дуже цінують писані й неписані правила і стандарти: вони прагнуть протистояти чинникам зовнішнього середовища через запровадження уніформи, норм обов'язкової поведінки та суворих вимог до співробітників.

Третім параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *аналіз переконань і відносин*, тобто міфів, релігії, обрядів, ритуалів тощо. В організаціях з агресивним світоглядом переконання і відносини спрямовані назовні для розширення меж чи забезпечення успіху компанії. Натомість організації зі стабільним світоглядом часто підтримують традиційні вірування і віддають перевагу колективізму.

Четвертим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *аналіз готовності та ставлення до змін*, тобто терпимість персоналу і здатність співробітників до навчання та саморозвитку. В організаціях з агресивним світоглядом проголошують принцип «безперервного навчання» і саморозвиток персоналу завжди заохочують. Натомість організації зі стабільним світоглядом часто вимагають від персоналу засвоєння тільки основних стандартів і не бачать потреби в подальшому навчанні співробітників.

П'ятим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є дослідження *ставлення персоналу до часу*, тобто усвідомлення його цінності. Організації з агресивним світоглядом час надзвичайно цінують, і менеджери шукають способи пришвидшення виконання завдань. Організації зі стабільним світоглядом час цінують менше і не бачать потреби в пришвидшенні бізнес-процесів.

Останнім, шостим параметром дослідження поведінки співробітників компанії в комунікаційному менеджменті є *моніторинг ставлення до співробітників*, тобто наявність чи відсутність дискримінації за будь-якими ознаками. В організаціях з агресивним світоглядом практично немає будь-якої дискримінації, оскільки для менеджера важливий не індивід, а результат його діяльності. В організаціях

зі стабільним світоглядом може існувати дискримінація і навіть закладатись у писаних і неписаних правилах.

Отже, ефективна реалізація комунікаційного менеджменту в компанії ґрунтується на певних **законах і закономірностях**, основними з яких є такі [9]:

- комунікаційний менеджмент є процесом взаємодії, який характеризується обміном різноманітною інформацією між двома і більше учасниками;
- комунікаційний менеджмент базується на принципах зворотного зв'язку;
- комунікаційний менеджмент існує в середовищі з певною системою різноманітних знаків, які використовуються у спілкуванні між людьми.

7.4. PR у менеджменті

Стосовно адаптації терміна «*Public relations*» існує багато версій: «суспільні комунікації» (Г. Почепцов), «створення керованого образу» (І. Вікентьев), «формування репутації» (І. Крилов), «комерційна пропаганда» (Є. Ромат). Цей термін є абсолютним лідером у менеджменті щодо багатозначності тлумачень.

Професор Г. Почепцов наголошує на тому, що налічується понад 500 визначень поняття «*Public relations*», або «*PR*» [10]. Французький фахівець Г. Лерой вважає, що *PR* – це комплекс скоординованих дій щодо впливу на суспільну думку, спрямованих на те, щоб змінити на свою користь установки (психологічні настанови) та поведінку людей [4]. На думку Ф. Котлера, *PR* охоплюють спектр програм, метою яких є просування та (або) захист образу (іміджу, престижу) компанії чи окремих виробів [7]. Цікавим також є визначення В. Уеллса, Дж. Бернета та С. Моріарті, згідно з яким *PR* є функцією менеджменту, яка полягає у встановленні комунікацій з різними аудиторіями для управління іміджем і репутацією організації [13]. У першому визначенні наголос зроблено на психологічному значенні *PR*, у другому та третьому – на комунікаційному. Ці визначення тією чи іншою мірою характеризують основне завдання *PR* у менеджменті – створення доброзичливого ставлення суспільства до компанії (товару, марки) для досягнення стратегічних цілей. За визначенням Інституту суспільних відносин Великої Британії, *PR* у менеджменті – це заплановані довготривалі зусилля, спрямовані на створення доброзичливих відносин та взаєморозуміння між компанією та громадськістю [8].

Останнім часом *PR* набуває надзвичайної актуальності серед менеджерів унаслідок необхідності презентувати співробітникам, клієнтам, партнерам чи громадськості корпоративні ідеї, стратегії, нові завдання, проєкти, заходи, нові методи роботи чи бізнес-процеси. Сьогодні менеджер одночасно має уособлювати в собі «лідера думок», «ініціатора змін», «популяризатора корпоративних цінностей» і «обличчя компанії».

Йерун ван Хейл, всесвітньовідомий практик і фахівець з *PR*, рекомендує менеджерам розробляти кожен важливу презентацію за такою структурою: мета, ідея, унікальність, вимоги, контекст (рис. 7.14) – та враховувати три основні компоненти: реальність, лояльність, спілкування.

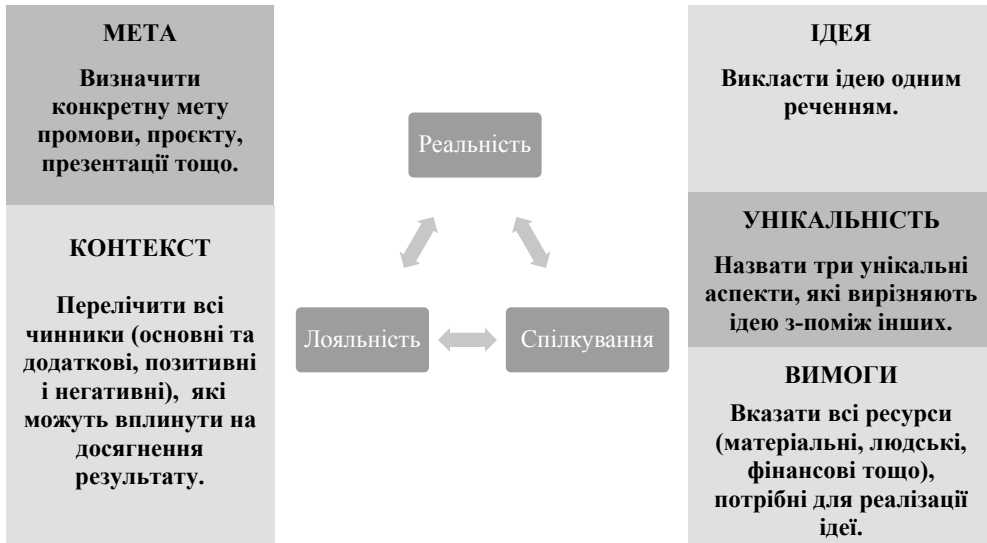


Рис. 7.14. Технологія ефективної презентації ідей менеджером [14]

Найголовнішим компонентом *PR* у менеджменті є реальність, тобто ступінь згоди, що досягається між людьми. Інакше кажучи, реальність визначає, наскільки аудиторія погоджується / не погоджується з менеджером. Другим компонентом є симпатія, або лояльність. Тут важливо, щоб симпатію відчували обидві сторони. Третім компонентом є спілкування, тобто взаємообмін ідеями в просторі. Фахівці вважають, що вплив менеджера на оточення прямо пропорційний його розвинутих навичкам у спілкуванні та коректному вибору засобів комунікації. Зазначені три компоненти створюють *трикутник компонентів PR у менеджменті*. Якщо рівень лояльності клієнта (партнера, колеги, громадськості тощо) до менеджера компанії високий, то існує значна ймовірність, що й реальність і спілкування також перебувають на високому рівні. Відповідно, за низького рівня лояльності існує загроза щодо низьких показників реальності та спілкування.

Для аналізу рівня лояльності менеджери можуть скористатись методикою «Карта балансу учасників» (табл. 7.4). Для внесення даних у таблицю треба провести дослідження щодо визначення типу аудиторії, вивчення реакції кожного окремого типу, формулювання ключових змістових повідомлень представникам кожної з виділених типів аудиторії, прогнозування результативності донесення повідомлення кожному типу аудиторії.

Знаючи тип аудиторії, менеджер вступає з нею у спілкування, маючи спільну реальність (трикутник розуміння). Якщо обрано неправильний тип публіки, то *PR* у менеджменті не дасть ефективного результату. Саме тому бажано, щоб відповідальна особа за *PR* перед важливою зустріччю чи презентацією розподіляла всі імена учасників за окремими типами, а менеджер під час промови посилав відповідні ключові повідомлення (теми, фрази або поняття, які передають реальність саме для конкретного типу аудиторії) всім присутнім типам учасників.

Таблиця 7.4

Карта балансу учасників, залучених до проєкту, ідеї, процесу [14]

	1. Налаштовані скептично	2. Налаштовані нейтрально	3. Налаштовані підтримувати
Учасники, які ухвалюють рішення	Зрозуміти їхні потреби та задовольнити їх	Зрозуміти їхні потреби та нейтралізувати вимоги	Прийняти підтримку та вітати ентузіазм
Учасники, які впливають на тих, хто ухвалює рішення	Зрозуміти їхні потреби та задовольнити вимоги	Прийняти їхні потреби та нейтралізувати вимоги	Прийняти підтримку та вітати ентузіазм
Зацікавлені учасники, які не мають впливу	Докласти мінімальних зусиль щодо усунення розбіжностей	Ігнорувати	Залучити як прихильників і помічників

Гарні манери менеджера можуть значно посилити PR-ефект. Саме тому в сучасному бізнес-середовищі керівники мають володіти не тільки професійними компетенціями, але й певними індивідуально-психологічними щодо комунікабельності, стресостійкості, ввічливості, люб'язності, культури, коректності, чемності та поваги. Психологи встановили цікавий зворотний зв'язок: рядові співробітники набагато сильніше потребують підтвердження своєї важливості, ніж найуспішніші менеджери.

Для ефективного управління менеджеру також важливо аналізувати етнічні аспекти співрозмовників та аудиторії стосовно етнічних цінностей, звичаїв і вірувань. Це дасть змогу визначити межі «правильної» і «неправильної» поведінки: доречно вживати такі слова, як *чудове, погане, добре, жакхливе, цінне, неприйнятне, небажане, огидне*. Правильно застосовуючи цю технологію PR, менеджер може здобути лояльність публіки та зайняти міцне становище в компанії.

Додатковим чинником підвищення ефективності PR у менеджменті є методика визначення емоційного тону учасників чи аудиторії. З цією метою керівник може написати невелику PR-статтю про певний товар, послугу чи ідею на офіційній сторінці компанії та моніторити відгуки для визначення рівня тону. Інший варіант – повідомити певну інформацію під час проведення пресконференції чи особистої зустрічі, а потім стежити за реакцією аудиторії.

Сучасний менеджер стає законодавцем думок, тобто тим, до кого інші звертаються для тлумачення будь-яких подій або інформації. Отже, реакція широкої публіки на будь-яку подію залежить від реакції менеджера на цю подію і від того, як законодавці думок її тлумачать. Правильна реакція менеджера на критичну ситуацію в компанії регулюється відповідно до виявлених практиками і науковцями таких основних ефектів у PR:

- ефект упущених даних: якщо даних немає, люди їх вигадують;
- ефект залагодження ситуації: треба заповнювати інформаційний вакуум новими позитивними інформаційними приводами, а не обговорювати проблемну ситуацію;
- ефект спростування чуток чи хибної інформації завдяки наданню документів, експертних даних або наочних демонстрацій.

Всі можливі варіанти результатів реалізації *PR* у менеджменті можна систематизувати у двовимірну матрицю, де протиставляється рівень компетенції конкретного менеджера і загальний рівень компетенції команди виконавців (рис. 7.15). Така система дає змогу утворити чотири альтернативні варіанти: «успіх», «проблеми», «рулетка», «провал».

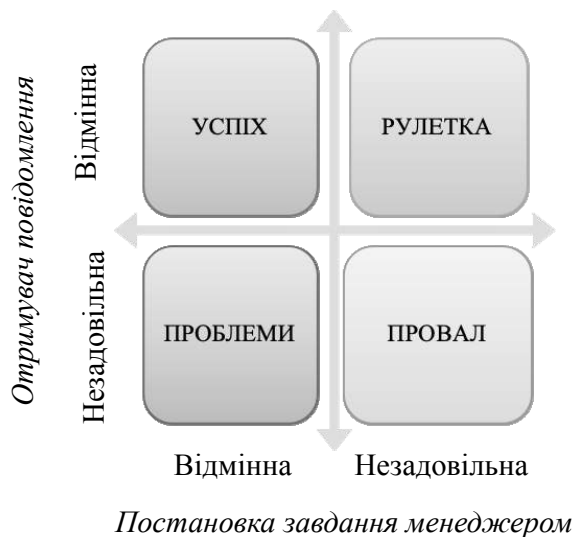


Рис. 7.15. Матриця можливих результатів реалізації управлінського рішення менеджера

Варіант **«Успіх»** відповідає ситуації, коли менеджер є компетентним професіоналом і володіє комунікативними навичками постановки завдань і презентації ідей. Водночас команда виконавців складається з функціональних фахівців, які перебувають в одній реальності з менеджером і лояльні до нього.

Варіант **«Рулетка»** відповідає ситуації, коли команда виконавців складається з професіоналів. Проте менеджер некомпетентний у певному питанні і не володіє комунікативними навичками для постановки завдань і презентації ідей. Менеджер і підлеглі перебувають у різних реальностях. Виникає унікальна ситуація, коли команда професіоналів ідеально реалізує проєкт без чіткої постановки завдання. Як наслідок, завдання може бути виконане коректно або зовсім не відповідати поставленим цілям компанії.

Варіант **«Проблеми»** відповідає ситуації, коли менеджер є компетентним професіоналом і володіє комунікативними навичками постановки завдань і презентації

ідей. Проте виконавці є некомпетентними в певному питанні і перебувають в іншій реальності. Як наслідок, керівнику доведеться розв'язувати багато проблем у колективі: підвищувати професіоналізм підлеглих, відправляти їх на навчання, стимулювати мотивацію, формувати лояльність чи поступово замінювати учасників команди.

Варіант «Провал» відповідає ситуації, коли і менеджер, і команда виконавців є некомпетентними або між ними порушений комунікаційний зв'язок. Найкращим способом розв'язання цієї проблеми є реорганізація чи закриття проєкту залежно від наявного рівня потенціалу змін (табл. 7.5).

Таблиця 7.5

Методика встановлення рівня потенціалу змін

Чинники	Рівень потенціалу змін	
	Низький	Високий
Довіра до керівництва	практично відсутня	існує
Цілі компанії	нечіткі	чіткі, узгоджені
Характер формулювання стратегії	розпливчастий	чіткий
Характер стратегії	оборонний	атакувальний
Організаційна культура	слабка	самобутня, однорідна
Організаційна структура	складна	відкрита та чітка
Статус організації	частина цілого	незалежна або децентралізована
Час створення	порівняно давно	порівняно недавно
Розмір організації	великий	невеликий
Результати діяльності	середні або нижчі за середні	задовільні

Відповідно до наведеної методики встановлення рівня потенціалу змін, досліджені раніше чинники *PR* у менеджменті доповнено часовими параметрами. Для ухвалення рішення щодо реорганізації відділу, департаменту, компанії чи команди потрібно просто проаналізувати ситуацію за десятьма чинниками і обрати варіант відповіді, який найбільше підходить. Після цього підраховують окремо кількість варіантів відповідей у колонці, що характеризують низький потенціал змін, і тих, що характеризують високий потенціал змін. Результати порівнюють і аналізують для ухвалення остаточного рішення. Надалі менеджер може провести додаткове дослідження та проаналізувати всі чинники окремо. Остаточний процес ухвалення управлінського рішення залежить від таких двох умов: швидкість ухвалення рішення і складність ситуації (табл. 7.6).

Таблиця 7.6

Матриця процесу ухвалення управлінських рішень

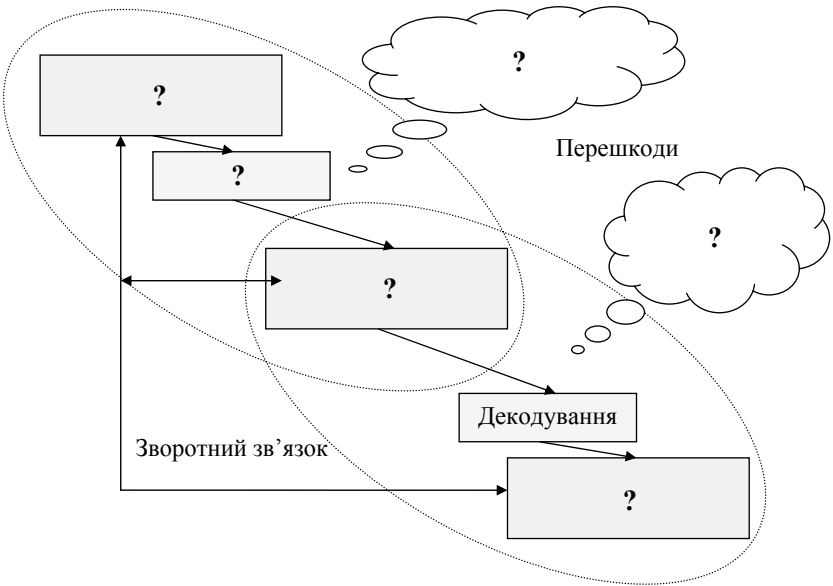
	Проста ситуація	Складна ситуація
Швидке ухвалення управлінського рішення	Висока ймовірність ухвалення оптимального управлінського рішення	Висока ймовірність ухвалення помилкового управлінського рішення
Повільне ухвалення управлінського рішення	Висока ймовірність бюрократизованого процесу ухвалення управлінського рішення	Висока ймовірність ухвалення оптимального управлінського рішення

Відповідно до наведеної матриці висока ймовірність ухвалення оптимального управлінського рішення можлива у двох випадках: по-перше, якщо виникла проста ситуація і компетентний менеджер, якому довіряють підлегли, ухвалює швидке рішення; по-друге, якщо виникла складна ситуація і компетентний менеджер спочатку аналізує всі чинники впливу, встановлює причинно-наслідкові зв'язки від ухвалення певного рішення і тільки згодом знаходить оптимальний варіант. В інших випадках існує ймовірність ухвалення поспішного помилкового рішення у складній ситуації, яку менеджер недооцінив, або занадто бюрократизованого і затягнутого в часі.



Питання для самоперевірки

1. Заповніть пропущені елементи в лінійній моделі маркетингової комунікації.





Тестові завдання

1. Комунікація – це:

- а) шлях повідомлення чи передачі інформації від людини до людини завдяки спілкуванню;
- б) вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб клієнтів;
- в) концепція управління ринковою діяльністю з метою отримання максимального рівня прибутку;
- г) комплекс маркетингових заходів для стимулювання роздрібної торгівлі.

2. Відповідно до кількості задіяних учасників міжособистісною комунікацією в менеджменті вважають:

- а) комунікацію між двома людьми;
- б) комунікацію в групах від 10 до 100 учасників;
- в) спілкування людини з самою собою;
- г) комунікацію в групах від тисячі учасників.

3. Одним з елементів комунікаційної моделі у менеджменті – «джерелом» – є:

- а) будь-яка оплачена інформація;
- б) споживач, що читає або бачить повідомлення;
- в) схожий рівень знань і попереднього досвіду;
- г) компанія або співробітник, який має інформацію для повідомлення.

4. Для ефективного передання повідомлення джерело й одержувач повинні мати:

- а) схожий досвід користування продуктом;
- б) схожу сферу розуміння;
- в) схоже заняття;
- г) схожий комплекс просування.

5. Процес доведення реакції одержувача на повідомлення до відома відправника в теорії управлінських комунікацій називають:

- а) сферою розуміння;
- б) кодуванням;
- в) декодуванням;
- г) зворотним зв'язком.

6. Незаплановане втручання в процес управлінських комунікацій, яке спотворює зміст повідомлення, називають:

- а) сферою розуміння;
- б) кодуванням;
- в) декодуванням;
- г) перешкодами.

7. Процес передачі та сприйняття інформації в умовах міжособистісного і масового спілкування за допомогою різних комунікаційних засобів у межах досягнення корпоративних цілей називають:

- а) лінгвістичною комунікацією;
- б) технологічною комунікацією;
- в) управлінською комунікацією;
- г) етнічною комунікацією.

8. Відповідно до типізації систем корпоративних стилів комунікаційного менеджменту Ренсіса Лайкерта, систему, в якій менеджери здійснюють повний контроль за стратегічними рішеннями, але перед їх ухваленням звертаються за консультацією до співробітників, називають:

- а) авторитарною;
- б) прихильно-авторитарною;
- в) консультативно-демократичною;
- г) партисипативно-демократичною.

9. Основними функціями комунікаційного менеджменту є такі:

- а) дослідження технічного аспекту інформаційних потоків;
- б) застосування загальнотеоретичного класичного інструментарію;
- в) фокусування на соціальному аспекті управління персоналом;
- г) застосування прикладного раціонального практичного інструментарію.



Практичні завдання

Ви керівник департаменту великої міжнародної компанії. Перед нарадою ви маєте повідомити своїх співробітників про тему майбутніх зборів. Напишіть колегам детальний інформаційний лист із запрошенням на нараду.

Потім переписуйте це повідомлення, видаливши чверть зайвих слів (25 %), а потім видаливши половину слів (50 %). У результаті у вас буде три варіанти листа.

Проведіть самостійне дослідження. Запропонуйте 3–5 особам прочитати спочатку скорочений варіант листа (50 %) та розповісти вам, як вони його

зрозуміли. Потім те саме зробіть із напівскороченим варіантом (25 %). І наприкінці запропонуйте прочитати детальний інформаційний лист.

Відповідно до теорії «надмірності» К. Шеннона проаналізуйте та зробіть висновки, як саме впливають на сприйняття інформації співробітниками різні варіанти одного листа. Результати дослідження щодо розуміння повідомлення систематизуйте в таблиці.

Кількість респондентів (опитаних)	Варіант листа		
	Скорочений варіант повідомлення (50 % слів)	Напівскорочений варіант повідомлення (25 % слів)	Детальне інформаційне повідомлення (100 % слів)
1			
2			
...			

Література до теми

1. Василенко В. О. Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посіб. / В. О. Василенко. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
2. Галушко К. Ю. Спенсер Герберт / К. Ю. Галушко // Енциклопедія історії України : у 10 т. / редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. ; Інститут історії України НАН України. – Київ : Наук. думка, 2012. – Т. 9. – С. 742.
3. Головікіна Н. В. Теоретична спадщина сучасних маркетингових комунікацій / Н. В. Головікіна // Маркетинг в Україні. – 2002. – № 3. – С. 54–58.
4. Дейян А. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи / А. Дейян ; пер. с фр. ; общ. ред. В. С. Загашвили. – Москва : Прогресс : Универс, 1994. – 190 с.
5. Ковшова І. О. Застосування мотиваційних методів під час впровадження маркетингового менеджменту на підприємствах України / І. О. Ковшова, Є. В. Волкова // The Caucasus. Economical and social analysis journal of southern Caucasus. – 2014. – № 4. – С. 45–49.
6. Ковшова І. О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія / І. О. Ковшова. – Херсон : ФОП Вишемирський В. С., 2018. – 516 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового / Ф. Котлер, Г. Катараджая, І. Сетьяван. – Київ : КМ-БУКС, 2018. – 208 с.
8. Маркетинг : навч. посіб. / за ред. В. І. Крамаренка, Б. І. Холода. – Київ : ЦУЛ, 2003. – 258 с.
9. Основы теории коммуникации : учебник / под ред. М. А. Василика. – Москва : Гардарики, 2005. – 615 с.

10. Почепцов Г. Г. Паблік рилейшнз для професіоналов / Г. Г. Почепцов ; отв. ред. А. В. Морозов. – Москва : Рефл-бук ; Киев : Ваклер, 2000. – 622 с.
11. Ромат Е. В. Реклама / Е. В. Ромат. – Киев ; Харьков : Студцентр, 2000. – 480 с.
12. Тоценко В. Г. Методы и системы поддержки принятия решений. Алгоритмический аспект / В. Г. Тоценко. – Київ : Наук. думка, 2002. – 382 с.
13. Уэльс У. Реклама: принципы и практика / У. Уэльс, Дж. Бернет, С. Мориарти. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 800 с.
14. Хейл Й. ван. Подай идею. Как влюбить других в то, что ты придумал / Йерун ван Хейл. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 160 с.
15. Челенко Ю. В. Аналіз моделі послідовності етапів маркетингового комунікаційного впливу [Електронний ресурс] / Ю. В. Челенко // Проблеми системного підходу в економіці. – 2008. – № 1. – Режим доступу: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/EPsAE/article/view/4003>.
16. Шафаренко Ю. М. Дослідження у паблік рилейшнз: основні підходи / Ю. М. Шафаренко // Інформаційне суспільство. – 2013. – № 17. – С. 60–63.
17. Fill C. Marketing Communications: Frameworks, theories, and applications / C. Fill. – London : Prentice Hall Europe, 1995. – 515 p.
18. Hall S. Ideology and communication theory / S. Hall // Rethinking communication. Volume 1: Paradigm issues / B. Dervin, L. Grossberg, B. J. O'Keefe, and E. Wartella (Eds.). – Newbury Park, CA : Sage, 1989. – P. 40–52.
19. Lasswell H. D. The structure and function of communication in society / Harold D. Lasswell // The Communication of Ideas. – New York : Harper and Brothers, 1948.
20. Lavidge R. A Model for Predictive Measurements of Advertising Effectiveness / R. Lavidge and G. Steiner // Journal of Marketing. – 1961. – Vol. 25, No. 6 (Oct.). – P. 59–62.
21. Likert R. New Patterns of Management / Rensis Likert. – McGraw-Hill, 1961. – 279 p.
22. McGregor D. The human side of enterprise / Douglas McGregor. – New York : McGraw-Hill, 1960. <https://www.esf.edu/for/germain/McGregor%20-%20Human%20Side.pdf>
23. Wiener N. The human use of human being. Cybernetics and Society / N. Wiener. – Cambridge : Riverside Press, 1950.



ТЕМА 8

САМОМЕНЕДЖМЕНТ

- 8.1. Сутність і роль самоменеджменту
- 8.2. Концепції самоменеджменту
- 8.3. Функції самоменеджменту
- 8.4. Основні методики (техніки) самоменеджменту

8.1. Сутність і роль самоменеджменту

Незважаючи на те, що менеджмент охоплює надзвичайно складний сегмент економічних процесів як на макро-, так і на мікрорівнях різного виду та форм організаційних систем, ключову роль усе одно відіграє людський чинник і механізм мотивації тих, хто генерує, реалізує та контролює усі ці процеси. Інакше кажучи, «кадри вирішують все». Але, щоб вони «вирішували», вони повинні бути свідомі того, який рівень їхнього впливу та відповідальності в подібних процесах. Для цього потрібен певний рівень саморозвитку, саморегулювання, самовиховання та багато інших «само»-характеристик, що є не що інше, як самоменеджмент, новий напрям у менеджменті, що виник у середині 1990-х років.

Самоменеджмент як галузь менеджменту є теж управлінською наукою, що досліджує безпосередньо особистість, використовуючи здобутки різних наук для кращого розуміння її людської природи, мотивації, діяльності та поведінки, удосконалення методів і прийомів самоуправління та саморозвитку.

Самоменеджмент тісно пов'язаний із психологією, оскільки найбільший спектр проблем і питань у цій галузі стосується особистості.

Самоменеджмент як новий напрям у сучасному менеджменті виник у відповідь на глобальні зміни в парадигмі управління. Через зростання масштабів і ускладнення динаміки змін у бізнесі менеджери повинні опановувати нові підходи і навички управління й безперервності саморозвитку. Постійне перебування в ситуаціях невизначеності і високої ризикованості, тиску зовнішнього середовища і особистого стресу вимагає від менеджерів не тільки високопрофесійних якостей, щоб реагувати на всі проблеми, але й більшою мірою особливих умінь керувати собою.

Більшість традиційних шкіл і методів управління не давали рекомендацій та відповідей, як діяти в подібних ситуаціях. Менеджери мали шукати та розробляти інноваційні управлінські прийоми переоцінки свого потенціалу і його розвитку.

На сьогодні проблеми самоменеджменту є предметом наукових досліджень, а питання формування та розвитку самоменеджменту як напряму в менеджменті широко висвітлюються в науковій літературі.

Самоменеджмент розглядають як під кутом зору теорії, так і методології й практики управління. Самоменеджмент стає самостійною дисципліною для вивчення в закладах освіти. Самоменеджмент розглядають як технологію оптимального самоорганізування особистості для досягнення значущої для неї мети.

У контексті методологічних концепцій самоменеджмент активно застосовується як метод посилення поведінки за завданням. Ідея його використання виникла з теорії поведінкового самоконтролю. Перше обґрунтування поведінкового самоконтролю було в дослідженнях Б. Ф. Скіннера, який вивчав зв'язок науки з поведінкою людини. У подальшому його ідеї набули розвитку. Зокрема, вдалося розбити поведінковий самоконтроль особистості у чотирикомпонентну систему, яка й дістала назву теорії поведінкового контролю.

У системі досліджень проблем практичного самоменеджменту, зокрема його впливу на ділову кар'єру, німецькі дослідники Бербель і Хайнц Швальбе обґрунтували, що «для того, щоб досягти успіху, треба вміти керувати собою».

У США практично у всіх закладах вищої освіти вивчають «Самоменеджмент» і один із напрямів самоменеджменту – *Time management* (з англ. *управління часом*). В Україні не всі ЗВО включають дисципліну «Самоменеджмент» у свої навчальні плани. Зазвичай вона дається на вибір закладу освіти.

Поняття «самоменеджмент» ввів директор німецького Інституту раціонального використання часу Л. Зайверт. Він визначав його як цілеспрямоване й послідовне використання випробуваних методів праці в повсякденній практиці, прийомів і технологій самореалізації і саморозвитку свого творчого потенціалу, для того щоб оптимально використовувати свій час [8]. На думку Л. Зайверта, основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати своїм життям (самовизначитися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті.

На сьогодні відомо багато підходів до визначення самоменеджменту. Загалом його тлумачать у двох базових аспектах:

- 1) як науку про самокерування і самоорганізацію людини;
- 2) як роботу людини над собою в межах особистісного розвитку та оволодіння методами ділової активності (проектами, грошима), керування власним життям.

Самоменеджментом вважають здатність людини (зокрема керівника) організувати свою діяльність так, щоб чітко розпланувати робочий та вільний час.

Самоменеджментом називають і управління власними ресурсами, тобто вміння їх набувати, зберігати, розвивати та раціонально використовувати й бути успішною і самодостатньою людиною.

Аніта і Клаус Бішоф запропонували авторське визначення самоменеджменту як «ключової техніки», яка полягає в умінні «ставити перед собою професійну мету та досягати її, організовувати свою роботу, правильно використовувати час та ефективно співпрацювати з колегами» [3, с. 8].

Джулія Моргенстерн вважає, що самоменеджмент є послідовним і цілеспрямованим застосуванням випробуваних методів роботи в повсякденній практиці для того, щоб оптимально і змістовно витрачати свій час. Головна мета самоменеджменту – максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати своїм життям (самовизначитись) і долати зовнішні обставини [18].

На пострадянському просторі проблемами самоменеджменту почали перейматися доволі недавно, із середини 1990-х років. Однією з перших публікацій на цю тему була стаття В. Карпічова, у якій зроблено спробу «введення в проблему» самоменеджменту, запропоновано для обговорення деякі контури моделі самоменеджменту [10].

Самоменеджмент – це саморозвиток особистості через самопізнання, самовизначення, самоврядування, самовдосконалення, подолання стереотипів свідомості, самоконтроль і, як підсумок, самореалізацію в обраній сфері діяльності. Це копітка і наполеглива праця над собою, щоб задіяти весь свій творчий потенціал, максимально використовувати свої можливості і здібності [22].

Самоменеджмент – мистецтво керувати собою, своїм часом, організувати свою роботу. Тайм-менеджмент (управління часом) – новий напрям у самоменеджменті, який виник у відповідь на потребу в більш повному використанні творчого потенціалу працівника. Самоменеджмент керівника допомагає вести управлінську діяльність ефективніше. Відомий фахівець у галузі менеджменту Ален Маккензі стверджував: «Немає нічого легшого, ніж бути зайнятим. І немає нічого важчого, ніж бути результативним» [10].

Отже, самоменеджмент – це новий напрям у традиційному менеджменті, один із його підрозділів (як і стратегічний менеджмент, операційний менеджмент, інформаційний менеджмент). Він має міждисциплінарний характер, оскільки ґрунтується на сукупності суспільних наук.

Міждисциплінарна модель самоменеджменту визначається окремими загальними концептуальними положеннями [11].

- Самоменеджмент – система, яку варто охарактеризувати як «керована анархія». Самоменеджмент є об'єктом дослідження соціосинергетики (теорії самоорганізації відкритих, динамічних, нерівноважних соціальних систем) і спрямований на суб'єкт керування, розкриття питань самоврядування, самоорганізації, саморегуляції, самовиховання.

- Самоменеджмент вписаний у людську природу (біоритми, генетична програма), тісно пов'язаний з організацією (речей, людей, ідей, відносин), соціальним управлінням.

- Самоменеджмент – це спосіб організації життя, а не набір правил. Він тісно пов'язаний з духовним способом організації життя, особливо в напрямі пошуку нових можливостей, зміцнення духу та волі, приборкання неадекватних бажань.

• Найважливіше питання самоменеджменту – розвиток особистості завдяки сформованому методичному забезпеченню.

Об'єктом самоменеджменту є людина як складна біосоціальна і духовна система, інформаційно-енергетичний комплекс.

Предметом самоменеджменту є діяльність людини із самоуправління своїм життям і досягненням поставлених цілей.

Більш широко самоменеджмент можна визначити як самостійне спрямування своєї діяльності, набір управлінських впливів, самодіяльність, управління собою, своїми ресурсами, власною діяльністю, індивідуальним людським капіталом. Він спрямований на досягнення мети, на саморозвиток, розвиток та ефективне використання власного інтелектуального потенціалу, самовдосконалення особистісних якостей, розвиток творчого потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності особистості тощо.

Серед **причин виникнення самоменеджменту** можна вказати такі [15]:

- конкуренція, зростання масштабів і динамізму змін у підприємстві й бізнесі, що вимагають від менеджерів опанування нових навичок керування, боротьби з можливістю власного відставання;
- зростання загроз частих стресів через напруженість у роботі менеджера;
- перетворення творчого потенціалу працівника в найцінніший капітал організації, що потребує реалізації заходів щодо збереження та розвитку цього потенціалу.

Переваги самоменеджменту:

- виконання роботи з меншими затратами;
- краща організація і результати праці;
- зменшення поспіху і стресів;
- велика мотивація і більше задоволення від роботи;
- зростання кваліфікації, зменшення помилок під час виконання функціональних обов'язків;
- менша завантаженість роботою;
- досягнення життєвих і професійних цілей найкоротшим шляхом.

Виклики самоменеджменту:

- велике розумове навантаження на здоров'я людини;
- великі витрати часу, терпіння і наполегливість у досягненні поставленої мети;
- потреба диференціювати термінові і важливі справи, розподіляти завдання на довго-, середньо- і короткострокові;
- тривалість у часі вироблення навичок у вирішенні питань відповідно до їх невідкладності;
- творчий підхід.

8.2. Концепції самоменеджменту

Сучасний самоменеджмент є наукою, що ввібрала в себе здобутки багатьох наукових дисциплін. Фундаментом, проте, залишається тайм-менеджмент, який деякі автори досі ототожнюють із самоменеджментом. Загалом теоретико-методологічні

підходи та практичні розробки в системі самоменеджменту акумульовані в кількох основних концепціях. Головною ідеєю цих концепцій є пошук методик і прийомів роботи над собою для реалізації цілей та потенціалу особистості.

Серед *базових концепцій самоменеджменту* варто назвати такі:

- концепція економії свого часу Л. Зайверта;
- концепція подолання власних обмежень М. Вудкока і Д. Френсіса;
- концепція саморозвитку творчої особистості В. Андреєва;
- концепція підвищення особистої культури ділового життя О. Хроленка;
- концепція досягнення особистого ділового успіху Б. Швальбе і Х. Швальбе;
- концепція максимального використання власних можливостей Дж. Моргенстерн;
- концепція власного самовдосконалення через самоконтроль К. Кінана;
- концепція (техніка) формування власних цілей А. Бішоф і К. Бішофа.

Підґрунтям *концепції Лотара Зайверта* є «золоті правила» економії часу:

- Формуйте робочі блоки, в які ви будете включати виконання великих або подібних за характером завдань.
- Свідомо усамітнюйтеся і встановлюйте неприйомні години.
- Під час проведення переговорів встановлюйте регламент, а також визначайте час для виконання певних завдань.
- Дотримуйтеся принципу визначення пріоритетів у виконанні всіх видів робіт.
- Якщо це можливо, виконуйте тільки дійсно важливі справи (принцип Парето).
- Повною мірою використовуйте делегування як оплачувану послугу.
- Великі завдання виконуйте невеликими частинами (тактика «нарізування салями»).
- Встановлюйте для самого себе строки виконання справ категорії «А».
- Головні завдання виконуйте рано-вранці (відчуття успіху).
- Свідомо враховуйте в робочих планах коливання рівня працездатності.

Концепція Майка Вудкока та Дейва Френсіса базується на ідеї подолання власних обмежень (табл. 8.1). Обмеження – це чинники, що стримують потенціал і результати роботи окремого менеджера чи групи (організації) у цілому.

Концепція Валентина Андреєва побудована на ідеї саморозвитку творчої особистості [3]. Відповідно до неї самоменеджмент – це психологічний механізм саморозвитку творчої особистості, здатної до безперервного саморозвитку і самореалізації в одному або декількох видах професійної діяльності. Самоменеджмент охоплює:

- 1) *самопізнання* – вивчення особистістю власних психічних і фізичних особливостей, осмислення самого себе; формується поступово в міру пізнання як зовнішнього світу, так і самого себе;
- 2) *самовизначення* – процес і результат вибору особистістю своєї позиції, цілей і засобів самореалізації в конкретних обставинах життя;
- 3) *самоврядування* – досягнення задоволення потреб, що забезпечують функціонування і розвиток особистості людини – менеджера; будується на оптимізації

Таблиця 8.1

Можливості та обмеження людини

Можливості	Обмеження
– здатність керувати собою; – розумні особисті цінності; – чіткі особисті цілі; – постійне підвищення особистого професійного рівня; – розвиток навичок долаття проблем; – винахідливість і здатність до інновацій; – здатність впливати на своє оточення; – знання управлінських підходів; – уміння керувати колективом; – уміння навчати і розвивати підлеглих; – здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.	– нездатність керувати собою; – розмиті особисті цінності; – неясні особисті цілі; – зупинка саморозвитку; – недостатність навичок розв’язувати проблеми; – відсутність творчого підходу; – невміння впливати на людей; – недостатнє розуміння суті управлінської праці; – слабкі навички керівництва; – невміння навчати; – низька здатність формувати колектив.

Джерело: [19]

витрат часу на виконання; автоматизації власних робіт і операційних дій; розвитку здатності передбачати розвиток подій;

4) *самовдосконалення* – свідомо систематична робота над собою для вдосконалення раніше набутих і формування нових якостей, обмеження або й усунення негативних якостей. Основний момент самовдосконалення – самопізнання;

5) *самоконтроль* – усвідомлення і оцінка власних дій, психічних процесів і станів. Його поява і розвиток визначається вимогами суспільства до поведінки людини;

6) *самотворення* – глибоко духовні, емоційно-психологічні можливості людини, які після великих потрясінь, сильних стресів, депресії, лише за допомогою свого внутрішнього «Я», сили волі, жаги до життя спонукають людину звільнитися від звичок, що заважають самореалізації та успіху;

7) *самооздоровлення* – приведення себе в норму, нормальний стан, вироблення душевного спокою, досягнення гармонії, позбавлення від страху.

Згідно з цією концепцією, знати свої індивідуальні особливості і здібності дуже важливо, тому що це, по суті, знання своїх переваг і недоліків. Визначення свого типу творчої особистості дає змогу побудувати «профіль творчої особистості», визначити її сильні і слабкі сторони.

У *концепції Олександра Хроленка* закладено ідею підвищення особистої культури ділового життя [21]. Автор розкриває структуру цільових орієнтирів самоменеджменту, які проявляються в умінні жити в злагоді з іншими, вести бесіду і організовувати наради, писати особисті і ділові листи, слухати і чути людину, організовувати своє життя і відпочинок тощо.

Відповідно до концепції, самоменеджмент – це практикум підвищення свого ділового потенціалу через підвищення рівня ділової культури в різних її аспектах, а саме:

- культури взаємин між людьми;
- мистецтва ділової бесіди;
- організації ділової наради;
- культури ділового листа;
- мистецтва підготовки доповіді та публічного виступу;
- техніки особистої роботи;
- стилю життя менеджера.

На думку О. Хроленка, розширення професійних можливостей особистості в результаті роботи з підвищення своєї ділової кваліфікації створює основу для службового зростання.

У *концепції Бербель Швальбе і Хайнца Швальбе* самоменеджмент розглянуто крізь призму взаємозв'язку кар'єри з успіхом: «самоменеджмент – це досягнення особистого ділового успіху (ділової кар'єри) за допомогою самопізнання і самовдосконалення своїх ділових якостей» [23]. Автори дають практичні поради щодо саморозвитку своїх ділових якостей для досягнення успіху, для організації своєї справи в складних ринкових умовах. Кожен із розглянутих концептуальних підходів разом з методиками їх реалізації може використовуватися для самооцінки і саморозвитку ділових якостей, для підвищення свого ділового потенціалу.

Основою *концепції самоменеджменту Джулії Моргенстерн* є максимальне використання власних можливостей для гармонізування здоров'я, задоволення та взаємин завдяки ефективній самоорганізації [18]. Особиста організованість стає найважливішим навиком для виживання в сучасному світі, де досягають успіху лише ті, хто вміє ефективно організовувати себе та своє оточення. Підвищенню професійної конкурентоспроможності, зміцненню репутації сприяють:

- формування стратегічних цілей власного життя і створення на їхньому підґрунті системи планування часу для досягнення поставлених цілей, концентрації на головних цілях;
- створення системи ефективної організації простору, предметної сфери й інформації, яка ґрунтується на особливостях особи, потребах і цілях;
- вироблення навиків підтримування рівноваги між роботою й особистим життям;
- формування вмінь контролю часу, визначення термінів завершення виконання завдань, вчасне їх виконання;
- вироблення навиків зниження навантаження та стресу на робочому місці для успішної роботи в умовах кризи, нестачі часу або в ситуації невизначеності;
- формування головних управлінських умінь і навиків під час роботи з персоналом, оточенням.

Джулія Моргенстерн розробила окремі поради з організації власної справи в сучасних ринкових умовах.

Згідно з *концепцією самоменеджменту Кейта Кінана*, завдяки самоменеджменту менеджери самовдосконалюються через формування здатності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями [13].

Основні елементи концепції К. Кінана:

- самооцінка;
- уміння постояти за себе (наполягти на своєму, уміння сказати «ні»);
- уміння боротися зі стресом і бути наполегливим;
- уміння взаємодіяти зі своїм оточенням.

Виділено два види самоменеджменту як дві форми самоаналізу: визначення типу особистості для детальнішої реалізації власного потенціалу та проведення аналізу вчинків особистості для забезпечення гармонізації взаємовідносин.

Згідно з *концепцією самоменеджменту Аніти Бішоф та Клауса Бішофа*, самоменеджмент є ключовою технікою, основою якої є процес вироблення навиків формування особистих професійних цілей для їх досягнення, ефективно організовуючи власну роботу, використовуючи правильно час, вміло співпрацювати з колегами. Аніта та Клаус Бішоф уточнили перелік характеристик для самоаналізу професійної компетентності менеджера, довели переваги послідовного організування часу, сформулювали принципи роботи в групі. Особливого значення вони надають питанням підготовки до ділових відносин, неутрудненого спілкування, ефективного публічного виступу.

8.3. Функції самоменеджменту

Функція – поняття самостійніше, ніж будь-яка окрема дія. Воно охоплює систему організованих мозком дій, виконання яких дає змогу досягти конкретної мети і розпочати виконання наступної функції. На практиці іноді відбувається зміна ролі й деяке переплетення функцій, накладання однієї функції на іншу за часом їх здійснення. У взаємозв'язках і сукупності функцій виявляються зміст, технологія і динаміка всього процесу управління. Їх поява зумовлена поділом і спеціалізацією управлінської праці.

Виокремлюють такі дві групи підходів до класифікації функцій самоменеджменту:

- стратегічний самоменеджмент – стратегічне самоуправління (функції: ухвалення стратегічних рішень, самоуправління, саморозвитку, самовиховання тощо);
- оперативний самоменеджмент – повсякденне самоуправління (функції: інформаційна, цілепокладання, ухвалення рішень, планування, організація, самомотивування, саморегулювання, самоконтроль тощо).

Відповідно до класичного підходу розподілу управлінських функцій у самоменеджменті розглядають такі **функції**:

- *планування* (розроблення плану на різні періоди та їх альтернативи);
- *організація* (забезпечення ресурсів, навичок і компетенцій);
- *мотивація* (вибір і застосування методів самомотивації);

- *ухвалення рішень* і виконання завдань (організація розпорядку дня, робочого процесу для реалізації поставлених завдань);
- *контроль* (самоконтроль і коригування планів).

8.4. Основні методики (техніки) самоменеджменту

Сучасній людині важливо вміти організовувати себе, тобто здійснювати самоменеджмент. Виявом здатності до самоменеджменту є психологічна компетентність людини у самоорганізуванні. Характеристиками високого рівня самоменеджменту в людини визначають її знання своєї індивідуальної техніки роботи, здатність піклуватись про своє здоров'я, вміння володіти власним емоційно-вольовим потенціалом, навички самодисципліни, здатність формулювати і реалізовувати свою життєву мету [24].

Особиста ефективність керівника на 30 % залежить від його особистої організованості та на 70 % – від грамотного делегування повноважень [5, с. 9]. Тому важливою передумовою успішної діяльності підприємства є ефективна часова організація професійної діяльності всіх його працівників, а не тільки управлінського персоналу.

Щоб ефективно використовувати робочий час, передовсім потрібно знати, на що він витрачається і чому його бракує. Причини, через які часу бракує, тісно взаємопов'язані. Наприклад, якщо менеджер не планує свого робочого дня, не організовує своєї роботи – йому бракує часу. І навпаки, якщо менеджеру бракує часу, то він поспішає, не планує свого дня, хапається за всі справи водночас, намагаючись виконати все відразу. Щоб вийти з цього замкнутого кола, треба почати планувати свій час, а для цього з'ясувати, на що витрачається час, виявити основні причини дефіциту часу.

Крім того, великого (якщо не основного) значення в самоменеджменті надають формуванню у менеджерів ключових навичок і здібностей власне до самоменеджменту.

Британські консультанти з управління Майк Вудкок і Дейв Френсіс розробили й представили в книзі «Розкутий менеджер» (1983) такі навички та здібності [5]:

- здатність керувати собою;
- розумні особисті цінності;
- чіткі особисті цілі;
- постійне особистісне зростання;
- навик розв'язувати проблеми;
- винахідливість і здатність до інновацій;
- висока здатність впливати на оточення;
- знання сучасних управлінських підходів;
- здатність керувати;
- вміння навчати і розвивати підлеглих;
- здатність формувати і розвивати ефективні робочі групи.

Якщо яку-небудь з цих навичок не вироблено належною мірою, йдеться про потенційні обмеження самоменеджменту. Зокрема:

- невміння управляти собою;
- нечіткі особисті цінності;
- нечіткі особисті цілі;
- зупинка саморозвитку;
- недостатність досвіду розв’язувати проблеми;
- відсутність творчого підходу;
- невміння впливати на людей;
- недостатнє розуміння особливостей управлінської праці;
- слабкі навички керівництва;
- невміння навчати;
- низька здатність формувати колектив.

Для ефективного використання робочого потенціалу менеджерами будь-якого рівня, як робочого часу, так і спеціальних навичок і вмінь, **самоменеджмент пропонує такі техніки:**

1. Тайм-менеджмент (*time management*) (організація часу). Автор напрямку – Дж. Адаір. Метою тайм-менеджменту є вміння людини оптимально розподіляти час на пріоритетні справи [1].
2. Стрес-менеджмент (*stress management*) (самоорганізування у стресових ситуаціях). Автор напрямку – М. Фрезе. Мета стрес-менеджменту – вміння запобігати або долати стресові ситуації завдяки власній психологічній компетентності.
3. Тім-менеджмент (*team management*) (командний менеджмент). Автор напрямку – Г. Паркер. Метою тім-менеджменту є вміння людини самостійно обирати «роль» у групі та ефективно її виконувати.
4. Менеджмент справляння враження (*impression management*). Автор напрямку – Е. Джоунс. Мета – вміння людини справляти на своє оточення доцільне, на її думку, враження, найчастіше сприятливе.
5. Ресурс-менеджмент – це самоорганізація особистих цінностей. Його мета – вміння виявляти компетентність у саморозвитку.
6. Кар’єрний менеджмент: формування та розвиток навичок управління особистою кар’єрою.
7. Менеджмент особистих обмежень: формування та розвиток навичок подолання різних психологічних бар’єрів на шляху до досягнення поставленої мети.
8. Управління конфліктами: формування та розвиток навичок адекватного поведіння в конфліктній ситуації – навичок «ведення конфлікту» в заданому напрямку.
9. Управління саморозвитком: формування та розвиток навичок постійного самовдосконалення.
10. Управління комунікаціями: формування та розвиток навичок домінування в комунікації, її спрямованого ведення в заданому напрямку.
11. Лайф-менеджмент – нова система технологій в управлінні власним життям; передбачає управління його різними аспектами: цілями та завданнями, фінансами і часом, емоціями і здоров’ям, комунікацією та стосунками тощо [2].



Питання для самоперевірки

1. Що таке самоменеджмент? У чому полягає різниця між менеджментом і самоменеджментом?
2. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту М. Вудкока та Д. Френсіса?
3. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту В. Андрєєва?
4. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту О. Хроленка?
5. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Б. Швальбе і Х. Швальбе?
6. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Л. Зайверта?
7. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту Дж. Моргенстерн?
8. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту К. Кінана?
9. У чому полягає сутність концепції самоменеджменту А. Бішоф та К. Бішофа?
10. Які функції самоменеджменту ви знаєте?
11. Навіщо потрібно вивчати технічні прийоми самоменеджменту?
12. Які техніки самоменеджменту вам відомі?
13. Що таке командний менеджмент, тимбілдинг?
14. Що таке стрес-менеджмент?
15. Що таке менеджмент справляння враження?



Тестові завдання

1. Самоменеджмент є послідовним і цілеспрямованим виконанням певних функцій, серед них: планування своєї діяльності, ухвалення рішень щодо майбутніх справ, контроль підсумків і коригування цілей, інформація та комунікація. Що пропущено?

- а) делегування повноважень;
- б) побудова організаційної структури;
- в) самомотивація;
- г) реалізація і організація особистого трудового процесу;
- г) прогнозування показників роботи.

2. Основою самоменеджменту є:

- а) ресурс-менеджмент;
- б) кар'єрний менеджмент;
- в) тайм-менеджмент.

3. Напрямок самоменеджменту, який передбачає формування та розвиток навичок подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети:

- а) управління комунікаціями;
- б) менеджмент справляння враження (impression management);
- в) управління саморозвитком;
- г) менеджмент особистих обмежень.

4. Згідно з якою методикою 80 % кінцевих результатів діяльності менеджера досягається за 20 % витраченого часу?

- а) принцип Парето;
- б) принцип Ейзенхауера;
- в) АБВ-аналіз;
- г) метод «Альпи» (ALPEN).

5. Хто розглядав самоменеджмент як процес вироблення навиків формування особистих професійних цілей та самореалізації?

- а) А. Бішоф та К. Бішоф;
- б) Л. Зайверт;
- в) Дж. Моргенстерн;
- г) Б. Швальбе.

6. Який учений вважав, що самоменеджмент дає змогу менеджерам вирішувати питання власного самовдосконалення через формування здатності до самоконтролю, керування життєвими ситуаціями?

- а) К. Кінан;
- б) Л. Зайверт;
- в) О. Хроленко;
- г) Б. Швальбе.

7. Ідею підвищення особистої культури ділового життя закладено в концепцію самоменеджменту:

- а) О. Хроленка;
- б) В. Андрєєва;
- в) Б. Швальбе;
- г) Л. Зайверта.

8. Назвіть основні критерії визначення пріоритетності справ під час складання плану особистої роботи менеджера:

- а) зміст справи та характер ініціативи;
- б) періодичність повторення, зміст справи та предмет діяльності;
- в) період, який охоплює справа, довготривалість, періодичність повторення.

9. Формування та розвиток навичок подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети – це...

- а) менеджмент особистих обмежень;
- б) стрес-менеджмент;
- в) лайф-менеджмент.



Практичні завдання

Завдання 1

Розробіть «Фото робочого дня» керівника за матрицею відповідальності Д. Ейзенхауера.

В А Ж Л И В І С Т Ь	Справи А (важливі і термінові) – високий пріоритет	Справи Б (важливі, але ще не термінові) – середній пріоритет
	Справи В (термінові, але не важливі) – середній пріоритет	Справи Г (неважливі і нетермінові) – низький пріоритет
	ТЕРМІНОВІСТЬ	

Завдання 2

Складіть особистий план життя, кар'єри.

Рекомендації щодо виконання

Розпочніть з інвентаризації особистих і професійних цілей.

Перший крок – формування цілей. Залишіться на самоті, візьміть аркуш паперу, зберіться з думками. Запишіть усі бажання, що прийдуть на думку, навіть ті, що є малоймовірними. Формулюйте позиції в позитивному контексті, тобто уникаючи фраз «я не хочу бути (стати, мати тощо)». Використовуйте тільки ствердні конструкції. Зважайте на основне правило відповідності цілей таким критеріям, як реальність досягнення цілей у часі, конкретність формулювання, можливість виміряти чи оцінити результат.

Другий крок – інвентаризація цілей. Виберіть зі списку своїх бажань ті, що є для вас найважливішими: п'ять – в особистій сфері і п'ять – у професійній. Випишіть їх окремо – це і є ваші цілі. Зафіксуйте обрані цілі. Можна записати на двох різних аркушах:

Мої 5 найголовніших цілей в ...

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Третій крок – розроблення плану досягнення поставлених цілей. Кожну велику ціль слід розбити на маленькі, встановити терміни їх досягнення. Наприклад: мої 5 особистих (професійних) цілей на 5 років, на рік, на місяць і т. д. Що детальніший план, то легше і швидше його виконати. Залишається його тільки дотримуватися.

Завдання 3

Розробіть програму корпоративного тимбілдингу для конкретної компанії (фірми) або одиничний сценарій спеціального заходу для згуртування конкретного колективу.

Рекомендації щодо виконання

Перший етап – створення колективу. Дотримуйтеся базових критеріїв: команда має бути цілісною і орієнтованою на кінцевий результат, проявляти ініціативу та максимально креативно підходити до виконання поставлених завдань.

Другий етап – підтримка командного духу. Системне використання різних технік менеджменту для зміцнення стосунків у колективі та уникнення конфліктів, формування цінностей компанії. Створення іміджу, використання рефлексивних практик, забезпечення постійної комунікації в колективі, формування позитивного емоційного клімату тощо.

Література до теми

1. Адаир Дж. Эффективный тайм-менеджмент / Дж. Адаир. – Москва : Эксмо, 2003. – 256 с.
2. Аленсон И. Лайф-менеджмент. Искусство управлять своей жизнью / И. Аленсон. – Москва : АВ Паблишинг, 2014. – 50 с.
3. Андреев В. И. Саморазвитие менеджера / В. И. Андреев. – Москва : Нар. образование, 2007. – 430 с.
4. Архангельский Г. А. Корпоративный тайм-менеджмент: Энциклопедия решений / Г. А. Архангельский. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008.
5. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1994. – 320 с.
6. Добротворский И. Л. Самоменеджмент. Эффективные технологии. Практическое руководство для решения повседневных проблем / И. Л. Добротворский. – Москва : Приор-издат, 2003. – 185 с.

7. Дороніна М. С. Самоменеджмент: сутність, умови виникнення і розвитку / М. С. Дороніна // Економіка і управління. – 2016. – № 4. – С. 7–12.
8. Зайверт Л. Ваше время – в ваших руках. Советы деловым людям, как эффективно использовать рабочее время / Лотар Зайверт. – Москва : Интерэксперт : Инфра-М, 1995. – 266 с.
9. Калюгина С. Н. Самоменеджмент : учеб. пособ. / С. Н. Калюгина. – Москва : Директ-Медиа, 2014. – 498 с.
10. Карпичев В. Самоменеджмент (Введение в проблему) / В. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 5. – С. 103–107.
11. Керівництво організацією : навч. посіб. / [О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Проник]. – Львів : Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2008. – 244 с.
12. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера : навч. посіб. / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. – Київ, 2002. – 518 с.
13. Кинан К. Самоменеджмент / К. Кинан ; пер. с англ. Л. В. Квасницкой. – Москва : Эксмо, 2006. – 80 с.
14. Комаров Е. И. Результативный самоменеджмент / Е. И. Комаров. – Москва : РИОР : Инфра-М, 2012. – 133 с.
15. Крикун О. А. Самоменеджмент : учеб. пособ. / О. А. Крикун. – Харьков : ХНУ им. В. Н. Каразина, 2014. – 344 с.
16. Лугова В. М. Основи самоменеджменту та лідерства : навч. посіб. / В. М. Лугова, С. М. Голубев. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2019. – 212 с.
17. Лукашевич Н. П. Самоменеджмент : учебник для вузов / Н. П. Лукашевич. – Киев : Ника-Центр, 2004.
18. Моргенстерн Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью [Электронный ресурс] / Джулия Моргенстерн. – Режим доступа: <https://www.litmir.me/br/?b=145889&p=1>
19. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Самоменеджмент» для студентів ступеня вищої освіти «бакалавр» / укл. Ковальчук Н. В. – Дніпро : Університет митної справи та фінансів, 2019. – 100 с.
20. Самоменеджмент : учеб. пособ. / под ред. В. Н. Парахиной, В. И. Перова. – Москва : Изд-во Московского ун-та, 2012. – 368 с.
21. Хроленко А. Т. Самоменеджмент: для тех, кому от 16 до 20 / А. Т. Хроленко. – Москва : Экономика, 2005.
22. Чкан А. С. Самоменеджмент : навч. посіб. для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» напряму підготовки «Менеджмент» / А. С. Чкан, С. В. Маркова, Н. М. Коваленко. – Запоріжжя : ЗНУ, 2014. – 84 с.
23. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе ; пер. с нем. Л. Н. Цедилина ; под ред. В. В. Шолерова. – Москва : Прогресс, 2005. – 240 с.
24. Штепа О. С. Самоменеджмент (самоорганізування особистості) : навч. посіб. / О. С. Штепа. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2012. – 362 с.
25. Юринець З. В. Самоменеджмент : навч. посіб. / З. В. Юринець, О. В. Макара. – Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2014. – 272 с.



ТЕМА 9

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 9.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту як концептуальної системи
- 9.2. Вибір і формування корпоративної стратегії
- 9.3. Підсистеми забезпечення реалізації стратегій у менеджменті
- 9.4. Бізнес-план як інструмент реалізації стратегічного плану підприємства

9.1. Теоретичні основи формування стратегічного менеджменту як концептуальної системи

Що є стратегія і стратегічний менеджмент у сьогоднішньому бізнесі? «Стратегія – штука мутна», – так починається книга Брюно Жароссона, визнаного авторитета в галузі стратегічного планування, одного з директорів консалтингової компанії *DMJ Consultants* [10]. Стратегія – одне з найбільш неформалізованих понять в економічній науці. Немає чіткого, вичерпного, загальноприйнятого визначення стратегії.

Один із поширених підходів базується на гіпотезі, що розвиток теорії та практики стратегічного менеджменту є закономірним процесом розвитку менеджменту. Тому його потрібно розглядати в концепції виникнення різних шкіл і напрямів, що є характерними для сучасного погляду на розвиток менеджменту. Історію його розвитку доцільно дослідити на американських школах менеджменту. Хоча термін «стратегічний менеджмент» стали використовувати в менеджменті організацій наприкінці 1960-х – на початку 1970-х років, саме поняття має більш давню історію.

Значущість менеджменту почали усвідомлювати у 1930-ті роки, коли менеджмент як вид діяльності стає професією, менеджмент як галузь знань – самостійною дисципліною, а менеджмент як соціальний прошарок – впливовою суспільною силою. У XX ст. науковці виділяють декілька етапів розвитку цієї галузі знань, кожен з яких зробив свій внесок у розвиток ідей управління людською життєдіяльністю [17; 33]:

- 1) початок XX ст. – тейлоризм: основним методологічним принципом є перенесення ідей інженерних наук на нижчі ланки управління;
- 2) 1920-ті роки – побудова формальних організаційних структур і систем;
- 3) 1940-ві роки – неокласики: основні принципи – людські відносини; використання соціології та психології в управлінні;
- 4) 1950–1960-ті роки – використання кількісних оцінок для обґрунтування рішень, використання кібернетики, теорії систем та ЕВМ в управлінні;
- 5) 1970-ті роки – розгляд організації як відкритої системи, що пристосовується до зовнішнього середовища;
- 6) 1980-ті роки – організаційна культура як потужний інструмент управління, що за силою впливу на персонал підприємств стоїть на одному рівні з організацією як управлінським інструментом;
- 7) 1990-ті роки – нова хвиля здорового технократизму (технологізму); демократичне партисипативне управління (основними принципами є взаємодія, співпраця), глобалізація менеджменту.

Фундаторами науки й мистецтва управління є Анрі Файоль, Фредерік Тейлор, Гаррінгтон Емерсон та Генрі Форд. Зокрема, Ф. Тейлор розробив принципи раціонального управління діями робітників, А. Файоль заклав основи єдиної теорії управління, Г. Емерсон створив теорію ефективної господарської діяльності.

Базовою категорією стратегічного менеджменту є поняття стратегії. Слово «стратегія» використовував у своїх військових планах ще Олександр Македонський. «*Strategos*» – «мистецтво генерала» – цей термін запозичено з військового лексикону, у якому його значення пов'язане з розробленням довгострокових заходів або походів. Джерела стратегії можна простежити в давньокитайському трактаті «Мистецтво війни» (VI–V ст. до н. е.), авторство якого приписують генералу й стратегу Сунь-цзи.

До словника англійської мови це слово увійшло у 1688 р. В управлінні цей термін використовували для визначення ділової політики. Представники класичної школи менеджменту А. Файоль, Л. Г'юлік, Л. Урвік та інші вказували на те, що передбачення є вихідним моментом будь-якого управління.

З 1926 р. під стратегією розуміли управління ресурсами. Це започаткувало розвиток внутрішнього планування у фірмах – розроблення бюджетів (*budgeting*). Методи бюджетування були основою складання планів діяльності великих закордонних корпорацій починаючи з 1940–1950-х – до середини 1970-х років.

У 1960-х роках зростає невдоволення концепціями «класичної» та «неокласичної» шкіл менеджменту в американській теорії організації управління виробництвом. Вчених у галузі менеджменту приваблювали нові концепції управління і передовсім – системний підхід з його прикладними модифікаціями: системним аналізом, системотехнікою, ухваленням рішень та ін. У межах цих досліджень увагу привертає концепція організації як відкритої динамічної системи, яка протиставляється традиційній статичній закритій моделі.

Пол Лоуренс і Джей Лорш запропонували модель організації (модель Лоуренса – Лорша), яка складається з підсистем, що мають тенденцію до розвитку

особливих якостей, що залежать від зовнішнього оточення. Ці підсистеми організації повинні взаємодіяти з секторами зовнішнього оточення. При цьому організація, що діє в складному та динамічному оточенні, розглядається як багатоцільова. Уперше концепцію цільового управління сформулював Пітер Друкер (1954 р.).

Наприкінці першої половини 1970-х років Сполучені Штати зіткнулись зі складною ситуацією, коли дуже важка після 1930-х років економічна криза переплелася з галопуючою інфляцією. Серед фахівців з економіки та управління посилювались критичні настрої щодо тодішніх систем і методів управління.

Вихід з «управлінських джунглів» (за висловом Г. Кунца) методологи управління шукали в розвитку «ситуаційного підходу». В умовах, коли зовнішнє середовище різко змінилося, посилювалась конкуренція, змінилися ставки позичкових відсотків на капітал, виникли великі технологічні прориви, треба було змінити принцип складання загальнокорпоративних планів – іти від майбутнього до сучасності, а не від минулого до майбутнього. Перед організаціями постали питання: як охарактеризувати зовнішнє середовище? Як оцінити невизначеність? Як структурувати цілі і завдання? Пошук відповідей на ці запитання привів до розроблення стратегій та переходу від корпоративного довгострокового планування до стратегічного планування.

Запропонована система стратегічного планування увійшла в практику діяльності організацій. Але згодом вона зіткнулася з великими труднощами через невідповідність розроблених стратегій організаційним структурам управління, що діяли на фірмах. Знайти вихід із цієї ситуації допомогло стратегічне управління.

У 1965 р. Ігор Ансофф (Igor Ansoff) опублікував працю «Корпоративна стратегія», в якій ключем до розуміння стратегій став аналіз, передовсім аналіз розривів (між тим, де є організація, і тим, де вона хоче бути). Стратегічне управління розглянуто в цій книзі з концепції синергетики. Аналізуючи свою роботу, І. Ансофф дійшов висновку, що обґрунтування стратегії було зроблено не на повній концепції. Тому у 1979 р. виходить його книга «Стратегічний менеджмент», а в 1984 р. – «Впровадження стратегічного менеджменту».

Використовуючи концепцію стратегічного менеджменту, І. Ансофф сформулював парадигму стратегічного успіху, яка дає змогу оптимізувати рентабельність організації. Протягом 11 років І. Ансофф проводить емпіричну перевірку запропонованої парадигми стратегічного успіху. Узагальненням цієї перевірки стала запропонована «діагностика стратегічної готовності» як інструмент аналізу.

У цей час традиційна точка зору ґрунтувалася на тому, що стратегія пов'язана з прогнозуванням на базі аналізу. Середовище бізнесу сприймалося як стабільне й передбачуване, в якому організація могла визначати свої цілі та розробляти стратегії для їх досягнення. Такий підхід відомий як менеджмент на основі поставлених цілей, управління за цілями (*Management by Objectives, MBO*). На практиці *MBO* використовував велику кількість даних. Він став занадто складним і необґрунтовано покладався на прогнозування майбутнього на основі минулого. Практика продемонструвала його неефективність.

У 1960-х роках великої популярності набула бостонська матриця, запропонована австралійцем Брюсом Хендерсоном, який організував консалтингове агентство

Boston Consulting Group. В основі матриці Бостонської консалтигової групи (БКГ) лежить гіпотеза, що компанії з більш високою ринковою часткою в галузях, які зростають швидше за інших, є більш прибутковими. Реакцією на популярність матриці БКГ стали розробки інших консалтингових фірм. Найдосконалішими варіантами стали матриці корпорації *General Electric* та агентства *McKinsey*.

Як інструмент бізнесу різні матриці значно вплинули на розвиток стратегічного менеджменту. В епоху постійних і непередбачуваних змін практична користь від методів стратегічного планування береться під сумнів. На початку 1990-х років у США було оголошено про те, що традиційні підходи до стратегії вмерли. «Найгуманніше, що можна зробити з більшістю процесів стратегічного планування, – це вбити їх», – сповістило у своєму звіті агентство *OC & C Strategy Consultants* [33].

Результатом пошуку досконаліших методів стратегічного менеджменту стали фундаментальні праці Майкла Портера: «Конкурентна стратегія» (1980), «Конкурентні переваги» (1985), «Конкурентні переваги окремих держав» (1990). На основі аналізу діяльності низки компаній він розробив теорію родових стратегій, які організація може вибирати залежно від умов, наявних у певний час. Конкурентні переваги організації залежатимуть від п'яти чинників: конкурентів, постачальників, замінників, покупців, нових учасників.

Вивчаючи внутрішню конкурентоспроможність організації, М. Портер виступає за використання ідеї «**ланцюга цінностей**» – аналізу внутрішніх процесів та взаємодій між різними складовими організації, щоб визначити, як і де можна додати цінність. Портер намагався звести всю різноманітність теорій та ідей до декількох пунктів, які охоплюють усі основні аспекти.

Але через деякий час з'ясувалося, що запропоновані М. Портером схеми перестали працювати. Для багатьох великих корпорацій і навіть держав це було шоком.

У 1993–1995 рр. ціла низка великих компаній закриває відділи, що займалися розробленням корпоративної стратегії, та переходить до старого, перевіреного «практичного управління». За результатами досліджень, М. Портеру вдалося розробити досить близький до ідеалу алгоритм стратегії конкурентної боротьби, але для минулого, для індустріальної економіки. На початку 1990-х років у розвинених країнах активно формується постіндустріальна, або інформаційна, економіка. Принципово змінилися самі об'єкти конкурентної боротьби, шляхи проходження сигналів ринку, з'явилися нові управлінські можливості. Доволі вдалу, але запізнілу методологію М. Портера треба було змінювати.

Подальший розвиток стратегічного управління простежується в працях Кенічі Омае, Г. Хемела і К. К. Прахалада, Г. Мінцберга та П. Друкера. Зокрема, японський фахівець у газузі стратегічного менеджменту Кенічі Омае розробив теорію, згідно з якою постійна еволюція і розроблення стратегій приводять до формування **стратегічної інновації**. Він стверджує, що найкращою стратегією бізнесу є та, за допомогою якої компанія може долучити за прийнятну вартість стійкі переваги в порівнянні зі своїми суперниками. Це можна зробити завдяки таким діям:

- фокусування на ключових чинниках успіху;
- створення відносних переваг;

- впровадження наступальних ініціатив;
- використання стратегічних ступенів незалежності [22; 24; 26; 33].

Хемел і Прахалад є прибічниками не стратегічного планування, а створення стратегічної архітектури, основою якої є **ключові компетенції**. Вони виокремлюють такі компетенції:

- периферійні, які не є джерелом конкурентних переваг з погляду ключових цілей бізнесу і не є важливими;
- допоміжні – суттєві, але не ключові види діяльності, однак невдача в цій галузі може дуже завадити бізнесу;
- стратегічні, які є фактичним або потенційним джерелом конкурентних переваг;
- ключові, до яких належать основні види діяльності бізнесу [33].

З розвитком стратегічного менеджменту стає більш поширеним підхід до ухвалення стратегічних рішень з урахуванням впливу зовнішнього середовища. Цей процес узагальнено в працях П. Друкера (1994 р.): кожна організація має свою теорію бізнесу – уявлення, на основі яких організація створюється та управляється. Для цього треба виконати такі чотири умови:

- уявлення про середовище, в якому функціонує бізнес, місія та ключові компетенції повинні відповідати реальності;
- уявлення про ці три елементи мають узгоджуватися між собою;
- теорію бізнесу повинні знати і розуміти співробітники самої організації;
- теорію бізнесу треба регулярно тестувати [33].

Оригінальний погляд на стратегічний менеджмент запропонував Генрі Мінцберг. Замість підходу до стратегії як до апофеозу раціоналізму, притаманного класикам стратегічного менеджменту, Мінцберг ввів термін «реміснична стратегія». Менеджер – це ремісник, а стратегія – це глина в його руках. Стратегії, за Мінцбергом, «з'являються» завдяки своєрідній організаційній дифузії, а не реалізуються групою стратегів, які сидять за столом і думають, що вони можуть передбачити майбутнє [22]. Він не погоджується з теорією розробки стратегій, запропонованою І. Ансоффом (1960-ті рр.), потім Бостонською консалтинговою групою (1970-ті рр.) та М. Портером (1980-ті рр.), натомість вважає, що «стратегія – це не послідовне виконання запланованого, а прямо протилежне цьому, тобто відправна точка» [2; 24].

Протягом 1990-х років більшість корпорацій у всьому світі почали переходити від стратегічного планування до стратегічного менеджменту. Звісно, формування досконалої теорії стратегічного менеджменту не завершилося. Іде складний процес дискусій, особливо серед прибічників різних шкіл і течій менеджменту у всіх країнах з ринковою економікою та узагальнення досвіду практичного використання стратегічного менеджменту.

Отже, залежно від тенденцій розвитку економіки, галузі, підприємства, необхідності та можливостей передбачення майбутнього, організації, що сьогодні створюються, впродовж свого існування в дещо скороченому варіанті можуть проходити шлях розвитку від планування до стратегічного управління підприємствами.

У табл. 9.1 наведено основні фази переходу до стратегічного менеджменту.

Таблиця 9.1

Еволюція форм і змісту стратегічного менеджменту організацій

Назва форми	Основні орієнтири та зміст
Поточне управління та бюджетування	Внутрішня зорієнтованість на розширення й розвиток потенціалу організації та на побудову сильних організаційних структур в умовах ринку виробника. Основні процедури: фінансове планування, розрахунок затрат, короткострокове планування, короткострокові бюджети.
Довгострокове планування	Прогнозування обсягів діяльності підприємства на декілька наступних років в умовах зрілих ринків та можливості передбачення напрямів розвитку національної економіки. Компоненти і процедури: багаторічні плани; багаторічні бюджети; аналіз відхилень, екстраполяція результатів, бюджетний контроль.
Стратегічне планування	Орієнтація на ухвалення оптимальних стратегічних рішень. Обґрунтування стратегічних рішень у динамічних умовах та середовищі ринку покупця на основі поєднання методів довгострокового планування і маркетингу. Процедури і компоненти: визначення цілей, дослідження конкурентів, оцінка альтернатив, врахування динаміки явищ, аналіз варіантів.
Стратегічне управління	Орієнтація на досягнення певних результатів: нових ринків, товарів, технологій. Зміст – управління результатами. Основні компоненти і механізми: місія організації, аналіз макрооточення, сильні і слабкі сторони, стратегічні альтернативи, стратегічні програми і процедури, ризики, фінансові стратегії, підбір персоналу, мотивація працівників, корпоративна культура, стратегічний потенціал тощо.
Стратегічне підприємництво	Запровадження управління самостійними підрозділами: створення незалежних господарських одиниць (бізнес-центрів) у межах однієї організації, децентралізація повноважень і відповідальності, запровадження контрактної системи в оформленні відносин між підрозділами, службами, керівництвом на усіх напрямках.

Отже, історія становлення й розвитку стратегічного менеджменту є історією розвитку менеджменту: від оперативного управління до поточного планування та сучасного стратегічного управління.

Попередниками стратегічного планування є розроблення бюджетів (*budgeting*) та система довгострокового планування (*long-range planning*).

Ця система набула максимального розвитку на Заході у 1950-ті роки, в основному відповідала організаційній поведінці компанії, спрямованій на приріст. Основним методом довгострокового планування стала екстраполяція ключових тенденцій і чинників, що визначають специфіку розвитку організації в минулому, з корегуванням на майбутнє.

У 1960–1970 рр. довгострокове планування переросло в систему стратегічного планування. Головна відмінність стратегічного планування – це його принципова спрямованість не на внутрішнє середовище організації, а на зовнішнє.

В еволюційному розвитку корпоративного управління етап переходу від моделі «закритої організації» до моделі «відкритої організації» пов'язують зі стратегічним плануванням.

Окрім урахування тенденцій змін зовнішнього середовища, стратегічне планування інтегрує всі останні досягнення в галузі методів планування і є значно складнішим і багатограннішим, ніж довгострокове планування. До арсеналу **методів стратегічного планування**, що є актуальними і сьогодні, входять:

- моделі аналізу інвестиційних портфелів;
- сценарне планування;
- система експертних оцінок;
- ситуаційне планування;
- матриці альтернатив стратегічного розвитку.

У середині 1970-х років у більшості великих і багатьох середніх компаніях Заходу стали функціонувати централізовані підрозділи загальнокорпоративного планування. Але водночас зі збільшенням кількості організацій, що застосовують стратегічне планування, дедалі чіткіше виявляються суб'єктивні труднощі його застосування (заданість зверху, «дорогі спеціалісти», тривалий час розроблення тощо) та об'єктивне розмежування між ефективністю стратегічного планування як системи адаптації до змін у зовнішньому середовищі і забезпеченням довгострокової конкурентоспроможності організації.

Основним недоліком стратегічного планування як підходу до розв'язання проблеми майбутнього розвитку організації – аналогічно до ситуації з довгостроковим плануванням – є той факт, що в майбутнє переносяться параметри організації, які вже задано її минулим. Залишався незмінним основний принцип планування: йти в майбутнє від минулого. У результаті складного поєднання чинників виникла ситуація, яка ознаменувалась переходом від стратегічного планування до стратегічного управління. Серед цих чинників виділяють такі:

- об'єктивний значний ріст змінюваності та складності зовнішнього середовища організації;
- доволі широке об'єктивне усвідомлення неефективності стратегічного планування;
- нове розуміння стратегії, представлене в працях А. Чандлера, Г. Саймона, І. Ансоффа, Г. Мінцберга та ін.;
- нові методи розв'язання стратегічних проблем розвитку організації, запропоновані та апробовані в бізнес-практиці *McKinsey*, *BCG* та іншими відомими консалтинговими фірмами.

Основною відмінністю стратегічного планування від стратегічного управління є напрямок самого процесу визначення майбутнього розвитку компанії та створення відповідного механізму його реалізації. Планування міцно пов'язане з минулим і нинішнім станом компанії. Ефективна ж стратегія в багатьох випадках – це вихід за межі традиційного бачення розвитку бізнесу.

Отже, стратегічний менеджмент пройшов складний, не завжди послідовний еволюційний шлях. Це не заслуга якоїсь однієї школи менеджменту,

це колективна праця багатьох учених різних методологічних напрямів. Розроблення й використання методології та конкретних форм стратегічного менеджменту не є також результатом лише природної еволюції теорії та методики менеджменту. Виникнення стратегічного менеджменту має об'єктивні причини, зокрема економічну кризу (1930-ті та 1970-ті роки) та посилення тиску з боку бурхливого, складного та нестабільного зовнішнього середовища. Стратегічний менеджмент як методологія сучасного менеджменту зумовлений об'єктивними потребами розвитку організацій та їхнього зовнішнього оточення, його формування триває.

Звісно, розвиток стратегічного менеджменту відбувався не лише в США. Інші країни, зокрема й Радянський Союз, шукали кращі моделі та методи управління підприємствами. Одні теорії доповнювалися іншими, погляди вчених на стратегічний розвиток організацій то збігалися, то кардинально розходилися. Американські наукові розробки використовували ідеї прогнозного та поточного планування, що реалізувалися в Радянському Союзі. Своєю чергою науковці СРСР ретельно вивчали теорію і практику управління американськими організаціями та робили спроби впроваджувати її в соціалістичну економіку.

З розвитком ринкової економіки в Україні стратегічний менеджмент стає об'єктом наукових досліджень, вводиться в практику окремих вітчизняних підприємств, що проходили процеси санації, реструктуризації або оздоровлення за рахунок інших організаційних заходів.

Стратегічний менеджмент сьогодні розглядають як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень, що визначають довгостроковий розвиток організації, але й конкретних дій, які забезпечують швидке реагування організації на зміни зовнішнього середовища, які можуть викликати необхідність стратегічного маневру, перегляду цілей та вибору нового напрямку розвитку. Українські підприємства мають свої специфічні особливості, тому запровадження стратегічного менеджменту в їхню діяльність потребує суттєвої адаптації відомих закордонних концепцій до вітчизняних умов. Отже, потрібно вивчати досвід використання елементів стратегічного менеджменту вітчизняними та закордонними підприємствами, а також проводити наукові дослідження в цьому напрямі.

«У новій економіці немає місця для стратегії?» Дехто з нинішніх підприємців та інвесторів вважає саме так. Однак кращі інструменти управління є ключем до виживання в нестабільні часи. І хай би якими були умови, окремі інструменти незмінно приносять користь. Відповідно до щорічного опитування директорів компаній про використовувані ними інструменти і методичні прийоми, що проводиться *Bain & Company* з 1993 р., трьома найефективнішими і найпопулярнішими інструментами у США за останні сім років є класичні: 1) стратегічне планування, 2) місія й бачення, 3) бенчмаркінг.

1. Стратегічне планування, у процесі якого розробляється всеосяжна програма орієнтації бізнесу на довгостроковий успіх, використовують 89 % фірм у США.

2. Місію й бачення, що описують, якою компанія стане і як цього досягне, використовують 85 % респондентів.

3. Бенчмаркінг, який поліпшує операційну діяльність через пошук і застосування у виробництві та продажах кращих бізнес-практик, використовують 76 % опитаних компаній.

Всі три інструменти постійно одержують вищі оцінки за ефективність ще відтоді, коли Amazon.com був лише неясною ідеєю в мозку Джеффа Безоса.

Справді, легких шляхів не буває. Як застерігає директор з розвитку бізнесу однієї з японських компаній, яка виробляє продукти харчування: «Заплутатися в інструментах легко. Треба вибрати стільки, щоб вистачило часу й ресурсів на те, щоб змусити їх працювати».

На тлі витрат, що залишаються без змін, і практичної неможливості знижувати ціни топменеджери зрозуміли, що задоволені клієнти – на вагу золота. Майже 60 % респондентів заявили, що клієнти й співробітники важливіші за акціонерів. У міру того, як компанії прагнуть досягти запланованих показників росту, вони роблять усе можливе, щоб зміцнити ці зв'язки. Управління відносинами з клієнтами (CRM) – складне мистецтво розроблення стратегій продажів, базованих на інформації, зібраній від наявних і потенційних клієнтів, – було найбільш швидко змінюваним інструментом в огляді 2003 року: 78 % респондентів (проти 35 % у 2000 р.) зазначили, що використовують CRM-системи. Стратегії дослідження клієнтів і сегментація клієнтів також опинилися в першій десятці з використання й задоволеності.

Ще одним важливим способом боротьби із застоєм назвали інновацію. На думку майже 75 % респондентів, здатність до змін – важлива корпоративна перевага, а 68 % переконані, що інновація важливіша за ціну, коли йдеться про довгостроковий успіх у галузі. Стратегії росту – широкий набір інструментів, включно з управлінськими інноваціями, що використовуються в останні роки.

Однак дані також свідчать, що топменеджери неохоче йдуть на невизначені витрати, попри їхній ентузіазм щодо випуску нових продуктів і технологій. Натомість вони виявили підвищений інтерес до концепції інновації відкритого ринку, підходу, що використовує такі інструменти, як ліцензування, спільні підприємства або стратегічні альянси, щоб використовувати плоди вільної торгівлі ідеями. Інновація відкритого ринку може знизити витрати й наслідки синдрому «винайдено не тут», відкривши «кордони» компанії для ідей від постачальників, клієнтів чи навіть конкурентів. Більше двох третин опитаних керівників американських компаній погоджуються з тим, що можуть прискорити інновації, використовуючи зовнішнє партнерство. Директор страхової компанії так визначив важливість інновацій: «Якщо ви не можете впроваджувати інновації, ви не можете й просити преміальну ціну, а мусите покладатися лише на скорочення витрат, що не забезпечує довгострокової переваги» [31].

Рівень задоволеності інструментами управління завжди залежатиме від того, використовує керівництво підприємства інструмент «обмежено» чи «в масштабах усієї організації». Використання інструментів у масштабах усієї організації майже завжди даватиме більш ефективні результати, ніж обмежене використання.

На підставі практики застосування методичних інструментів стратегічного менеджменту сформульовано основні рекомендації з їх вибору [31]:

- Перш ніж застосовувати певний методичний інструмент, треба зібрати інформацію про те, як він працює. Чого коштуватиме його правильне використання? Наскільки ним задоволені колеги з інших компаній? Заздалегідь отримавши відповіді на ці запитання, можна сформувати реалістичні очікування й не наробити помилок.
- Не плутайте інструменти й стратегію. Інструменти – не мета. Вони лише допомагають у роботі – у нашому випадку у реалізації стратегії.
- Вибирайте правильний інструмент для правильної роботи. Жоден інструмент не працює за будь-яких обставин.
- Не очікуйте від інструменту надто великого результату. Жоден інструмент не розв'яже всіх проблем. У менеджменті немає універсальних законів, як у фізиці.
- Побудуйте комунікацію на всіх рівнях компанії, пояснюючи, як і чому використовується інструмент. Співробітники великих компаній часто спостерігали, як багато ініціатив починалися й завершувалися нічим. Важливо залучити правильних людей і впевнитися, що вони розуміють важливість інструменту.
- Результати мають бути вимірюваними. Для багатьох інструментів ставлять надто неясні цілі й завдання. Для успіху потрібні чіткі цілі й постійний моніторинг.
- Нарешті, підлаштовуйте інструменти під систему, а не навпаки. Кожен бізнес унікальний, інструменти мають підходити конкретній організації.

Інструменти нового тисячоліття

Процесно-орієнтоване управління (activity-based management): відстежує загальні й непрямі витрати за всіма процесами і прив'язує їх до конкретних продуктів і споживачів, дозволяючи точніше розподіляти витрати й ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Ключові терміни: процесно-орієнтовні витрати, аналіз прибутковості клієнтів, прибутковість товарного асортименту.

Збалансована система показників ефективності діяльності (Balanced Scorecard): переводить місію й бачення в кількісні виміри, а також допомагає відстежувати, чи досягає менеджмент запланованих результатів. Ключові терміни: управління за цілями, оплата за результатами, стратегічний баланс.

Бенчмаркінг (benchmarking): порівнює витрати й продуктивність із внутрішніми та зовнішніми точками відліку. Підприємства впроваджують знайдені кращі практичні рішення для досягнення поставлених цілей. Ключові терміни: відносна позиція за витратами, конкурентний аналіз.

Ключова компетенція (core competence): виділяє й інвестує у спеціальні навички або технології, що створюють унікальну цінність для клієнтів. Ключові терміни: ключові можливості, ключові чинники успіху.

Венчурне фінансування (corporate venturing): інвестування в нові продукти або технології через фінансування бізнесу всередині або поза компанією. Ключові терміни: бізнес-інкубація, ключові можливості, прямі інвестиції.

Управління відносинами з клієнтами (*customer relationship management*): збір, зберігання та аналіз інформації про клієнтів, щоб краще їх розуміти, залучати, утримувати й «вирощувати» найбільш прибуткових із них. Ключові терміни: ділова співпраця, утримання клієнтів, сегментація клієнтів, управління лояльністю.

Вимір рівня задоволеності клієнтів (*customer satisfaction measurement*): збір інформації від клієнтів для того, щоб вимірювати їхню задоволеність, з'ясовувати їхні основні потреби. Ключові терміни: конджойнт-аналіз, утримання клієнтів, опитування клієнтів.

Сегментація клієнтів (*customer segmentation*): поділ ринків на групи клієнтів, що мають спільні ознаки, щоб створити спеціальну пропозицію продукту або маркетингову програму. Ключові терміни: сегментація ринку, персоніфікований маркетинг, факторний/кластерний аналіз.

Скорочення витрат часу (*cycle time reduction*): зменшує загальний час від створення концепції до готовності продукту й процесу. Ключові терміни: аналіз часу виходу на ринок, управління запасами, планування виробничих ресурсів.

Стратегії росту (*growth strategies*): направляють ресурси на можливості, що забезпечують прибутковий ріст. Ключові терміни: стратегічне планування, управління інноваціями, аналіз міграції ринку.

Управління знаннями (*knowledge management*): розвиток систем і процесів для ідентифікації й поширення інтелектуальних активів компанії. Ключові терміни: групова робота, управління інтелектуальним капіталом організації, що навчається, управління інноваціями.

Аналіз можливостей зміни ринкових тенденцій (*market disruption analysis*): виявляє ранні сигнали можливої зміни ринкових тенденцій і нові технології, які можуть різко змінити ринкову ситуацію. Ключові терміни: проривні технології, фонди прибутку, міграція вартості.

Команди злиття (*merger integration teams*): групи топменеджерів із двох компаній, що зливаються, націлені на пошук синергії з продажів і виробництва. Ключові терміни: злиття й поглинання, стратегічні альянси.

Місія й бачення (*mission and vision statements*): кодифіковане визначення бізнесу компанії, цілей, підходів і бажаної позиції в майбутньому. Ключові терміни: культурна трансформація, стратегічне планування, система цінностей.

Персоніфікований маркетинг (*one-to-one marketing*): організація великого й систематичного спілкування з індивідуальним клієнтом, щоб персоналізувати діалог з ним і надати індивідуалізовані продукти й послуги. Ключові терміни: збір інформації, масова кастомізація.

Аутсорсинг (*outsourcing*): використання третьої сторони для виконання завдань, що не є головними. Ключові терміни: ключові можливості, стратегічні альянси, аналіз ланцюга вартості.

Оплата за результатами (*pay-for-performance*): прив'язує компенсацію менеджерів до вимірювання рівня досягнення цілей. Ключові терміни: збалансована система показників, поділ доходів, управління за цілями, оцінка діяльності.

Концепція реальних опціонів (*real options analysis*): аналіз та інвестиції в реальні активи (виробництво, люди та продукти) як в опціони, так само як фінансові менеджери аналізують і інвестують у фінансові опціони на фондовому ринку. Ключові терміни: дисконтований грошовий потік, сценарне планування, оцінка ефективності капіталу.

Реінжиніринг бізнес-процесів (*reengineering*): радикальні зміни в ключових бізнес-процесах для досягнення істотного підвищення продуктивності і якості та скорочення витрат часу. Ключові терміни: редизайн процесів, розукрупнення, скорочення витрат часу, горизонтальна організація, аналіз ефективності накладних витрат.

Сценарне планування (*scenario planning*): визначення декількох варіантів майбутнього для підготовки стратегічних рішень. Ключові терміни: планування на випадок надзвичайних обставин, концепція реальних опціонів, симуляційні моделі, стратегічне планування.

Аналіз акціонерної вартості (*shareholder value analysis*): вимірювання здатності підприємства або підрозділу одержувати доходи вищі, ніж вартість вкладеного капіталу. Надає нормативи для оцінювання альтернатив з підвищення акціонерної вартості. Ключові терміни: аналіз дисконтованого грошового потоку, додана економічна вартість, ROA, ROI.

Стратегічні альянси: угоди між організаціями, відповідно до яких кожна з них виділяє ресурси на досягнення спільного набору цілей. Ключові терміни: спільна діяльність, мережі, віртуальні організації.

Стратегічне планування (*strategic planning*): системний процес визначення того, чим повинен стати бізнес і як розподілити ресурси для досягнення цієї мети. Ключові терміни: ключові компетенції, місія й бачення, сценарне планування, стратегії росту.

Інтеграція ланцюга поставок (*supply chain integration*): синхронізація зусиль декількох сторін: постачальників, виробників, дистриб'юторів, дилерів і клієнтів – для безперервного обміну інформацією, товарами й послугами з виходом за межі організацій. Ключові терміни: аналіз ланцюга створення цінностей, корпорація без меж, електронна комерція.

Тотальне управління якістю: пов'язує вимоги клієнтів за характеристиками до продуктів і послуг, мета – нульовий рівень бракованих продуктів. Ключові терміни: безперервне поліпшення, Національна премія якості Малкольма Болдріджа (*Malcolm Baldrige National Quality Award*), шість сигма.

9.2. Вибір і формування корпоративної стратегії

Неоднозначність у визначенні поняття «стратегія» є наслідком великої кількості класифікацій стратегій діяльності підприємств, що пропонуються до розгляду сучасними публікаціями як за кордоном, так і в Україні.

Класифікація стратегій підприємств багатоланцюгова: стратегія є доволі складною категорією, і її можна розділити на головні та локальні стратегії за різними ознаками. Тому в науковій літературі можна знайти різноманітні ознаки, за якими класифікують численні стратегії. Розглянемо деякі з них у порівняльному аналізі та в узагальненому вигляді.

Більшість спеціалістів зі стратегічного менеджменту доходить висновку, що майбутнє підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій, в якій виділяють три рівні:

- 1) головна (корпоративна) стратегія,
- 2) стратегія бізнесу,
- 3) функціональні стратегії [6; 10; 14; 17].

Корпоративна стратегія фокусується на питаннях взаємодії підприємства з чинниками макросередовища бізнесу та інтеграції її в єдиний ефективний комплекс. Ця стратегія охоплює вибір сфери бізнесу, взаємодії з групами впливу і є концептуальною основою розвитку підприємства [17]. При аналізі корпоративних альтернатив автори [1; 3; 16] пропонують вибирати одну з трьох базових стратегій – зростання, обмежене зростання, скорочення.

До корпоративних стратегій М. Портер [14] відносить стратегії, що мають універсальну можливість застосування, виведені з деяких базових постулатів теорії конкурентних переваг. Він пропонує три базові альтернативи створення і підтримки конкурентних переваг підприємства:

- лідерство в зниженні витрат – прагнення до виробництва з більш низькими, ніж у конкурентів, витратами. Основними чинниками досягнення такої переваги є економія на обсягах виробництва, сучасна технологія та доступ до джерел сировини. Зазвичай такі можливості мають підприємства, що займаються виробництвом та реалізацією товарів масового попиту (стандартна продукція) за розвинутої системи розподілу та з урахуванням диференціації продукції;

- диференціація – прагнення до унікальності в одному або декількох аспектах діяльності, що є важливим для більшості клієнтів. Унікальність може проявлятися в самій продукції (особливий асортимент, престижність), додаткових послугах, методах доставки, умовах розповсюдження тощо. При цьому в результаті прагнення забезпечити більшою мірою потреби споживачів можуть значно підвищуватися витрати;

- фокусування – прагнення до фокусування зусиль у вузькій сфері конкуренції в галузі. У межах загальної стратегії для кожного вузького сегменту ринку вибираються відповідні стратегії (зниження витрат, диференціація), що дасть змогу сконцентрувати зусилля та виділитися серед конкурентів.

Як показав М. Портер [24], в усіх галузях із конкурентною взаємодією існують три основних типи стратегій поведінки і розвитку підприємств:

- «ті, що знімають вершки»;
- «лідери собівартості»;
- «гравці на нішах».

«Ті, що знімають вершки» користуються своїм монопольним правом на виробництво і реалізацію інноваційних товарів або просто значно випереджають конкурентів не тільки в розробленні нових товарів, але й у виведенні їх на ринок. Їм вдається встановлювати високі ціни на товар, що має підвищений попит, монопольне право (тобто за відсутності реальної конкуренції).

«Лідери собівартості» перемагають завдяки тому, що вони є ефективнішими, ніж їхні конкуренти. Вони знаходять способи виробництва одиниці продукції

з витрачанням меншої кількості праці і матеріалів. Для цього потрібні певні резерви в зниженні витрат або значні інвестиції в раціоналізацію виробництва з метою постійної цінової переваги і розширення збуту продукції.

«Гравці на нішах» (диференціація продукту) виживають тому, що уникають лобової цінової конкуренції. Вони орієнтуються на особливі потреби незначної кількості клієнтів. Споживачі згодні платити більше за продукти і послуги, які їм подобаються більше, ніж стандартні моделі.

Існує інша думка щодо конкурентних стратегій [16], яка базується на розмежуванні корпоративної та конкурентної (ділової) стратегій. Корпоративна стратегія пов'язана, головним чином, з рішеннями щодо масштабів організації, кількості географічних та продуктових ринків, які вона обслуговує. **Конкурентна стратегія** визначає, як організація конкурує на тому чи іншому ринку. Такий підхід є більш правильним. Тому стратегії М. Портера доцільно віднести до другого рівня – конкурентних стратегій.

Щодо кількості конкурентних стратегій є й інші підходи. Зокрема, за ознакою «ставлення до ринку» виділяють чотири стратегії конкурентної боротьби [18–20]: силову, нішеву, стратегію пристосування та піонерську.

1. *Силова стратегія* передбачає захоплення великої частки ринку за рахунок широкого асортименту стандартної продукції середньої якості, що продається за середніми цінами. Такі стратегії мають умовну назву «горді леви», «могутні слони», «неповороткі бегемоти». Конкурентні переваги організація здобуває завдяки проведенню широкомасштабних наукових досліджень і рекламних заходів, розгалуженій мережі збуту.

2. *Нішева стратегія* націлює діяльність підприємства на завоювання максимальної частки маленького ринкового сегменту за рахунок пропозиції незвичайної продукції вузькому колу споживачів. Конкурентні переваги підприємство одержує завдяки високому кадровому потенціалу (високій кваліфікації) та використанню сучасного обладнання, а також організації виробництва малими серіями. Умовна назва такої стратегії – «хитрі лисиці».

3. *Стратегія пристосування* вимагає від підприємства підвищеної гнучкості та націленості на отримання прибутку за рахунок локальної діяльності. Конкурентні переваги досягаються завдяки невеликим розмірам підприємств, адже можна швидко змінювати види діяльності та бути гнучкими до змін зовнішнього середовища. Модель такої стратегії має назву «сірі миші».

4. *Піонерська стратегія* характеризується бажанням підприємства створювати принципово нові ринки та бути певний час монополістом на них. Конкурентні переваги такі підприємства створюють завдяки науковому потенціалу та підприємницькій (інноваційній) діяльності. Така модель стратегії має назву «швидкі ластівки».

Цікаву класифікацію конкурентних стратегій запропонував А. Юданов [30]. Вона базується на синтезі досліджень вченого-еколога Л. Раменського [25] і швейцарського економіста Х. Фрізевінкеля [11].

Відомий еколог Л. Раменський у 1925 р. виділив три типи адаптивної стратегії (стратегії виживання) в природних спільнотах живих організмів: віоленти, патієнти і експлеренти [25]. Аналогічні типи життєвих стратегій пізніше виділяв

Дж. Грайм [25], назвавши їх, відповідно, рудерали (R), конкуренти (C), стрес-толеранти (S). Аналогічна конкуренція відбувається в соціально-економічних системах.

Теорія конкурентних стратегій, запропонована А. Юдановим, пояснює спосіб становлення і розвитку підприємства, завоювання ним лідерських позицій на тривалий термін. Вона виходить із того, що кожне підприємство унікальне і його поведінка на ринку характеризується визначеною, тільки йому одному властивою комбінацією стратегічних ідей. Проте існує щонайменше чотири основних типи стратегій конкурентної боротьби, кожна з яких орієнтована на різні умови економічного середовища і ресурси, якими володіє підприємство. За основу береться так званий біологічний підхід до класифікації компаній і відповідних конкурентних стратегій, а саме: експлерентної, віолентної, патієнтної, комутантної.

1. *Експлерентна* стратегія означає вихід на ринок із новим (інноваційним) продуктом і захоплення частини ринку. Ці умови відповідають піонерській стратегії, яка є аналогом експлерентної стратегії.

2. *Віолентна* стратегія характерна для великих компаній, що здійснюють масове виробництво, випереджаючи конкурентів завдяки серійності виробництва і ефекту масштабу. Це прообраз силових стратегій.

3. *Патієнтна* стратегія полягає в пристосуванні до вузьких сегментів широкого ринку шляхом спеціалізованого виробництва продукції з унікальними характеристиками. Корелює з нішевою стратегією.

4. *Комутантна* стратегія полягає в пристосуванні до умов попиту місцевого ринку, заповненні ніш, з тих чи інших причин не зайнятих віолентами і патієнтами. Це модель «сірих мишей» або стратегії пристосування.

Якщо накласти класифікацію Юданова – Раменського на класифікацію М. Портера, то цінове лідерство буде позначене стратегією віолентів, диференціація продукту – стратегією патієнтів, створення інноваційних продуктів («зняття вершків») – стратегією експлерентів. Юданов додав ще одну – стратегію комутантів (пристосування до умов попиту місцевого ринку, заповнення ніш, з тих чи інших причин не зайнятих віолентами і патієнтами, освоєння нових видів послуг після появи нових продуктів і нових технологій, імітація новинок і просування їх до широких верств споживачів).

Кожна з перерахованих стратегій, безумовно, має як позитивні, так і негативні аспекти, що призводять до втрати підприємством його конкурентних переваг, відходу з ринку або повного зникнення.

Проте немає чітких кількісних характеристик стратегій поведінки. Водночас усвідомлення своєї власної конкурентної стратегії поведінки і конкурентних стратегій поведінки інших агентів ринку, перевірка її на відповідність сформованим економічним умовам є неодмінними елементами управлінської діяльності на підприємстві, спрямованої на його перспективу – виживання і розвиток.

Усі три розглянуті класифікації стратегій збігаються з основними джерелами конкурентних сил підприємства. Модель конкурентних стратегій М. Портера було доповнено завдяки стратегії пристосування (комутантній). Порівняльну характеристику різних стратегій наведено в табл. 9.2.

Таблиця 9.2

Порівняльна характеристика класифікації стратегій

Основні стратегії поведінки підприємства на локальному ринку	Віоленти (силова стратегія, лідери собівартості)	Патієнти (нішева стратегія, гравці на нішах)	Експлеренти (піонерська стратегія, зняття вершків)	Комутанти (стратегія пристосування)
Профіль виробництва	Масове потокове виробництво	Спеціалізоване виробництво	Експериментальне виробництво або виробництво малими партіями	Універсальне виробництво
Розмір підприємства	Великі підприємства	Великі підприємства		
	Середні підприємства	Середні підприємства	Середні підприємства	Середні підприємства
		Малі підприємства	Малі підприємства	Малі підприємства
Стійкість підприємств до впливу конкуренції	Високий рівень стійкості	Низький рівень стійкості	Низький рівень стійкості	Високий рівень стійкості
Стійкість підприємства до зміни рівня ресурсів	Низький рівень стійкості	Високий рівень стійкості	Низький рівень стійкості	Високий рівень стійкості
Фактори сили у конкурентній боротьбі	Підвищення ефективності процесу виробництва. Економія на масштабах виробництва	Пристосування до особливого ринку (вузька спеціалізація)	Випереджання у нововведеннях	Гнучкість, численність, невеликий розмір
Фактори слабкості у конкурентній боротьбі	Масове виробництво завжди є занадто стандартизованим. Складність підтримання низьких витрат протягом тривалого часу	Можливість скорочення цільового сегменту. Поява конкурентів у власній локальній ніші часто призводить до кризи	Короткий життєвий цикл будь-якого нововведення	Відсутність високопрофесійних фахівців та власних розробок

Крім загальних стратегій (альтернатив поведінки підприємств у конкурентному середовищі), виділяють загальні стратегії поведінки підприємства залежно від стадії життєвого циклу. Зокрема, І. Ансофф вважає, що в практиці діяльності підприємства існує залежність між життєвим циклом попиту і технології та стратегіями його діяльності. Зміна фаз циклу попиту обов'язково потребує перегляду стратегій підприємства відповідно до умов конкуренції, яка змінюється. Зміна стратегій завжди потребує перерозподілу ресурсів для забезпечення конкурентоспроможності. Такий перерозподіл відбувається тоді, коли підприємство вибирає стратегії розвитку, до яких належать:

- стратегія удосконалення діяльності;
- стратегія товарної експансії;
- стратегії розвитку ринку;
- стратегії диверсифікації [1].

Відповідно до теорії життєвого циклу А. Томпсон пропонує враховувати різноманітні комбінації альтернативних стратегій:

- 1) стратегії зростання (різними темпами) за рахунок:
 - експансії (створення/захоплення ринку, розвиток ринку або/та виробничого потенціалу);
 - диверсифікації (спорідненої, неспорідненої, конгломератної);
 - вертикальної та горизонтальної інтеграції;
 - глобалізації діяльності;
- 2) стратегії підтримки/стабілізації за рахунок:
 - захисту частки ринку;
 - підтримки виробничого потенціалу підприємства;
 - модифікації продукції;
- 3) стратегії реструктуризації за рахунок:
 - скорочення витрат і відсікання зайвого;
 - стратегічної та оперативної реструктуризації (в т. ч. за рахунок переорієнтації);
 - освоєння нових видів діяльності та ринків;
- 4) стратегії скорочення діяльності:
 - скорочення частки ринку;
 - організованого відступу;
 - «збирання врожаю»;
- 5) ліквідація:
 - санація (розпродаж);
 - процедури банкрутства;
 - закриття;
- 6) комбінація згаданих вище стратегій (для поліпроодуктових організацій).

Існує безпосередній зв'язок між загальними стратегіями та етапами життєвого циклу підприємства [28]. За допомогою формування та виконання відповідних стратегій здійснюється управління життєвим циклом підприємства. У точках ухвалення рішення керівники мають змогу визначити подальшу долю підприємства: його розвиток, стабілізацію або скорочення (подальшу ліквідацію).

У науковій літературі зі стратегічного менеджменту та проблем антикризового управління виділяють **економічну стратегію** [26] як загальну стратегію діяльності та поведінки підприємства. Це стратегія, що визначає правила та прийоми забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей. Така стратегія спрямована на відпрацювання правил та прийомів реалізації стратегічних цілей, які ґрунтуються на зацікавленості всіх учасників процесу розроблення та реалізації стратегічних програм в ефективному їх досягненні.

Олександр Градов [29] запропонував модель класифікації економічної стратегії за ознаками макро- та мікрорівня (рис. 9.1). За цією моделлю результати реалізації стратегічних рішень керівництвом організації тією чи іншою мірою зумовлені, з одного боку, впливом цих сфер на характер ухвалюваних рішень, з іншого боку – впливом самих стратегічних рішень на процеси, які відбуваються в зовнішній та внутрішній сферах діяльності.

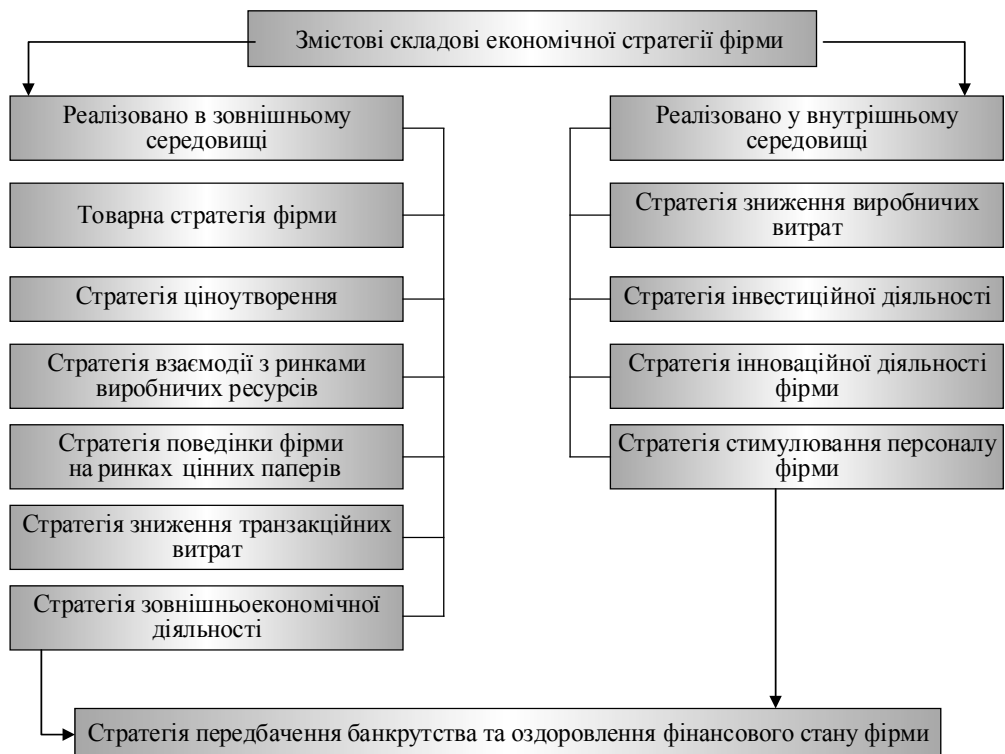


Рис. 9.1. Склад економічної стратегії [29, с. 151]

Загальною характеристикою для всіх складових економічної стратегії О. Градов називає формування спонукальних мотивів ухвалення тих чи інших стратегічних рішень.

Досить часто стратегію діяльності підприємства розглядають лише як стратегію розвитку [17], що дає дуже вузьке розуміння стратегій діяльності. Зокрема, Ф. Котлер розглядає класифікацію потенційних стратегій розвитку.

Стратегії інтенсивного розвитку рекомендується розглядати в умовах, коли не до кінця використовується потенціал ринків і товарів. Групу стратегій інтеграційного зростання використовують у разі стабільної позиції в галузевій конкурентній боротьбі або якщо є можливості залучення додаткових переваг (синергічних ефектів) за рахунок пересування всередині галузі.

У таких випадках мова йде не тільки про базові стратегії конкурентних переваг, а й про різні стратегії поведінки підприємства: стратегію стабілізації, стратегію реструктуризації, стратегію скорочення діяльності, ліквідації, комбінацію названих вище стратегій. Загальні стратегії класифікують за двома основними підходами:

- за етапами життєвого циклу товарів та послуг, технологій і стратегічних зон господарювання (створення, впровадження, зростання продажів, стабілізація, зниження продажів, зняття з виробництва, відхід з ринку) та за етапами розвитку самої організації (створення нового бізнесу, концентрація та розвиток одного напрямку, перенесення капіталу в інші сфери бізнесу, ліквідація організації);

- за елементами мікро- та макросередовища, що фактично використовуються в процесі функціонування організації (стратегії в різних сферах бізнесу і стратегії розвитку ресурсного потенціалу за видами ресурсів).

Для вибору конкурентних стратегій принципово важливим завданням є визначення кількості стратегій. Значна кількість стратегій, які підприємство бажає реалізовувати у своїй діяльності, негативно може вплинути на рівень координації їх у межах діяльності. Якщо підприємство проводить агрегацію стратегій, то воно може прогавити наявність важливих особливостей різних сфер бізнесу та, відповідно, погіршити якість стратегій, які воно вибирає.

Конкурентні стратегії деталізуються у функціональних стратегіях, що дає змогу підприємствам розв'язувати конкретні завдання свого розвитку в конкретних умовах та досягати певних цілей.

Функціональні стратегії розробляються з урахуванням корпоративної стратегії та стратегій конкурентних переваг. Вони охоплюють ухвалення рішень у галузі фінансів, маркетингу, виробництва, технологічних інвестицій, а також управління персоналом [3].

У науковій літературі немає особливих суперечностей щодо функціональних стратегій. Фахівці використовують різні підходи до виділення конкретних функцій та щодо них пропонують набір функціональних стратегій. Але всі пропозиції можна звести до логістичного підходу управління організацією, що відбиває фізичний аспект ланцюга «забезпечення – виробництво – розподіл – збут» [28].

Недоліком таких підходів є те, що функціональні стратегії вибираються та реалізуються в межах окремих конкретних функцій, які на практиці не завжди чітко визначені та координовані між собою на певну конкурентну стратегію. Наприклад, маркетингові стратегії досить часто бувають не узгоджені з виробничим потенціалом та виробничою стратегією. Це є результатом функціонального розподілу праці, який домінує в сучасних підприємствах.

На думку авторів підручника [16], функціональні стратегії доцільно вибирати за функціональними сферами діяльності, в яких наявне взаємне перетинання межі окремих функцій управління (рис. 9.2). Для узгодження параметрів функціональних стратегій автори пропонують розробляти стратегії четвертого рівня, які мають назву *конкретні стратегії*.

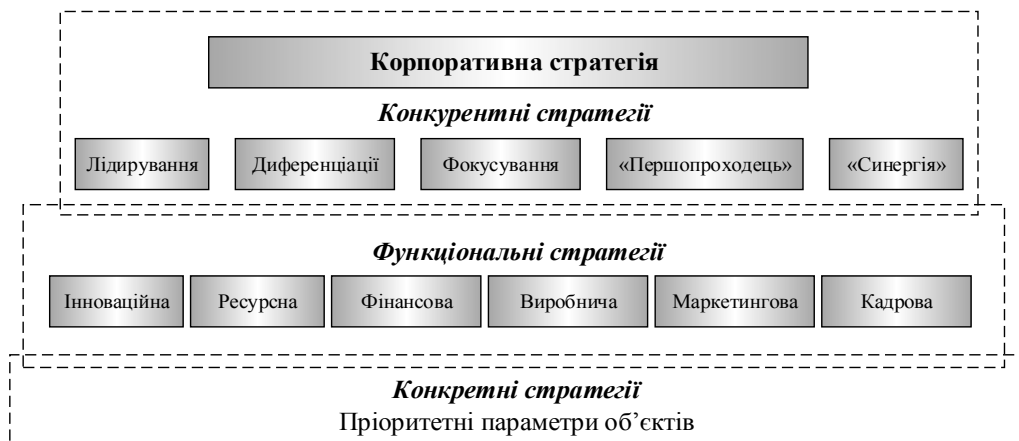


Рис. 9.2. Стратегічний набір підприємства

Конкретні стратегії – це тип забезпечувальної стратегії, яка визначається ключовими параметрами об'єкта управління, що на певному стратегічному етапі (поточний період реалізації функціональної стратегії) є пріоритетними. Ці стратегії виникають у результаті пристосування процесу поточної реалізації свідомих стратегій до реальних умов, створених зовнішнім середовищем. Стратегії, що виникають (конкретні) в процесі реалізації свідомих стратегій, безпосередньо стосуються функціонування конкретного об'єкта управління. У кінцевому підсумку підприємства практично реалізують не заплановану стратегію, а певну комбінацію свідомої та виникаючої (конкретної) стратегії.

Для визначення конкретних стратегій пропонується використовувати об'єктно-цільовий підхід.

Отже, як теорія, так і практика мають різні погляди на сутність та кількість стратегій. Також є різні підходи до змісту та порядку розроблення стратегій. Найбільш вдалим є узагальнення стратегій Г. Мінцбергом, яке містить п'ять визначень стратегій [22]:

- стратегія як план – система послідовних дій;
- стратегія як позиція – визначення положення організації в зовнішньому середовищі та стосовно своїх головних конкурентів;
- стратегія як «влучний прийом», який спонукає конкурентів витратити час та кошти;
- стратегія як принцип поведінки;
- стратегія як перспектива.

Ці визначення дають початкове уявлення про значення та місце стратегії в діяльності організації.

Зважаючи на багатоплановий характер діяльності підприємств, у літературі пропонується формування певного переліку взаємопов'язаних стратегій, з яких складається «стратегічний набір» [11; 23; 25; 27]. Автори підходу вважають, що процес побудови стратегічного набору підприємства є діяльністю, що проводиться на всіх рівнях управлінської ієрархії, тому класифікація стратегій групується за рівнями організаційної структури управління: загальні стратегії для всього підприємства; загальні конкурентні за окремими бізнес-напрямами; стратегії для кожного з напрямів діяльності підприємства; стратегія для кожної з функціональних підсистем; ресурсні стратегії для забезпечення досягнення стратегічних орієнтирів загального, функціонального та продуктово-товарних типів (рис. 9.3).

Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка передає специфіку його функціонування та розвитку, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі [28].

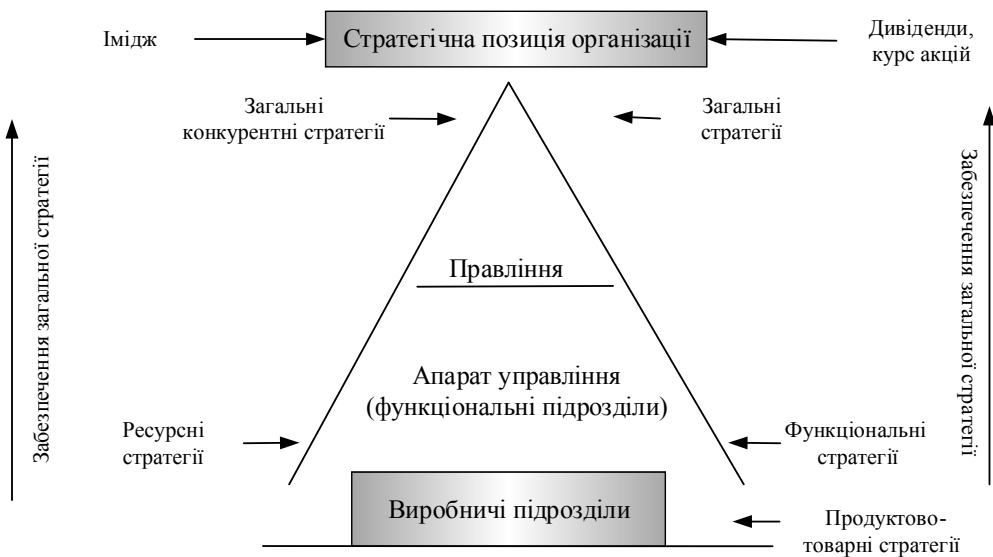


Рис. 9.3. Ієрархія стратегічного набору акціонерного товариства [28]

Отже, в теорії та практиці стратегічного менеджменту немає єдиного підходу до визначення складу та сутності конкурентних і функціональних стратегій. Це не недолік сучасної теорії стратегічного менеджменту, а закономірний процес, який визначає складність умов діяльності організацій та їх власний (унікальний) характер існування на ринку продукції.

Оскільки стратегію розробляють для того, щоб підприємство могло досягти поставлених цілей, то зміст і кількість стратегій залежать від системи цілей. Підприємство може мати певну кількість різних за значенням цілей. Для того щоб

не розпорошити стратегічні ресурси, стратегії треба розробляти лише для досягнення пріоритетних цілей.

Для концентрації зусиль і ресурсів підприємства потрібно визначати одну головну (корпоративну) стратегію. Підприємство, що проводить свою діяльність у конкурентному середовищі, має визначати свої конкурентні стратегії. Конкурентні стратегії є певним уточненням корпоративної стратегії. Вони уточнюють, завдяки яким заходам підприємство може створити свої конкурентні переваги, бути лідером на ринку або постійно триматися на конкурентному ринку. Конкурентні стратегії за своєю суттю та змістом залежать від сфери (галузі), де підприємство має наміри конкурувати з іншими суб'єктами ринкових відносин. Це може бути сфера збуту власної продукції, придбання певних ресурсів, фінансова та інформаційна сфери та інше.

Досягнення цілей та реалізація конкурентних стратегій відбувається за рахунок функціональної діяльності працівників підприємства, які виконують певні функції. Тому така діяльність має бути скоординована на реалізацію конкурентних стратегій. Ефективне здійснення такої координації можливе завдяки розробленню функціональних стратегій. Функціональні стратегії забезпечують розвиток внутрішнього стратегічного потенціалу підприємства. Тому вони виконують забезпечувальну роль. Основну увагу треба звертати на слабкі сторони підприємства, визначені в результаті проведення SWOT-аналізу. Функціональні стратегії розробляють зазвичай за ключовими функціональними сферами діяльності.

Функції як види діяльності спрямовані на організацію роботи конкретних об'єктів, завдяки яким організація виробляє свою продукцію та задовольняє потреби споживачів. У певний час окремі об'єкти є головними в досягненні цілей, інші виконують допоміжну роль. Але всі вони разом функціонують для реалізації стратегій та досягнення визначених цілей. Кожен об'єкт має свою власну конкретну стратегію, яка забезпечує цілеспрямованість функціональної сфери діяльності.

Отже, підприємство, яке орієнтується на стратегічне управління, має формувати чотири рівні стратегій, які утворюють певний **стратегічний набір** (див. рис. 9.3).

Такий набір не є типовим для кожного підприємства, а залежить від багатьох чинників, що визначають можливості та умови діяльності. Тому набір стратегій формується для кожного підприємства. Загальним для стратегічного набору є те, що він повинен розкривати можливості підприємства з певних позицій майбутнього стану внутрішнього середовища та умов, що визначаються поведінкою чинників зовнішнього середовища.

Отже, **корпоративна стратегія** – це головна (загальна) стратегія, яку розробляє підприємство, що веде свою бізнесову діяльність на різних ринках із диверсифікованою продукцією. Такі організації незалежно від юридичної форми, розмірів, об'єднань називають корпораціями. Головною ознакою корпорацій є диверсифікована продукція та її збут на різних ринках.

Підприємство, що займається одним видом бізнесу, розробляє головну стратегію, орієнтуючись на один вид діяльності. Така стратегія має назву **ділова стратегія**. За своєю суттю ділова стратегія збігається з корпоративною стратегією в тому випадку, коли організація розглядає стратегію лише для одного виду продукції з тієї

сукупності, що нею виробляється. У корпоративних організаціях діловою стратегією називають конкурентні стратегії, які суттєво відрізняються від корпоративної стратегії. Тому доцільно головну стратегію підприємства незалежно від кількості та видів діяльності називати корпоративною стратегією. Термін «ділова стратегія» будемо використовувати щодо конкурентних стратегій підприємства.

Зрозуміло, що на ринку діють організації різного типу та виду. Їх можна поділити за різними ознаками. Для стратегічного менеджменту важливо розглядати підприємство за такими ознаками:

- а) розмір і масштаб діяльності;
- б) рівень диверсифікованості.

Розмір підприємства – мале, середнє, велике, глобальне – визначає можливості успішної діяльності на ринку та її стратегічний тип. Масштаб діяльності впливає на вибір типів стратегій розвитку бізнесу. Масштаб діяльності характеризує інтенсивність конкурентних дій організації. Підприємства можна охарактеризувати за такими стратегічними параметрами:

- географічний діапазон діяльності;
- кількість ринкових сегментів, які обслуговує організація;
- рівень використання виробничих потужностей;
- різноманіття торгових марок;
- витрати на інновації;
- цінова політика;
- структура власності.

Рівень диверсифікованості суттєво впливає на вибір типів стратегій бізнесу, а також на складність корпоративної стратегії та конкурентних стратегій. За цією ознакою можна виділити: однопродуктові організації, вертикально інтегровані організації, організації з домінантним бізнесом, організації з горизонтальною диверсифікацією, організації з вертикальною (конгломератною) диверсифікацією.

Вибір корпоративної стратегії організації повністю залежить від її розглянутих особливостей та ситуацій, у яких вона перебуває. Тому можна стверджувати, що скільки існує організацій, стільки ж буде індивідуальних корпоративних стратегій. Однак на підставі аналізу практики стратегічного менеджменту можна узагальнити процес вибору корпоративних стратегій та запропонувати загальні підходи до цього процесу, які можуть використовувати різні організації. Загальні підходи базуються на певних особливостях стратегічного управління та корпоративних стратегій.

Залежно від характеристик організації корпоративна стратегія може бути *стратегічною позицією*, яка узгоджує інтереси зовнішніх взаємопов'язаних груп, внутрішніх ресурсів та взаємозалежних стратегічних елементів, за допомогою яких організація може досягти поставлених цілей. Вона також може бути планом певних стратегічних дій організації, які потрібно реалізувати для утвердження своїх позицій на певному ринку. Але в більшості випадків корпоративна стратегія спрямована на визначення стратегічної позиції організації в зовнішньому середовищі.

Визначення корпоративної стратегії має вказати напрями чотирьох можливих дій організації [11]:

1. Дії з досягнення диверсифікації. Це проблема визначення сфери діяльності, вибору масштабів, галузей промисловості та позиції організації в кожній із цільових галузей.

2. Кроки з поліпшення загальних показників роботи в тих галузях діяльності організації, які забезпечать підсилення конкурентних позицій у довгостроковій перспективі, та дохідності тих видів діяльності, в які вкладено певні кошти.

3. Пошуки шляхів отримання синергійного ефекту між спорідненими господарчими підрозділами і забезпечення на його основі конкурентних переваг.

4. Створення інвестиційних пріоритетів і переміщення ресурсів корпорації в найбільш перспективні галузі. Це ранжування привабливості інвестування в різні сфери діяльності для розподілу коштів у найпривабливіші напрями.

Ці дії в сукупності спрямовані на визначення позиції бізнесу організації на ринку та відповідних галузях. Корпоративна стратегія спрямована на визначення трьох важливих питань, пов'язаних зі становищем організації на ринку [14]:

- яким бізнесом доцільно займатися;
- який бізнес вести недоцільно і його треба припинити;
- в який бізнес доцільно перейти.

У процесі аналізу стратегічних альтернатив організація може визначитись щодо вибору однієї з трьох базових стратегій: обмежене зростання, зростання, скорочення або поєднання будь-яких альтернатив. Визначення стратегічних позицій організації базується на ґрунтовному аналізі сильних і слабких сторін, загроз та можливостей і є процесом ухвалення стратегічних рішень стосовно того, яким видом бізнесу має намір займатися організація (рис. 9.4).

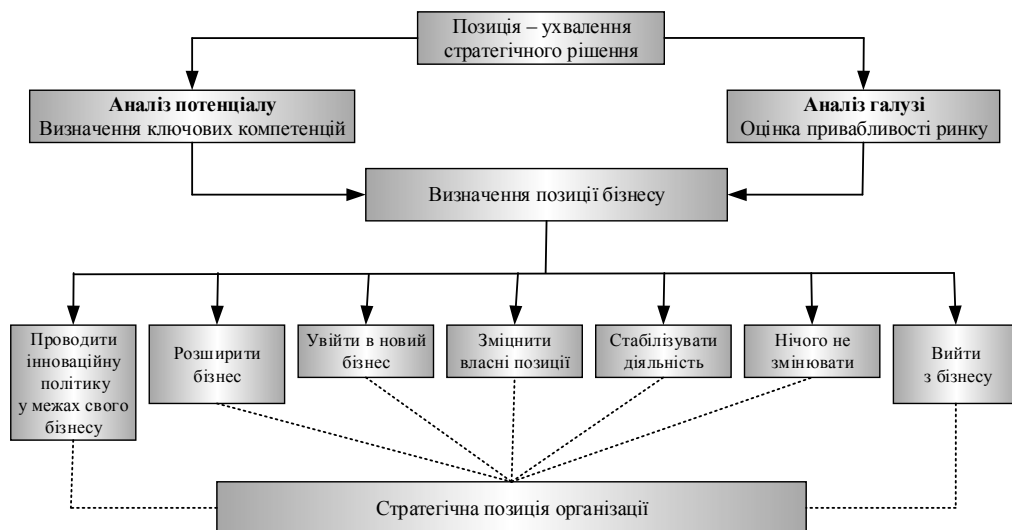


Рис. 9.4. Визначення стратегічної позиції підприємства

Будь-яка корпоративна стратегія в тому чи іншому аспекті визначається взаємодією та протиборством різних сил, які мають стосунок до конкурентної діяльності підприємства. Такі сторони можна визначити за допомогою базового ромба стратегічного менеджменту (рис. 9.5). Базовий ромб об'єднує чотири первинні складові корпоративної стратегії: розподіл видів діяльності в часовому просторі (управління часом); розподіл і перерозподіл стратегічних ресурсів; створення та використання кадрового потенціалу; використання зовнішнього оточення.

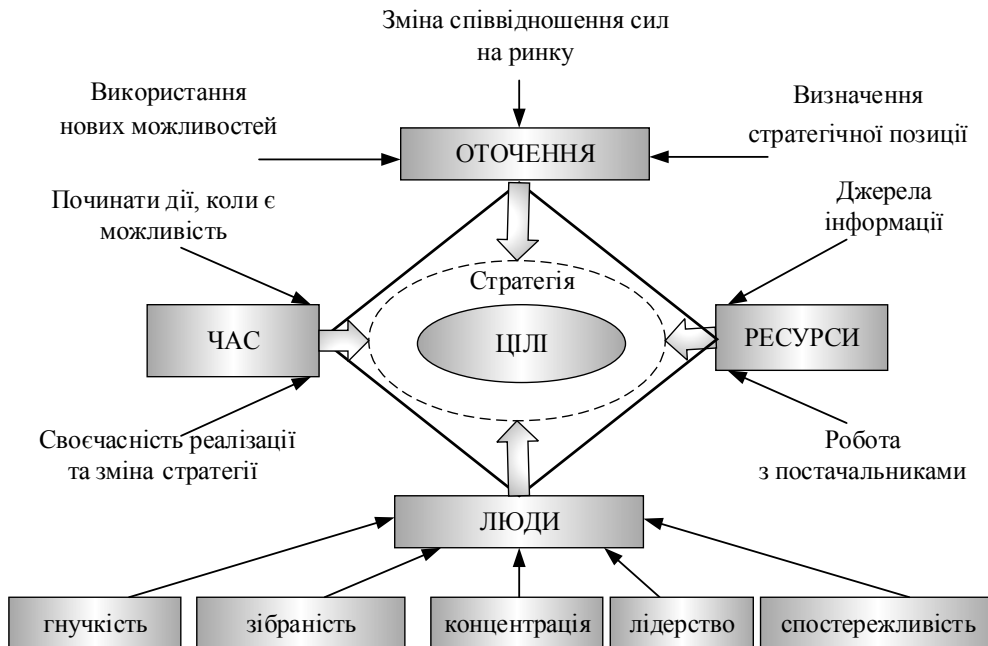


Рис. 9.5. Базовий ромб стратегічного менеджменту

Перша складова – час – у стратегічному менеджменті підкреслює динамічні властивості стратегії та її залежності від незворотності часу. Основною якістю, яка визначає особливості та специфіку стратегій, є залежність усіх видів діяльності, пов'язаних із розробленням стратегії та її реалізацією, від дотримання певних періодів часу. Складова часу в стратегічному менеджменті відіграє критичну роль в ухваленні стратегічних рішень:

- підприємство має діяти тоді, коли виникають сприятливі можливості або коли може швидко ухвалити рішення;
- використання ресурсів відбувається не абстрактно, а в конкретний момент часу. Порушення цього положення викликає ланцюгову реакцію неприємностей у діяльності підприємства та призводить до неефективного використання ресурсів;
- за умови правильного використання часового ресурсу, своєчасного ухвалення рішень підприємство може зруйнувати конкурентні переваги конкурента навіть за наявності у нього надлишків усіх інших видів ресурсів;

– ефективною є стратегія, яка вчасно реалізується та в певний час змінюється під дією зовнішнього середовища та власного потенціалу.

Отже, з часовим простором у стратегії пов'язані інші складові: ресурси, люди та оточення. Стратегія є перенесенням уявлення підприємства про можливості здійснення певного виду бізнесу в майбутнє оточення зовнішнього середовища. Час є головним параметром фаз життєвого циклу продукції, який використовується для вибору стратегій.

Друга складова – ресурси – вказує на те, що певні види стратегічної діяльності (бізнесу) підприємства можливо реалізувати лише в тому випадку, коли вона зможе правильно використовувати наявні ресурси. Стратегія підприємства спрямована на визначення рівня забезпеченості бізнесу відповідними ресурсами, а також на направлення ресурсів зі сфери з низькими можливостями у сфери з високими можливостями. З ресурсами пов'язане розширення та скорочення бізнесу, а також освоєння нового виду діяльності. Ресурси є сферою конкуренції, тому вони за певних умов потребують розроблення ресурсної стратегії.

Третя складова стратегічного ромба – люди – це не лише наявність і використання кадрового потенціалу в процесі розроблення та реалізації стратегій. Наявність кадрового потенціалу є лише однією складовою стратегії. Іншою, дуже важливою складовою є вивчення, розуміння та використання індивідуальних властивостей людини, як-от: гнучкість під час виконання своїх повноважень, зібраність, уміння концентрувати увагу на головних чинниках, спостережливість та підтримка певного порядку. Крім цього, на перше місце виходить вплив лідерства на стратегію. Сьогодні дедалі більше впроваджуються в практику теорії психології управління. Особливої актуальності набувають розробки професора А. Менегетті, які базуються на усвідомленні лідера як оперативного центру множини відносин і функцій. Саме лідери сьогодні визначають пропорції розвитку і можуть застосовувати в кожній конкретній ситуації точну формулу для розв'язання проблеми на економічному, соціальному та політичному рівнях.

Люди, причетні до вибору, розроблення та реалізації стратегії, – це не лише співробітники організації, а й співучасники, стейкхолдери, які мають легітимний інтерес до її діяльності. Тому кожна людина, причетна до вибору та реалізації стратегії організації, може суттєво впливати на конкурентні переваги та різні дії організації. Це активна частина потенціалу, яка є основою для створення кореневих компетенцій.

Четверта складова ромба – оточення – визначає передовсім стратегічне становище організації та її зміни. Ключовим аспектом оточення є його постійна нестабільність і рухливість, тож організація постійно повинна це відстежувати та використовувати в ухваленні рішень. Слабкі та сильні сторони організації, можливості та загрози оточення – це поняття відносні, які визначаються ситуаціями та вмінням їх використовувати. Вони не мають постійного характеру і проявляються по-різному щодо різних учасників конкурентного ринку. Оточення організації треба розглядати з позицій аналізу стратегічних можливостей під час розроблення стратегії та оцінювання поточних змін у процесі реалізації стратегії. Крім того, аналіз оточення дає змогу організації визначитися з різними підходами

до стратегічного управління. Постійна мінливість оточення організації визначає структуру та зміст корпоративної та інших стратегій, а також прояв дії принципу динамічної рівноваги [23] в процесі реалізації стратегій.

Дуже важливою особливістю вибору корпоративної стратегії є вплив стейкхолдерів на діяльність організації. У виборі та розробленні корпоративної стратегії проявляються інтереси різних особистостей та спільних зацікавлених груп. Від того, чиї інтереси враховуються в процесі розроблення стратегії, залежатиме структура та зміст стратегії, а також форма оцінювання отриманих результатів.

На процес формування корпоративної стратегії впливають *внутрішні* та *зовнішні* зацікавлені особи. До внутрішніх зацікавлених осіб належать власники-акціонери та співробітники організації. Зовнішніми зацікавленими особами, які мають прямий вплив на вибір стратегії, є споживачі та постачальники ресурсів.

Власники-акціонери є найбільш зацікавленими особами у виборі стратегії, в якій було б враховано їхні інтереси. Існує думка, що стратегія комерційної організації має розроблятися тільки в інтересах її власників [16]. Для них важливо управляти поточними та майбутніми грошовими потоками. Стратегія має бути спрямована на максимізацію прибутку та ринкової вартості організації. Стратегія розробляється для привабливого бізнесу, для якого є характерними розміри ринків та темпи їх зростання, вияв монопольної сили за окремими технологіями, вигідне партнерство з іншими організаціями.

Співробітники організації розглядають стратегію як засіб, за допомогою якого можна поліпшити або погіршити свої позиції. Стратегії організації завжди впливають на позиції співробітників. Реалізація стратегій може створити умови, за яких змінюється характер робочого місця або буде створено нові робочі місця. Залежно від того, які інтереси співробітників задовольнятиме стратегія організації, вони ставитимуться до неї позитивно, нейтрально або негативно.

Споживачі – це та категорія людей, яка в розробленні стратегії займає перше місце. Шанси на успіх має лише бізнес, який потрібен споживачеві. Задоволення інтересів власників може бути лише в тому випадку, коли організація може максимально задовольнити потреби споживача. Тому під час розроблення стратегії організації потрібно керуватися девізом: «Прибуток – побічний продукт задоволення споживача». Під час формування стратегії організації потрібно зважати на те, що товар чи послуга має два процеси: один – фізичний, який задовольняє конкретні потреби, і другий – соціальний, який впливає на групу споживачів та їхнє становище в ній. Це важливо враховувати при орієнтації стратегії на задоволення інтересів споживачів.

Постачальники в стратегічному менеджменті організації-виробника відіграють важливу роль, яка варіюється залежно від галузі. Постачальники можуть відігравати домінуючу роль в окремих галузях бізнесу, чим створюють проблему розподілу цінностей, створених у процесі виробництва й розподілу. У галузях бізнесу, де існує ресурсна конкуренція, постачальники мають можливості вибору партнерів та підвищення своєї репутації. З метою залучення стратегічного постачальника організація під час розроблення стратегії повинна збільшувати частку цінностей, які вона йому виділяє, і бути готовою відмовитися від частини власного доходу.

Отже, корпоративну стратегію слід розглядати як сукупність інтересів, задоволення яких створює «*петлю взаємного підсилення*», в якій чотири групи зацікавлених осіб: акціонери, співробітники, споживачі, постачальники – відіграють однаково важливу роль (рис. 9.6).



Рис. 9.6. Петля взаємного підсилення стейкхолдерів у стратегічному менеджменті

Під час розроблення стратегії організації треба зважати на те, що зацікавлені особи завжди мають свої цілі і спрямовують свою діяльність на їх досягнення. Спільні цінності створюються в тому випадку, коли в процесі реалізації стратегії організації досягаються цілі кожної зацікавленої особи. Якщо інтереси будь-якої зацікавленої сторони не задовольняються, «петля взаємного підсилення» може бути небезпечною або несприятливою для організації-виробника.

Отже, в процесі реалізації стратегій можуть створюватися «несприятливі петлі».

Розглянуті особливості тісно чи іншою мірою доцільно враховувати в процесі вибору та розроблення стратегій організації. Це не так легко зробити, але ігнорування окремих особливостей призведе в кінцевому підсумку до зниження ефективності розроблених та реалізованих стратегій організації.

9.3. Підсистеми забезпечення реалізації стратегій у менеджменті

Стратегічне планування принципово відрізняється від інших видів планування в процесі управління, як-от: оперативне, тактичне й довгострокове (перспективне) планування. Причому ця відмінність полягає не просто в ступені деталізації плану, цілях або виборі періоду планування, а, насамперед, у напрямку вектора планування. Традиційно вектор планування спрямований з минулого в майбутнє. Стратегічне планування припускає вибудовування вектора аналізу й ухвалення

управлінських рішень із майбутнього в сьогодення. Це й викликає в менеджерів сьогодні основні методологічні труднощі: як планувати «від бази», знають усі, а от як вибудовувати план своїх поточних дій, ґрунтуючись на уявленнях про майбутнє бізнесу, – знають лише деякі. І річ не тільки в тому, що в нас у країні тривалий час у таких рішеннях на рівні підприємств просто не було потреби. З аналогічними труднощами стикаються менеджери компаній і в країнах, що мають багату історію розвитку ринкової економіки. Найімовірніше, ці труднощі можна пояснити недостатньою розвиненістю теоретико-методологічної бази питання.

Чому одні підприємства сходять зі сцени ділового світу, тоді як інші досить успішно розвиваються? У кожній теорії є своя відповідь на це запитання. Теорія стратегічного менеджменту традиційно пов'язує крах підприємства з неправильно вибраною стратегією або взагалі з її відсутністю. Однак масштаби й темпи, з якими в сучасному світі відбувається зміна складу й структури бізнес-організацій, дають вагомі підстави для того, щоб засумніватися в справедливості цього положення. Можливо, руйнування підприємства є закономірним етапом розвитку тої сутності, для якої воно є лише формою, своєрідним етапом розвитку бізнесу. Такий погляд на проблему пояснює багато: і масштаби, і темпи організаційної динаміки, і прагнення зробити процес реорганізації підприємств невідокремним елементом єдиного процесу управління.

Діалектика організації та її бізнесу – це діалектика форми й змісту. Для збереження й розвитку змісту можна й треба змінити форму. Класичні концепції стратегічного планування цією діалектикою нехтують. У центрі уваги завжди перебуває підприємство, а не та діяльність чи функція, для якої його створили. Корпоративні інтереси підприємства домінують над інтересами бізнесу. Вимірники економічного й комерційного ефекту ухвалених рішень показують зміни лише в межах підприємства, а не всієї системи, у якій ведеться його бізнес. З такого погляду стає очевидним, що можна й треба змінювати сферу діяльності або функцію, якщо це потрібно для збереження підприємства.

Подібна теоретична основа цілком певним чином довгий час орієнтувала розвиток методології стратегічного планування. Вона націлювала організацію або на пошук найбільш підходящих портфельних стратегій, що визначають доцільні напрями інвестування капіталу, або на вибір найефективніших конкурентних стратегій, що встановлюють способи боротьби організації за збереження й поліпшення свого становища на ринку. Питання про можливий організаційний розвиток з метою вдосконалення способу інтеграції організації в бізнес-простір ніколи не ставилося й не ставиться. У результаті, у переважній більшості випадків проєктовані рекомендації щодо стратегічного вибору мають паліативний характер і зазвичай дуже швидко демонструють свою практичну неефективність.

Однак практика змушує менеджерів мислити й діяти інакше. Для них підприємство як форма ведення людьми спільної діяльності за значущістю стоїть у найкращому разі на другому місці, тому що на першому – завжди бізнес. Якщо для збереження бізнесу треба зруйнувати стару організацію й створити нову, то на морально-етичні норми ніхто не зважає, до того ж часто вони настільки архаїчні, що стають гальмом не тільки науково-технічного, а й соціального прогресу.

Цей розділ розглядає ключову проблему створення системи ефективно діючого підприємства на засадах стратегічного менеджменту. Досягнення цілей підприємства в складному та мінливому зовнішньому середовищі залежить від трьох основних складових потенціалу системи: лінійно-функціонального керівництва, організаційної структури управління, що повинна відповідати стратегії, і від того, яким чином структура забезпечуватиме взаємодію керівництва між собою і менеджерами апарату управління в процесах ухвалення рішень, зумовлених вимогами корпоративних стратегій.

Поняття «система» в цьому випадку передбачає створення комплексу взаємодіючих структур, що забезпечують процес стратегічного менеджменту, а також комплекс правил і процедур, за якими має створюватися та функціонувати організація.

Лінійно-функціональне керівництво є важливим елементом потенціалу організації. Назвемо його **потенціалом керівництва**. Його рівень можна оцінити двома взаємозалежними характеристиками. Перша – **ступінь реакції** керівництва організації на зміни умов зовнішнього середовища. Ступінь реакції показує, чи вдається керівництву організації передбачити нестабільність умов зовнішнього середовища, чи воно реагує на цю нестабільність у міру виникнення чинників. Інша характеристика – **діапазон реакції** керівництва та менеджерів, що показує бажання й можливості апарату управління ефективно розв'язувати штатні (закріплені за посадою) і нові (ті, що з'являються) завдання управління. Діапазон реакції показує, наскільки апарат управління може змусити себе змінити власне уявлення про форми і методи поточної діяльності, систему відносин всередині організації та із зовнішнім середовищем, а також змінювати свою поведінку.

Організаційний потенціал підприємства представлений відповідною зміною організаційних структур (виробничої, технологічної, організаційної структур управління, структури апарату управління, інформаційної), яка зумовлена необхідністю створення стратегічного потенціалу підприємства відповідно до обраних корпоративних стратегій. Ключовою структурою забезпечення реалізації корпоративних стратегій є організаційна структура управління підприємством.

Мова йде про вибір такого типу організаційної структури управління, яка б відповідала стратегічним напрямам діяльності підприємства і вчасно пристосовувала їх до зміни чинників зовнішнього середовища.

Комплекс правил і процедур – це нормативне забезпечення сприйняття стратегічного управління – розроблення формалізованого представлення (опису) кожного чинника і показника елементів і компонентів внутрішньої та зовнішньої інфраструктури підприємства.

На сучасному етапі розвитку стратегічного менеджменту існують різні підходи до процесу реалізації стратегій організації. У літературі докладніше розглянуто два підходи [2; 11; 14; 28].

Перший підхід [28] ототожнює процес впровадження стратегічного менеджменту зі стратегічним плануванням. При цьому процес стратегічного планування розглядається як складова стратегічного управління, а стратегічний план – це систематизовані та формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розроблення та організацію виконання стратегічних планів, проєктів, програм.

Інший підхід [31; 11] базується на ситуативному процесі. Відхід від стратегічного планування обґрунтовується тим, що на практиці планування, зокрема й стратегічне, є формальним. До того ж воно досить сильно залежить від параметрів організації, що склалися в певний час її існування, а також її ключових поточних бізнес-процесів: виробничого процесу; визначеної структури продукту організації; організаційної структури управління; вже існуючої корпоративної стратегії і стратегії основних підсистем. За реального планування самі особливості планового процесу не дають вийти за межі заданих параметрів і тенденцій. Для більшості конкретних бізнес-ситуацій реально ефективні стратегічні зміни в діяльності підприємств потребують саме виходу за традиційні межі ведення бізнес-процесу. Стратегічне управління як система стратегічного мислення та бачення майбутнього організації – це передовсім об'єднання різних видів діяльності в єдиний механізм забезпечення стійкого функціонування на ринку.

Цей підхід є досконалішим, оскільки він скеровує апарат управління до творчого підходу в реалізації стратегії, який обов'язково передбачає постійний моніторинг результатів здійснення стратегії, а також коригування їх завдяки своєчасним змінам.

Головною особливістю реалізації стратегій за будь-якого підходу є наявність перехідного періоду від діючої системи управління до управління реалізацією нових стратегій. Підприємство не може водночас «закрити» стару діючу систему управління і почати «нове» життя за розробленою стратегією. Це рутинна і складна робота колективу організації, спрямована на удосконалення якості, пошук та підвищення кореневих компетенцій, зменшення витрат, пошук нових партнерів (споживачів і постачальників), покращення потенціалу. Процес переходу до реалізації нової корпоративної стратегії має певні етапи.

За характером виконуваних робіт процес забезпечення реалізації стратегій може складатися з трьох етапів:

- 1) *підготовчий*, під час якого створюються відповідні умови та розробляються можливості організації до сприйняття стратегічного менеджменту;
- 2) *структурний*, зміст якого полягає у виборі організаційної структури управління, яка б відповідала умовам реалізації стратегій;
- 3) *адаптивний*, відповідно до якого відбувається адаптація обраного типу організаційної структури управління та структури апарату управління до стратегічного менеджменту.

Розглядаючи процес розроблення та реалізації стратегій з позицій забезпечення стабільності та стійкості виробничо-господарської діяльності підприємства, варто пам'ятати про те, що якість виконання кожного етапу та їх взаємозв'язок забезпечують ефективне функціонування стратегічного менеджменту підприємства.

Від якості та детальності виконання робіт підготовчого етапу залежатиме ефективність функціонування всього підприємства на засадах стратегічного менеджменту. Зважаючи на те, що робота з впровадження системи стратегічного менеджменту починається з моменту її розроблення, зміст цього етапу можна розглядати по-різному. Підготовчий етап можна починати з формулювання місії, формування дерева цілей та розроблення ієрархії стратегій. Також до підготовчого етапу можна

віднести лише роботи, пов'язані з формуванням норм, нормативів, критеріїв, обмежень, правил та процедур, методів та алгоритмів. Створення нормативного забезпечення залежить від складності стратегічного менеджменту, на який орієнтується організація. Значну кількість підготовчих робіт потрібно виконувати паралельно з розробленням стратегій. Завдяки цьому можна скоротити строк запровадження стратегічного менеджменту. До того ж треба пам'ятати, що цей етап виконується в умовах поточної діяльності організації з виконання затверджених планів.

Розглянемо другий напрям підготовчого етапу.

За правила виконання підготовчого етапу пропонується прийняти принципи об'єктно-цільового підходу та певну послідовність реалізації цілеорієнтованих об'єктів (ЦОО). Складні динамічні процеси на стадіях розроблення стратегій та їх реалізації вимагають під час виконання підготовчого етапу дотримуватися таких основних правил.

Перше правило: системне представлення ЦОО. Система нормативного забезпечення функціонування стратегічного менеджменту повинна створювати можливість у будь-який час представити і проаналізувати необхідні параметри ЦОО, оцінювати вплив кожного з них на процес реалізації стратегій, виявляти взаємодію між їхньою діяльністю та потребами ринку, споживчим попитом, діяльністю конкурентів.

Друге правило: адаптація до змін. Процес стратегічного менеджменту постійно супроводжується змінами як самих ЦОО, так і функціями, які вони виконують. Такі зміни характеризуються великою кількістю змінних параметрів, тому нормативне забезпечення має надавати можливості оперативно реагувати не тільки на такі зміни, але й на тенденції, що виникають у результаті дії внутрішніх і зовнішніх чинників. Нормативне забезпечення не має перероблятися суттєво, а лише гнучко змінюватися завдяки адаптації до змін.

Третє правило: здатність до практичного застосування. Система нормативного забезпечення має створюватися таким чином, щоб її могли використовувати менеджери різних рівнів як на стадії формування стратегій, так і на стадії їх реалізації. Вона повинна мати ієрархічну взаємопов'язану структуру і відповідати структурі ЦОО.

Четверте правило: можливість використання різних методів. Нормативи та показники, які входять до складу нормативного забезпечення, мають бути прийнятними для використання в економіко-математичних методах та різних моделях, як-от: BCG, McKinsey, SWOT та ін.

Першим елементом підготовчого етапу є формування ієрархії цілеорієнтованих об'єктів підприємства та ієрархії об'єктів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність підприємства. Для формування об'єктів доцільно використовувати структурно-ієрархічний метод.

Як ЦОО на першому рівні ієрархії доцільно використати узагальнені об'єкти: продукція, ресурси, фінанси (рис. 9.7).

ЦОО «продукція» охоплює усі об'єкти, що забезпечують процеси розроблення нового продукту, удосконалення наявного продукту, його виробництво та збут. Ці об'єкти формують другий рівень ієрархії. Декомпозиція об'єктів другого рівня дозволяє сформувати більш детальний перелік об'єктів третього рівня.

Декомпозицію об'єктів доцільно проводити до такого рівня, об'єкти якого описуються первинними показниками.

ЦОО «ресурси» дає можливість описати процеси забезпечення діяльності підприємства сировинними, виробничими, технологічними та трудовими ресурсами. Кінцевими об'єктами є ті, що забезпечують виконання виробничої програми та є носіями витрат. Їх склад і характер діяльності має бути узгодженим з ресурсними стратегіями.

ЦОО «фінанси» мають охоплювати ієрархію об'єктів відповідно до структури функціональної фінансової стратегії. Вихідними показниками діяльності об'єктів низового рівня повинні бути обсяги фінансових ресурсів, часові показники їх інвестування та місце їх використання, ефективність їх використання.

На рис. 9.7 показано лише приклад декомпозиції об'єктів, оскільки їхня структура залежить від конкретного підприємства та кваліфікації її розробників.

Зміни на підприємстві зумовлені впливом чинників зовнішнього середовища. Тому для ефективного розроблення реакції на такі впливи треба знати характеристики об'єктів зовнішнього середовища, які здійснюють або потенційно можуть здійснювати збурюючі дії та впливи. Об'єктами першого рівня ієрархії є об'єкти ринкового середовища, державні органи управління та об'єкти громадського впливу (рис. 9.8). Це типові об'єкти, які не залежать від типу підприємства та виду його діяльності. Вони можуть лише по-різному впливати на діяльність підприємства.

Другим елементом підготовчого етапу є розроблення формалізованого опису кожного об'єкта підприємства та зовнішнього середовища у вигляді показників та чинників. Цю роботу виконують з використанням структурно-ієрархічного методу. Цей метод дає змогу вводити та виводити певні показники діяльності об'єктів у разі змін умов на ринку та розвитку підприємства. Побудову структури показників доцільно проводити в такій послідовності:

- укрупнені групові показники;
- базові показники;
- довідкові показники;
- відносні показники і алгоритми їх формування;
- локальні показники.

Носіями показників є узагальнені об'єкти: продукція, ресурси, фінанси та відповідні об'єкти різних рівнів. Структура показників будується таким чином, щоб їх можна було використовувати для планування, проведення аналізу стратегічних чинників та поточних показників діяльності, контролювання процесів реалізації стратегій та проведення коригувальних заходів.

Особливе значення структура показників має для контролю можливих відхилень від траєкторії реалізації стратегій. Тому важливо визначити, в яких об'єктах можуть відбуватися зміни і завдяки яким параметрам чи показникам можна оцінити відхилення.

Третім елементом підготовчого етапу є виділення тих об'єктів і показників, які потрібно контролювати та вносити відповідні зміни. Такі об'єкти та показники мають індивідуальний характер і визначаються конкретними ринковими умовами та стратегічним типом організації.

На початку 1990-х гурту менеджменту американці Девід Нортон (David Norton) і Роберт Каплан (Robert Kaplan) запропонували світу бізнесу модель, яку вони назвали **Balanced Scorecard**. «Balanced» указує на «збалансованість». «Scorecard» – дослівно – картка гравця в гольф. Інакше кажучи, невеликий аркуш паперу, на якому стисло, в агрегованому вигляді наведено найважливішу для суб'єкта інформацію.



Рис. 9.7. Ієрархія цілеорієнтованих об'єктів підприємства

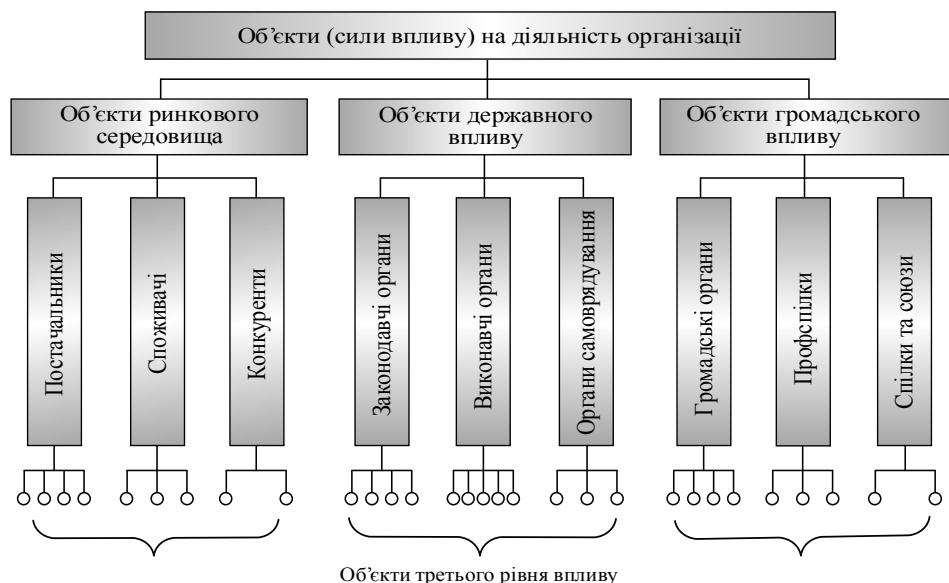


Рис. 9.8. Ієрархія об'єктів впливу на діяльність підприємства

У різноманітних джерелах (книги, журнали, Інтернет) можна знайти різні варіанти перекладу терміна *Balanced Scorecard*: «збалансована система оцінних індикаторів», «збалансована розрахункова карта», «система взаємозалежних показників», «збалансована система показників ефективності» і т. д. Однак усі вони мають один спільний недолік – зводять усю силу цієї концепції просто до чергової системи показників (цього разу – «збалансованої»). Однак Д. Нортон і Р. Каплан закладали у свою систему щось набагато більше – модель розроблення збалансованої стратегії компанії й переведення стратегії на операційний рівень діяльності.

Отже, базова ідея концепції *Balanced Scorecard* – у стислій, структурованій формі, у вигляді системи показників надає менеджерам найважливішу для них інформацію. Ця інформація, з одного боку, має бути компактною, а з іншого – має відображати всі основні сторони діяльності підприємства. Традиційно керівники управляють бізнесом, орієнтуючись здебільшого на значення фінансових показників (прибуток, грошовий потік, рентабельність капіталу тощо). Уявімо собі таку ситуацію: фінансисти доповідають директорові про те, що прибуток за звітний період збільшився на 20 %. Здавалося б, усе непогано. Однак після поглибленого дослідження ситуації на підприємстві з'ясувалося, що маржа по А-продуктах зменшилася, дилери стали йти до конкурентів, частка браку залишається стабільно високою, а фінансовий директор зібрався звільнитися. Інакше кажучи, управління підприємством лише на основі фінансових показників – це як керувати автомобілем, дивлячись тільки в дзеркало заднього виду. *Balanced Scorecard* як система показників демонструє керівникові важливість використання нефінансових показників (кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності клієнтів, середній рівень виконання замовлення, частка браку, плинність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій тощо).

У класичному варіанті цієї концепції всю інформацію, потрібну керівнику для ухвалення рішень, розбито на чотири взаємозалежних блоки (так звані «перспективи»):

- 1) фінанси/економіка,
- 2) ринок/клієнти,
- 3) бізнес-процеси,
- 4) інфраструктура/співробітники (рис. 9.9).

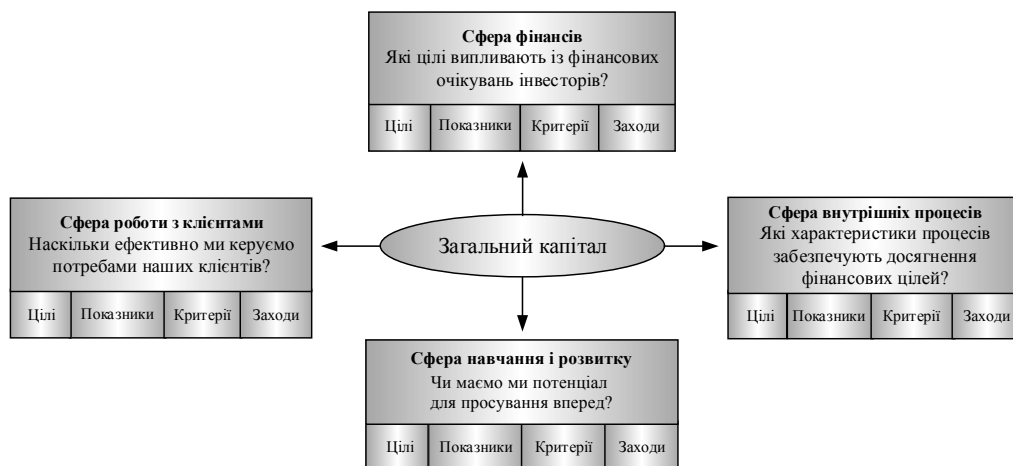


Рис. 9.9. Напрями формування системи збалансованих показників [12; 32]

Отже, керівник подібно до пілота літака бачить перед своїми очима «дошку приладів» і управляє системою, орієнтуючись на значення індикаторів, згрупованих у чотирьох взаємозалежних блоках. Одна з базових ідей, покладених в основу системи *Balanced Scorecard*, – це ідея вимірності. Усі чинники, важливі для управління підприємством, мають бути так чи інакше виміряні й представлені у вигляді показників (індикаторів). Девіз концепції: «If you can't measure it, you can't manage it» («Якщо ви не можете це виміряти, ви не можете цим управляти»).

Традиційно фінансові показники, що застосовуються в системі *Balanced Scorecard*, вважають «пізніми» (коли реагувати вже пізно), а показники, що належать до перспектив «Ринок / клієнти», «Бізнес-процеси» і «Інфраструктура / співробітники», розглядають як «ранні» (є можливість вчасно реагувати).

У моделі *Balanced Scorecard* чотири блоки пов'язані між собою стратегічним причинно-наслідковим ланцюгом: кваліфіковані, мотивовані, згуртовані в єдину команду співробітники, використовуючи розвинену інфраструктуру (інформаційні системи, обладнання, технології), забезпечують системі належну якість бізнес-процесів. Налагоджені бізнес-процеси (низький відсоток браку, швидке опрацювання й виконання замовлення клієнта, якісна сервісна підтримка) забезпечують задоволеність клієнтів, досягнення конкурентних переваг та успіх

підприємства на ринку. Маркетингові успіхи підприємства, своєю чергою, є запорукою його фінансових успіхів. Зворотний ланцюг моделі *Balanced Scorecard* розкручується у зворотний бік так: причини незадовільних значень фінансово-економічних показників варто шукати в блоці «Ринок / клієнти», незадоволеність клієнтів означає наявність проблем у блоці «Бізнес-процеси», а коріння проблем з бізнес-процесами – у блоці «Інфраструктура / співробітники».

Якщо говорити про індикатори, які використовуються для вимірювання перспективи «Фінанси / економіка», то поряд з такими традиційними показниками, як обсяг продажів, прибуток, грошовий потік, коефіцієнти рентабельності, ліквідності, оборотності, дедалі більшої популярності набуває такий показник, як вартість компанії (*Value*). Концепцію управління, орієнтованого на вартість (*Value Based Management*), давно використовують великі акціонерні компанії США як основу максимізації вартості акцій і підвищення доходів акціонерів. Така філософія управлінського мислення припускає, що всі заходи, реалізовані компанією, так чи інакше мають бути спрямовані на збільшення її вартості. Поступово ідеї управління, орієнтованого на вартість, поширилися на європейський бізнес, а останнім часом до цієї ідеї все більше долучається вітчизняний бізнес. Однак не всі сприймають однозначно американську ідею максимізації вартості підприємства й збільшення доходів акціонерів. У межах європейської моделі менеджменту крім збільшення доходів акціонерів (засновників) підприємства прагнуть до підвищення задоволеності персоналу, побудови довгострокових відносин із клієнтами, збереження взаємовигідних відносин із постачальниками.

У системі управління, орієнтованого на вартість, вартість підприємства визначається дисконтованим розміром майбутніх грошових потоків (*Cash Flow*), а додаткова вартість (*Value Added*) виникає в тому випадку, якщо рентабельність активів (*Return on Assets, ROA*) підприємства перевищує середньозважені витрати на капітал (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*). Різницю між рентабельністю активів і середньозважених витрат на капітал називають *spread*. Інакше кажучи, вартість компанії збільшується, якщо $ROA > WACC$, і зменшується, якщо $ROA < WACC$. Саме на цьому базовому принципі ґрунтується концепція **економічної доданої вартості** (*Economic Value Added, EVA*), розроблена в консалтинговій компанії *Stern & Stewart* (рис. 9.10).

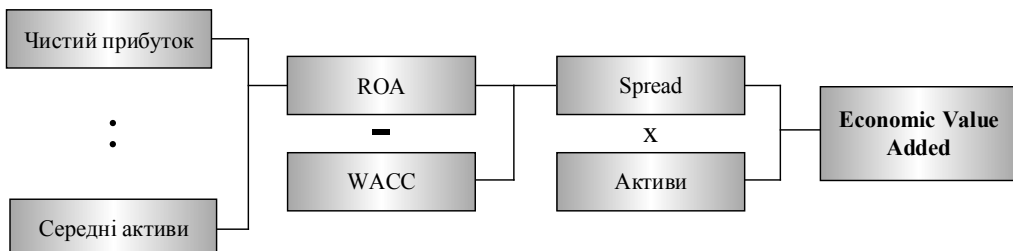


Рис. 9.10. Модель Economic Value Added, EVA

Ключовим моментом концепції економічної доданої вартості є розрахунок середньозважених витрат на капітал (*Weighted Average Cost of Capital, WACC*).

Перспектива «**Ринок / клієнти**» містить інформацію про ставлення клієнтів до підприємства, а також про динаміку ринку (зміна попиту на продукти, зростання ринку, конкурентна ситуація). Типовими показниками для вимірювання перспективи «Ринок / клієнти» можна вважати частку ринку, кількість нових клієнтів, кількість постійних клієнтів, індекс задоволеності клієнтів (на основі опитування), обсяг повторних продажів, співвідношення доходу й витрат на маркетинг, забезпеченість замовленнями в днях, конкурентоспроможність підприємства (у балах).

Перспектива «**Бізнес-процеси**» має вимірювати ефективність виконуваних у компанії бізнес-процесів і характеризується зазвичай яскраво вираженою галузевою специфікою (специфіка організації бізнес-процесів великого машинобудівного підприємства значно відрізняється від специфіки організації бізнес-процесів невеликої торговельної компанії). Типовими індикаторами цієї перспективи є середній період опрацювання й виконання замовлення, частка браку, кількість рекламцій, відхилення план/факт за витратами, частка своєчасних поставок, середня тривалість і вартість виконання окремих процесів, продуктивність праці, показники оборотності (складу, дебіторської заборгованості, кредиторської заборгованості).

Перспектива «**Інфраструктура / співробітники**» призначена для оцінювання забезпеченості підприємства необхідною інфраструктурою (обладнання, будівлі, програмне забезпечення, бази даних та інформація) і людським капіталом. Типовими показниками є ступінь зношеності потужностей (як інфраструктури, так і людського капіталу), ступінь автоматизації окремих процесів, плінність кадрів, кількість раціоналізаторських пропозицій, витрати на персонал (заробітна плата й підвищення кваліфікації), індекс задоволеності персоналу.

Причинно-наслідковий ланцюг системи *Balanced Scorecard* реалізується в процесі розроблення стратегічного плану підприємства. У межах моделі *Balanced Scorecard* розроблення стратегічного плану починається з відповіді на запитання: «Які параметри фінансового стану будуть прийнятними для нас і наших засновників (перспектива «Фінанси / економіка»)». Друге запитання звучить так: «Як ми повинні виглядати в очах наших клієнтів (у порівнянні з конкурентами), щоб досягти тих фінансово-економічних цілей, які ми перед собою поставили?». Третє запитання: «Як мають виглядати наші процеси, щоб ми змогли досягти тих цілей, які ми перед собою поставили на перспективу «Ринок / клієнти»?». І, нарешті, четверте запитання: «Яка інфраструктура й співробітники нам потрібні для досягнення цілей на перспективу «Бізнес-процеси»?».

Типова послідовність розроблення стратегічного плану у разі використання моделі *Balanced Scorecard* складається з таких етапів:

- 1) розроблення базової стратегічної орієнтації підприємства (місія, система цінностей, принципові напрями розвитку);
- 2) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Фінанси / економіка»;

- 3) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Ринок / клієнти»;
- 4) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Бізнес-процеси»;
- 5) визначення стратегічних цілей, індикаторів і цільових значень індикаторів по перспективі «Інфраструктура / співробітники»;
- 6) побудова причинно-наслідкового ланцюга стратегічних цілей підприємства;
- 7) розроблення заходів для досягнення стратегічних цілей, визначення бюджетів, строків і відповідальних за реалізацію заходів.

Загальну схему розроблення стратегічного плану на основі моделі *Balanced Scorecard* наведено на рис. 9.11.

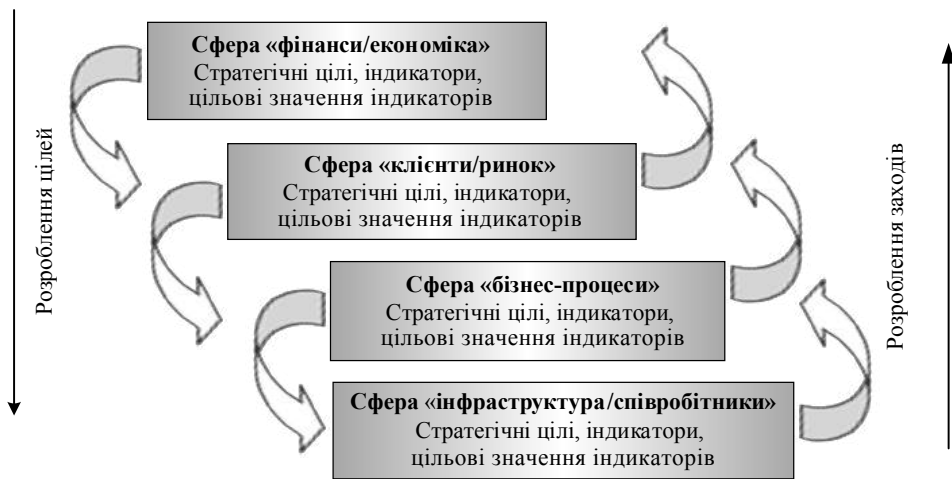


Рис. 9.11. Загальна схема розроблення стратегічного плану підприємства на основі моделі *Balanced Scorecard* [12; 32]

9.4. Бізнес-план як інструмент реалізації стратегічного плану підприємства

У сучасних умовах євроінтеграції України набуває актуальності питання посилення конкуренції на міжнародному ринку виготовлення продукції. Однак не всі вітчизняні промислові підприємства здатні вести конкурентну боротьбу та визначати комплексно перспективи свого розвитку. У глобальному масштабі лише деякі підприємства України можуть певною мірою мати конкурентні переваги, однак для більшості підприємств такі умови функціонування є неприйнятними, оскільки вони не мають практики застосування комплексного інструментарію стратегічного моделювання бізнес-процесів та розроблення магістральних напрямів управління ними.

Вітчизняним промисловим підприємствам складно адаптуватись до вимог міжнародного ринку через, зокрема, відсутність чіткого механізму планування

та управління перспективним розвитком у комплексному форматі – бізнес-плані, який буде використовуватись як інструментарій планових та управлінських дій.

Бізнес-план є одним із основних документів, що визначають стратегію розвитку підприємства. Проте, якщо стратегічний план поєднує усі напрями діяльності підприємства, то бізнес-план відображає розвиток лише одного конкретного напрямку. Розроблення бізнес-плану передбачає формування та реалізацію системи заходів для розв'язання майбутніх проблем стратегічного розвитку підприємства та поліпшення результатів його діяльності в довгостроковій перспективі.

Сучасна економічна наука не має єдиного підходу до визначення суті поняття «бізнес-планування діяльності підприємства як напрям стратегічного управління». Дослідники англо-американської економічної школи, а саме: М. Альберт [21], П. Друкер [8], М. Х. Мескон [21], Ф. Хедоурі [21] – розглядають процес стратегічного планування як здійснення сукупності систематизованих і взаємоузгоджених робіт з визначення довготермінових цілей та напрямів діяльності підприємства. Тобто процес стратегічного планування визначається як генеральна комплексна програма дій, що визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для досягнення таких цілей. Проте вважається, що дослідники сприймають стратегічне планування лише як довгостроковий план дій, не враховуючи управлінської компоненти.

Сучасна економічна ситуація диктує підприємствам новий підхід до організації внутрішнього планування. У разі залучення іноземних інвесторів усе частіше потрібен бізнес-план, який би відповідав міжнародним стандартам і був адаптованим до наших умов.

Бізнес-планування в Україні є порівняно новою галуззю, тому під час розроблення бізнес-планів потрібно спиратися на підходи, розроблені за кордоном і адаптовані до економічної ситуації, сформованої в Україні. Узгодження з міжнародними стандартами зумовлено пошуком потенційного інвестора за межами України через нестачу вільних інвестиційних ресурсів на внутрішньому ринку.

Бізнес-план є комплексним документом, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту і є однією з функцій управління. Бізнес-план є значною мірою стандартним документом, у якому обґрунтовують концепцію бізнес-плану і наводять основні його характеристики, який має багатофункціональний характер і складається з розділів, що охоплюють майже всі питання, з якими може зіткнутися підприємство в процесі своєї діяльності [4].

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання й розподілу прибутку між його учасниками відтворено на рис. 9.12 [13].

Процесу бізнес-планування передують виникнення задуму, ідеї, проте недостатньо ефективне використання ресурсів підприємства спричиняє проблеми в реалізації такої ідеї чи задуму. Раціональне використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дасть змогу підприємству отримати прибуток і поліпшити результати господарської діяльності.

Бізнес-планування як процес треба здійснювати на постійній основі. Він поєднує в собі елементи стратегічного й тактичного планування, тому важливий

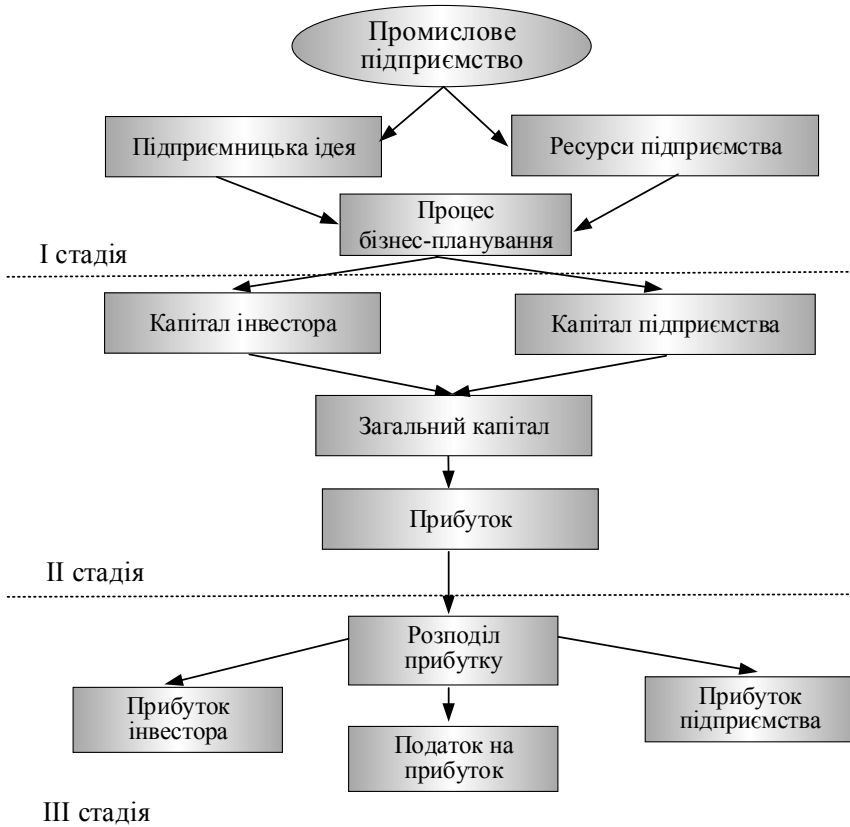


Рис. 9.12. Стадії процесу бізнес-планування

для ефективної організації діяльності господарства. Одним із способів виходу на зовнішній ринок та рівноправної ефективної співпраці із закордонними інвесторами є перехід до поширеної у світовій практиці методології розроблення та оцінювання інвестиційних проєктів.

У процесі бізнес-планування розв’язуються такі основні стратегічні та тактичні завдання [13]:

- оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, сильних і слабких сторін його діяльності;
- формування мети, розроблення стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їх досягнення;

– розроблення заходів з мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо.

Крім перелічених вище завдань, бізнес-план містить оцінку нинішнього моменту, характеризує сильні і слабкі сторони, детальний аналіз ринку і всю інформацію про клієнтів і конкурентів. У ньому докладно аналізуються можливості розвитку ринку, його слабкі і сильні сторони, а також докладно описується діяльність фірми в умовах, максимально наближених до реальної життєвої ситуації.

Ініціатор розроблення бізнес-плану повинен продемонструвати чітке уявлення про майбутній бізнес, його масштаби і форму, найважливіші показники маркетингу, особливості виробничої і фінансової діяльності, сировинне, технічне і кадрове забезпечення проєкту, обсяг інвестицій і терміни їх повернення, ризики, пов'язані з реалізацією проєкту та інші його характеристики.

У сучасній практиці підприємництва бізнес-план виконує чотири основні функції [5].

Перша функція пов'язана з можливістю використання бізнес-плану і розроблення стратегії бізнесу. Вона відіграє особливу роль у період створення підприємств і навіть під час вироблення нових напрямів діяльності, допомагаючи керівнику визначити цілі свого підприємства та спрямувати всі зусилля на досягнення пріоритетних цілей.

Друга функція – планування. Вона дає змогу оцінити можливості підприємства та забезпечити його життєздатність і майбутню стійкість.

Третя функція пов'язана із залученням коштів: позичок, кредитів. У сучасних умовах банки, вирішуючи питання про виділення коштів, вимагають надання старанно опрацьованого бізнес-плану, що обґрунтовує можливість їх повернення.

Четверта функція пов'язана із залученням до реалізації планів підприємства потенційних партнерів, інвесторів.

Нині застосовують багато різновидів бізнес-планів: бізнес-план комерційної ідеї або інвестиційного проєкту, бізнес-план підприємства, структурного підрозділу, бізнес-план проведення санації, реструктуризації, процедури приватизації, обґрунтування лізингу, доступу до кредитної лінії тощо. Вони відрізняються за формою, змістом, структурою. Закордонні фірми, наприклад, воліють складати бізнес-плани на окрему угоду, у нас бізнес-план частіше розробляють підприємства, які починають свій бізнес. Це визначає різницю в методології бізнес-планування.

Промислові підприємства окрім бізнес-плану роботи можуть мати бізнес-плани інвестиційних проєктів (табл. 9.3).

Інвестиційні проєкти як гарант підвищення конкурентоспроможності і ринкової цінності підприємства набули особливої актуальності в сучасних умовах.

Інвестиційні проєкти – сукупність документів, які характеризують проєкт від його задуму до заданих показників ефективності, які охоплюють зазвичай передінвестиційну, інвестиційну, експлуатаційну та ліквідаційну стадії його реалізації.

Для здійснення бізнес-планування на підприємстві мають бути такі його складники: аналітична, програмно-технологічна, інформаційна та організаційна компоненти.

Основою аналітичної компоненти процесу бізнес-планування є методологічна і методична база розроблення, контролю і виконання бізнес-плану.

Таблиця 9.3

Основні відмінності бізнес-планів підприємств та інвестиційних проєктів

Бізнес-план інвестиційного проєкту	Бізнес-план роботи підприємства
В основі – одна мета	Охоплює комплекс цілей підприємства
Має чітко окреслений час виконання	Передбачає комплексне безперервне планування
Може розроблятися на період, що дорівнює тривалості існування проєкту	Розробляється зазвичай на 3–5 років із детальним щорічним плануванням
Основне завдання – залучення фінансових коштів	Регламентация параметрів роботи підприємства на визначений період

Однією з організацій, що пропонує стандарти для бізнес-планування, є *United Nations Industrial Development Organization (UNIDO)*, яка бореться за глобальне процвітання, підтримуючи індустріальний розвиток країн, що розвиваються, та країн із перехідною економікою [34].

Методика ЮНІДО рекомендує виділяти в структурі бізнес-плану такі основні розділи:

- мета проєкту, його орієнтація та економічне середовище, юридичне забезпечення (податки, державна підтримка тощо);
- маркетингова інформація (можливості збуту, конкурентне середовище, перспективна програма продажів і номенклатура продукції, цінова політика);
- матеріальні затрати (потреби, ціни та умови постачання сировини, допоміжних матеріалів і енергоносіїв);
- місце розташування підприємства з урахуванням технологічних, кліматичних, соціальних та інших умов;
- проєктно-конструкторська частина (вибір технології, специфікація оснащення й умови його постачання, обсяги будівництва, конструкторська документація);
- організація підприємства і накладні витрати (управління, збут і розподіл продукції, умови оренди, графіки амортизації оснащення тощо);
- кадри (необхідність, забезпеченість, графік роботи, умови оплати, потреба в навчанні);
- графік здійснення проєкту (терміни будівництва, монтажу, пусконаладжувальних робіт, період функціонування);
- комерційна (фінансова й економічна) оцінка проєкту.

Одним із прийнятих стандартів у бізнес-плануванні є структура, розроблена Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) [9].

ЄБРР, заснований у 1991 р. за участю 60 країн світу і низки міжнародних організацій, по суті, є інвестиційним механізмом, який було створено для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії. Європейський банк реконструкції та розвитку є одним із найбільших інвесторів у Європі і Централь-ноазійському регіоні. ЄБРР залучає багато іноземних інвестицій і використовує

власні кошти для розвитку цих регіонів. Інвестиції надходять як для підтримки і розвитку наявних підприємств, так і для створення нових компаній і виробництв.

Тісні зв'язки і взаємодія ЄБРР із державними інститутами дають змогу брати участь у створенні більш сприятливого клімату для підприємців. Зокрема, з метою поліпшення інвестиційного клімату та спрощення бізнес-планування Європейський банк реконструкції та розвитку розробив і пропонує до використання таку структуру бізнес-плану міжнародного стандарту:

1. Титульний аркуш
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме
4. Підприємство
 - 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
 - 4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства
 - 4.3. Поточна діяльність
 - 4.4. Фінансовий стан
 - 4.5. Кредити
5. Проект
 - 5.1. Загальна інформація про проект
 - 5.2. Інвестиційний план проекту
 - 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність
 - 5.4. Опис виробничого процесу
 - 5.5. Фінансовий план
 - 5.6. Екологічна оцінка
6. Фінансування
 - 6.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів
 - 6.2. Застава
 - 6.3. Обладнання та роботи, які фінансуватимуться за рахунок кредитних коштів
 - 6.4. SWOT-аналіз
 - 6.5. Ризики та заходи щодо їх зниження
7. Додатки

Але в сучасних умовах ринкової економіки України немає сенсу просто копіювати складання бізнес-планів за закордонними методиками. Бізнес-план буде актуальним лише в тому випадку, якщо адаптувати його до ринку України. Економіка України потребує розв'язання таких взаємозалежних питань, як вихід із кризового стану і перехід до ринкових форм і методів господарювання.

Вирішення цих проблем пов'язано із залученням і використанням значних матеріальних, фінансових і людських ресурсів. Розроблення бізнес-плану, його обґрунтування та оцінка в умовах України є актуальними внаслідок таких причин: недостатність фінансових ресурсів в Україні; сильна конкуренція на ринку капіталу; сильна конкуренція на ринку продукції з боку закордонних виробників; загальна нестабільність і непередбачуваність розвитку подій, що спонукають до використання спеціальних методик, адаптованих до умов

української економіки; необхідність підвищення якості інвестиційних і фінансових досліджень.

У сучасній вітчизняній практиці бізнес-планування немає єдиної регламентованої методики складання, форми і структури бізнес-планів, проте є безліч їхніх версій залежно від форми, змісту, структури, призначення бізнесу. Зокрема, часто виокремлюють бізнес-плани за бізнес-лініями (продукція, роботи, послуги, технічні рішення), а також по фірмі загалом (новій або діючій).

До чинників, які визначають обсяг, склад і структуру бізнес-плану, ступінь його деталізації, належать: специфіка бізнесової діяльності; масштаби бізнесу; мета і загальна стратегія бізнесу; параметри ринку збуту; наявність конкурентів.

Найбільш складною та повною для розгляду питань є процедура розроблення бізнес-плану, що включає виробничу діяльність. Саме тому виникає потреба у визначенні структури, змісту і методики розроблення бізнес-плану, який орієнтований на залучення інвестицій у виробничу діяльність. А наскрізний приклад оформлення найважливіших розділів бізнес-плану розглянемо на прикладі представника малого бізнесу – створення магазину-салону з продажу квітів та аксесуарів до них.

У загальній структурі бізнес-плану виокремлюють такі складові (розділи) [7]:

1. Титульна сторінка
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме
4. Галузь, фірма та її продукція (послуги)
 - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі
 - 4.2. Опис продукту (послуги) фірми
 - 4.3. Стратегія зростання фірми
5. Дослідження ринку і план маркетингу
 - 5.1. Загальна характеристика ринку продукту
 - 5.2. Цільовий ринок бізнесу
 - 5.3. Місцезнаходження фірми
 - 5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників
 - 5.5. Прогноз обсягів продажу
 - 5.6. Стратегія маркетингу
6. План виробництва
 - 6.1. Виробнича програма випуску продукції
 - 6.2. Матеріальне забезпечення виробничої програми
 - 6.3. Основні технологічні операції і технічне забезпечення
 - 6.4. Потреба у виробничих і невиробничих приміщеннях
7. Організаційний план
 - 7.1. Форма організації бізнесу, організаційна система управління
 - 7.2. Власники бізнесу і команда менеджерів
 - 7.3. Трудове забезпечення виробничої програми. Оплата праці
 - 7.4. Кадрова політика і стратегія
8. Фінансовий план
 - 8.1. Бюджет витрат, кошторис, потреба в інвестиціях

- 8.2. План доходів і видатків (план фінансових результатів)
- 8.3. План руху готівки
- 8.4. Плановий баланс підприємства
- 8.5. Графік досягнення точки беззбитковості, запас фінансової міцності
- 9. Оцінка ризиків
 - 9.1. Типи можливих ризиків
 - 9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу
- 10. Додатки
 - 10.1. Копії звітних документів
 - 10.2. Копії контрактів, ліцензії тощо
 - 10.3. Схеми технологічних процесів
 - 10.4. Прейскуранти постачальників

Ця структура бізнес-плану є лише приблизною і в кожному конкретному випадку може бути уточнена.

Загальну характеристику розділів бізнес-плану наведено в табл. 9.4.

Таблиця 9.4

Склад розділів бізнес-плану та алгоритм їх розроблення

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
Резюме	Інформація про майбутній бізнес, місію, цілі, які ставить перед собою підприємець, розпочинаючи нову справу або розширюючи існуючу	1. Описати концепцію бізнесу (його можливості, які забезпечуватимуть переваги на ринку, та стратегії їх реалізації). 2. Надати відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживачі, особливості їх обслуговування, способи представлення товарів і послуг, канали збуту, по яких товар має дійти до споживача, передбачувані обсяги продажу, частка ринку). 3. Охарактеризувати унікальні особливості бізнесу (найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які наявні або будуть створені внаслідок реалізації розробленої конкурентної та цінової стратегії). 4. Надати відомості про компетенцію й професіоналізм керівника фірми та членів команди менеджерів. 5. Показати основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (стартовий капітал, суми отриманого чистого прибутку, рентабельність, точка досягнення беззбитковості в натуральному і вартісному вираженні, термін окупності витрат). Надати характеристику загальних потреб у коштах (потрібна сума, форма отримання, порядок і напрям використання, термін повернення).

Продовження табл. 9.4

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
Галузь, фірма та її продукція (послуги)	Сучасна ситуація та тенденції розвитку галузі; характеристика фірми, її продукту та/або послуги; стратегія зростання фірми	1. Охарактеризувати галузь, до якої належить фірма: визначити основних представників галузі, основні компанії, що займають ключові позиції на ринку, чинники, що визначають успіх діяльності в галузі. Вивчити прогнози щодо перспектив розвитку галузі, нові тенденції в розвитку галузі, нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними чинниками тощо, які впливатимуть на розвиток галузі. 2. Дати загальну характеристику фірми: визначити стратегічні і тактичні цілі, охарактеризувати основні види діяльності та географічні зони поширення бізнесу фірми. Описати продукцію фірми: охарактеризувати продукт та/або послугу, визначити технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції, охарактеризувати властивості продукції, що роблять її унікальною.
Дослідження ринку	Сучасний стан підприємства на ринках збуту: найменування ринку та його сегментів, характеристика підприємств-виробників, що працюють на ринку, характеристика споживачів, їх географічна концентрація	1. Охарактеризувати ринок продукту фірми: визначити розміри (потенціал) ринку товарів цього профілю; вивчити тенденції (зростання, стабілізації, звуження), характерні для ринку цього продукту в останні роки, основні чинники впливу на тенденції розвитку ринку цього продукту. 2. Описати цільовий ринок бізнесу: визначити споживачів продукції фірми; специфічні особливості продукту саме для наявних або потенційних клієнтів (особливі потреби, пріоритети, звички, географічні, демографічні, соціально-економічні ознаки тощо). 3. Викласти міркування щодо розміщення фірми: місцезнаходження споживачів, обґрунтування місцезнаходження фірми. 4. Охарактеризувати вплив зовнішніх чинників на бізнес підприємства: визначити чинники, що впливають на конкурентоспроможність підприємства на ринку цієї групи товарів, визначити найближчих конкурентів підприємства та їхні сильні й слабкі сторони, вивчити нові джерела конкуренції, що можуть виникнути в майбутньому.

Продовження табл. 9.4

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
План маркетингу	Схема та характеристика наявних каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення	1. Проаналізувати ціни продуктів-конкурентів для визначення цінової еластичності попиту і встановлення верхньої межі ціни. 2. Здійснити вибір моделі ціноутворення. 3. Здійснити вибір стратегії ціноутворення. 4. Охарактеризувати концепцію рекламної діяльності фірми і політику підтримки її продукції: засади, покладені в основу рекламної політики фірми; засоби реклами, які передбачається використовувати в бізнесі підприємства; засоби поширення рекламної інформації та вартість організації рекламної кампанії підприємства.
План виробництва	Характеристика процесу виробництва продукції, обґрунтування потреби в трудових та матеріально-технічних ресурсах	1. Обґрунтувати план виробництва продукції (послуг) на основі наявних виробничих потужностей у розрізі номенклатури виробів та послуг. 2. Обґрунтувати потребу в машинах, обладнанні та інструментах, необхідних у виробничому процесі. 3. Обґрунтувати потребу в сировині та матеріалах, які використовуватимуться для виготовлення продукції. 4. Обґрунтувати потребу в трудових ресурсах. 5. Визначення зовнішніх чинників, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості підприємства.
Організаційний план	Інформація щодо існуючої виробничо-технологічної структури підприємства, забезпеченості підприємства робочою силою, структури кадрів, кваліфікації працівників	1. Обґрунтувати рішення щодо вибору юридичної форми організації бізнесу. 2. Обґрунтувати вибір організаційної форми бізнесу. 3. Пояснити організаційну схему управління фірмою. 4. Визначити потребу фірми в персоналі: необхідну чисельність персоналу фірми за окремими категоріями та зробити попередні розрахунки вартості утримання персоналу. 5. Охарактеризувати власників підприємства, команду менеджерів та зовнішніх консультантів. 6. Розробити організаційну схему управління. 7. Дати коротку характеристику кадровій політиці та стратегії підприємства.

Закінчення табл. 9.4

Назва розділу	Склад розділу	Алгоритм розроблення
Фінансовий план	Узагальнення у вартісній формі результатів розроблення всіх розділів бізнес-плану; кількісне визначення потреби цього бізнесу в інвестиціях; відображення розмірів прибутку, податків, обсягів інвестицій, використання власних і залучених коштів, резерв виплати дивідендів, фінансові резерви тощо	1. Скласти бюджети витрат підприємства та загальний кошторис. 2. Обґрунтувати потребу підприємства в інвестиціях. 3. Охарактеризувати результативність майбутньої діяльності підприємства з погляду формування і динаміки прибутку в плановому періоді. 4. Розробити порядок отримання грошових надходжень та виплат підприємства. 5. Розробити фінансовий план підприємства та надати оцінку очікуваної ефективності його фінансової діяльності. 6. Визначити точку беззбитковості діяльності підприємства. 7. Скласти плановий баланс підприємства. 8. Обґрунтувати фінансові потреби підприємства для здійснення проекту та можливі механізми повернення кредиторам та інвесторам коштів.
Оцінка ризиків	Узагальнення та оцінка найімовірніших та найбільш загрозливих (за критерієм величини можливих збитків) ризиків, що стосуються бізнесу підприємства	Охарактеризувати можливі типи ризиків, що стосуються бізнесу підприємства: з якими типами ризиків пов'язаний бізнес; які типи ризиків є найкритичнішими; які типи ризиків є найімовірнішими; за яких умов є найбільш імовірним настання несприятливих ситуацій; які джерела виникнення загрозливих ситуацій та які чинники можуть сприяти цьому; який рівень імовірності настання найкритичніших для бізнесу підприємства типів ризиків.

Технічні засоби і програмне забезпечення, які використовують у процесі фінансового планування і контролю, утворюють програмно-технологічну компоненту. У процесі бізнес-планування найширше застосовують програми *Comfar (UNIDO)* та *Project Expert* [15].

Серед програмних засобів бізнес-планування найбільшого поширення набув пакет *Project Expert* – автоматизована система планування й аналізу ефективності на базі імітаційної моделі грошових потоків. У цьому пакеті об'єднано вхідні дані по блоках:

- блок даних про збут продукції;
- блок оцінювання виробничих витрат *Project Expert* дозволяє провести детальний фінансовий аналіз проекту, що враховує вплив загальноекономічних чинників, що характеризують соціально-економічне середовище: тенденцію

в інфляції, співвідношення курсів валют, динаміку витрат на виробництво (сировина, матеріали, комплектуючі, заробітна плата).

Якщо неможливо придбати спеціальне програмне забезпечення, відповідну комп'ютерну модель бізнес-плану можуть реалізувати працівники підприємства в середовищі MS Excel, а для презентації результатів планування доцільно використати засоби пакета MS Power Paint.

Процес розроблення бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації про майбутній бізнес.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [15].

Інформаційна компонента містить сукупність документів та даних облікового, планово-економічного, виробничого, фінансового, комерційного, правового, науково-технічного, політичного, соціального, екологічного характеру, які необхідні в процесі бізнес-планування. Для розроблення бізнес-плану потрібна інформація таких видів:

- маркетингова (вид продукції, якість продукції, ціни, споживачі, конкуренти, канали реалізації, організація продажу);
- виробнича (розміри галузей, обсяги виробництва продукції, технологія, виробничі будівлі, обладнання, машини, сировина і матеріали, персонал);
- фінансова (дохідність і рентабельність, потреба в кредитах, податки, страхування);
- загальноекономічна й галузева (тенденції розвитку галузі, економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови);
- прогнозна (можливий обсяг продажу продукції, прогнозні ціни, темпи зростання бізнесу тощо).

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне: легко продати те, чого люди бажають і що можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- особливості просування цієї групи продукції на споживчий ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Основними джерелами інформації для опрацювання бізнес-плану зазвичай є: власний досвід практичної діяльності у виробничій сфері; безпосередньо контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами; відомості про конкурентів; статистична інформація про стан і тенденції розвитку обраної галузі (Державна служба статистики України); поточні аналітичні огляди ринкової

ситуації; рекламні матеріали, матеріали виставок, ярмарки, конференції; галузеві журнали, газета «Бізнес»; інтернет-сайти (українські, іноземні).

Процес бізнес-планування здійснює значна кількість фахівців різних професій для виконання різних функцій. Для успішного здійснення бізнес-планування створюють певну організаційну структуру і систему управління. Вони і складають організаційну компоненту процесу бізнес-планування [15].

Існують два підходи до розроблення бізнес-плану. За першого підходу автори ідеї (проекту) самі розробляють бізнес-план, залучаючи до цієї роботи менеджерів, маркетингологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, зокрема можливих інвесторів. Цьому підходу слід віддавати перевагу. Другий підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми та експертів. Досвід вітчизняних і закордонних підприємств свідчить, що в розробленні бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник підприємства.

У бізнес-плануванні як упорядкованій сукупності дій виділяють такі основні стадії [5]:

- 1) початкова стадія;
- 2) підготовча стадія;
- 3) стадія розроблення бізнес-плану;
- 4) стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- 5) стадія реалізації бізнес-плану.

Процес бізнес-планування має свої особливості в кожному конкретному випадку. Найскладнішою є процедура розроблення бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Вона охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. Для бізнес-плану з розширення бізнесу немає потреби в початковій стадії. Для обґрунтування проекту удосконалення діяльності підприємства можна обмежитися лише основною стадією.

На початковій стадії основним результатом бізнес-планування є формування бізнес-ідеї, яка полягає у виробництві нового продукту (наданні нової послуги) або в ухваленні нового технічного, організаційного чи економічного рішення. На цій стадії здійснюється пошук підприємницької ідеї, обирається сфера діяльності, обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу, ухвалюється рішення щодо способу започаткування бізнесу. Найвідповідальнішим етапом на цій стадії є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами нових ідей є незадоволений попит, відгуки споживачів, продукція конкурентів, думки працівників відділу маркетингу і збуту, гуртової та роздрібної торгівлі, надлишкові ресурси, ініціатива підприємців тощо.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, виявляються сприятливі чинники та загрози з боку зовнішнього середовища, оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства, формулюються його місія та конкретні цілі, вибирається стратегія розвитку підприємства, виявляються можливі стратегічні альтернативи.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, переходять до розроблення бізнес-плану. На стадії розроблення формується група розробників бізнес-плану, визначається система фінансового забезпечення, відкривається фінансування підготовки бізнес-плану та здійснюється безпосереднє опрацювання бізнес-плану.

Початком стадії просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності є організація і проведення презентації бізнес-плану, яка передбачає ознайомлення потенційних інвесторів і партнерів з сутністю підприємницького проекту. Презентація бізнес-плану може здійснюватися в різних формах. У багатьох випадках практикують розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам з проханням ознайомитися з матеріалом та повідомити підприємство про свої враження і побажання. У разі очної презентації на неї запрошують потенційних інвесторів, і керівник підприємства або менеджер проекту ознайомлює їх з основними положеннями бізнес-плану. Після презентації бізнес-плану зовнішні інвестори проводять його аудит, який завершується прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування. Своє рішення про інвестування проекту потенційні інвестори і партнери повідомляють його замовнику на переговорах, за результатами яких можуть бути внесені відповідні корегування в бізнес-план.

Стадія реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування проекту до практичної його реалізації, включно з комерційним виробництвом. Завершується реалізація бізнес-плану оцінкою і аналізом відповідності поставлених і досягнутих у процесі бізнес-планування цілей.

Для практичної реалізації бізнес-планування важливо дотримуватися принципів гнучкості, безперервності, багатоваріантності, участі, адекватності тощо.

Для оцінювання ефективності бізнес-плану використовують комплексну систему показників: основні фінансові показники роботи організації (обсяг реалізованої продукції, собівартість продукції, прибуток, кількість працюючих, фонд оплати праці, основні засоби); якісні показники, що характеризують ефективність виробництва з допомогою інтенсивної діяльності підприємства (рентабельність, витрати на 1 грн реалізованої продукції, матеріаломісткість, фондовіддача, продуктивність); показники, що характеризують фінансову силу підприємства, його ліквідність (коефіцієнт поточної ліквідності, коефіцієнт забезпеченості власними засобами, оборотність капіталу, коефіцієнт відновлення платоспроможності).



Питання для самоперевірки

1. Проаналізуйте основні етапи розвитку стратегічного планування в організаціях.
2. Чим відрізняються стратегічні рішення від інших видів управлінських рішень?
3. Проаналізуйте виникнення зон невизначеності в діяльності організації.
4. Ігор Ансофф, один із науковців, які створювали стратегічне управління, стверджує, що «стратегія – це поняття важкозрозуміле і дещо абстрактне. Її розроблення зазвичай не дає підприємству жодної безпосередньої користі. Крім того, вона дорого обходиться як за грошовими витратами, так і за витратами часу керівників». Чому ж тоді підприємства розробляють стратегії?

5. Які класифікації стратегій, що використовуються в стратегічному менеджменті, вам відомі?
6. Що таке корпоративна стратегія?
7. У чому різниця між філософським та організаційно-управлінським визначенням стратегії?
8. У чому сутність конкурентної стратегії? Наведіть види конкурентних стратегій.
9. Що таке стратегія фокусування?
10. Які відмінні риси стратегії лідирування?
11. Для яких підприємств підходить стратегія диференціації?
12. Що таке бізнес-план та яка його роль у плануванні підприємницької діяльності? Які функції виконує бізнес-план у ринковій системі господарювання?
13. Яка інформація потрібна підприємцю для розроблення бізнес-плану і що таке інформаційне поле бізнес-плану?
14. Назвіть основні розділи бізнес-плану. Охарактеризуйте їх.
15. Що таке сегментація ринку та за якими ознаками вона здійснюється?
16. Яка послідовність відображення в бізнес-плані стратегії збуту та реалізації продукції (послуг) підприємства?
17. Які складові виробничого плану? Від чого залежить його структура?
18. На що орієнтується підприємство, вибираючи технології? На основі чого визначається потреба в матеріальних ресурсах?
19. Навіщо розробляють організаційний план та яка послідовність етапів його опрацювання?
20. Охарактеризуйте основні організаційно-правові форми ведення бізнесу. Які основні чинники впливають на вибір організаційно-правової форми бізнесу?
21. З якою метою складають фінансовий план? Які особливості розроблення фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану?
22. Яка інформація використовується для розділу «Фінансовий план» бізнес-плану?
23. Які можуть бути джерела фінансування бізнес-плану? Які основні відмінності між власними та позиковими фінансовими ресурсами?



Тестові завдання

1. До основних елементів стратегічного управління належать:

- а) місія, цілі, конкурентні переваги, стратегія, контролінг, стратегічний план;
- б) стратегічний план, ресурси організації, функції управління;
- в) система управління, стратегія, керівники;
- г) місія, цілі, стратегії, функції управління, прямі та зворотні зв'язки.

2. До недоліків стратегічного планування належать:

- а) неефективність стратегічного планування;
- б) урахування змін у зовнішньому середовищі;
- в) орієнтація тільки на внутрішнє середовище;
- г) відсутність припущення про те, що майбутнє обов'язково має бути кращим від минулого, та відкидання можливості вивчення майбутнього методом екстраполяції.

3. На відміну від довгострокового планування, стратегічне планування широко використовує такі методи:

- а) ситуаційний аналіз;
- б) екстраполяційне прогнозування;
- в) побудову сценаріїв;
- г) метод ієрархій.

4. Процес стратегічного управління є процесом побудови стратегій:

- а) від минулого до майбутнього;
- б) від майбутнього до сьогодення;
- в) від сьогодення до майбутнього;
- г) майбутнє є екстраполяцією минулого.

5. Які елементи є обов'язковими під час формування стратегії організації?

- а) діагностика ресурсів організації;
- б) цілі організації;
- в) цілі конкурентів;
- г) соціальна політика держави.

6. Який управлінський підхід орієнтує процес формування стратегії на декомпозицію цілей організації?

- а) цільовий;
- б) процесний;
- в) системний;
- г) функціональний.

7. За якими групами стратегій можна поділити стратегічний набір?

- а) загальна стратегія, товарно-продуктова, функціональна, ресурсна;
- б) загальна стратегія, фінансова, виробнича;
- в) конкурентна стратегія, фінансова, продуктова;
- г) корпоративна, конкретна.

8. Система стратегій різного типу, що їх розробляє підприємство на певний відрізок часу, яка віддзеркалює специфіку функціонування та розвитку підприємства, а також рівень його претендування на місце й роль у зовнішньому середовищі, – це:

- а) стратегічний набір;
- б) корпоративна стратегія;
- в) місія організації;
- г) система цілей.

9. Основними етапами процесу реалізації стратегії є:

- а) запуск конкретної стратегії;
- б) здійснення стратегічних змін;
- в) завершення конкретної стратегії;
- г) складання стратегічного плану.

10. Координація функцій стратегічного аналізу, планування та коригування стратегії; здійснення контролю за діяльністю всієї організації в цілому, а також розвиток стратегічного інформаційного забезпечення – це:

- а) стратегічний контролінг;
- б) тактичний контролінг;
- в) стратегічний аналіз.

11. У бізнес-плані наводять інформацію про:

- а) стан країни загалом;
- б) обраний вид діяльності;
- в) стан охорони праці на підприємстві.

12. Бізнес-план складають у разі:

- а) створення підприємства;
- б) ліквідації підприємства;
- в) створення нового виробництва;
- г) усі відповіді правильні.

13. Що є стислою версією бізнес-плану?

- а) резюме;
- б) зміст;
- в) вступ;
- г) початковий розділ.

14. У якому розділі бізнес-плану потрібно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора в тому, що воно має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково?

- а) виробничий план;
- б) маркетинг-план;
- в) галузь, фірма та її продукція;
- г) організаційний план.

15. У якому розділі бізнес-плану розкривають питання організації раціональної системи управління кадрами, оцінюють кадровий потенціал і формують заходи щодо його підсилення?

- а) маркетинг-план;
- б) організаційний план;
- в) план з кадрів;
- г) виробничий план.

16. Що не входить до переліку пунктів розділу «План маркетингу»?

- а) ціноутворення;
- б) схема розповсюдження товарів;
- в) методи стимулювання збуту;
- г) організація післяпродажного обслуговування клієнтів;
- г) формування громадської думки про підприємство та його товар;
- д) всі варіанти правильні.

17. Виробничий план формується на основі:

- а) маркетингового плану;
- б) фінансового плану;
- в) плану зі збуту;
- г) правильну відповідь не зазначено.

18. Мета вибору місця розташування підприємства:

- а) встановити, в якому місці підприємець отримає максимальний прибуток;
- б) встановити, в якому місці підприємець може досягти найвищого соціального ефекту;
- в) встановити, в якому місці підприємець може реалізувати свої прагнення з мінімальними витратами.

19. Вихідними даними для розрахунку потреби виробництва в матеріальних ресурсах є:

- а) ціна;
- б) попит на відповідні ресурси;
- в) обсяги випуску продукції та послуг;
- г) норми використання матеріальних ресурсів на одиницю продукції.

20. Організаційна структура підприємства відображає:

- а) хто і чим буде займатись;
- б) взаємодію всіх служб;
- в) координацію і контроль діяльності служб підприємства;
- г) всі варіанти правильні.

21. Якого з елементів немає у фінансовому плані підприємства?

- а) формування фінансових ресурсів;
- б) аналіз використання фінансових ресурсів;
- в) використання фінансових ресурсів;
- г) розподіл фінансових ресурсів.

22. Метою складання фінансового плану є:

- а) взаємоузгодження доходів і витрат;
- б) визначення виробничої собівартості продукції;
- в) виявлення та комбінація резервів збільшення прибутків шляхом поліпшення використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

23. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:

- а) ліквідності;
- б) платоспроможності;
- в) рентабельності;
- г) всі відповіді правильні.

**Практичні завдання****Завдання 1**

Сформулюйте місію та стратегічні цілі підприємства (підприємство – на ваш вибір). Визначте ринкову позицію та обґрунтуйте оптимальну стратегію обраного підприємства за допомогою інструментів стратегічного аналізу.

Завдання 2

Розробіть бізнес-план, щоб оцінити доцільність та ефективність реалізації стратегічних цілей підприємства (вихідні дані – завдання 1). Приклад оформлення бізнес-плану наведено в додатку А.

Література до теми

1. Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г. Л. Азоев. – Москва : Центр экономики и маркетинга, 1996. – 208 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Белошапка В. А. Стратегическое управление: принципы и международная практика : учебник / В. А. Белошапка, Г. В. Загорий ; под ред. В. А. Белошапки. – Киев : Абсолют – В, 1998. – 352 с.

4. Бізнес-план: Вітчизняний і зарубіжний досвід: Сучасна практика і документація / [за заг. ред. В. М. Попова]. – Харків : Мрія, 2011. – 264 с.
5. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янку. – Вид. 2-ге. – Київ : КНЕУ, 2002. – 379 с.
6. Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент : учебник / А. В. Бусыгин. – Москва : Финпресс, 2000. – 1056 с.
7. Гетало В. П. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – Київ : Професіонал, 2008. – 240 с.
8. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пітер Друкер ; [пер. з англ.]. – Київ : Україна, 2012. – 241 с.
9. Европейский банк реконструкции и развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ebrd.com/ru/home.html>
10. Жароссон Б. От Сунь-цзы до Стива Джобса: искусство стратегии / Брюно Жароссон ; [пер. с фр. М. Троицкой]. – Москва : Азбука Бизнеса, Азбука-Аттикус, 2018. – 320 с.
11. Ігнат'єва І. А. Стратегічний менеджмент : підручник / І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2010. – 464 с.
12. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Омега-Л, 2006. – 267 с.
13. Костецька І. І. Особливості бізнес-планування в аграрних підприємствах / І. І. Костецька // Фінансова система України : зб. наук. праць. – Острогоз : Вид-во Нац. ун-ту «Острозька академія». – 2008. – Вип. 10, ч. 2. – С. 191–197.
14. Круглов М. И. Стратегическое управление компанией / М. И. Круглов. – Москва : Русская Деловая Литература, 1998. – 768 с.
15. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – Київ : Центр учбов. літ., 2009. – 236 с.
16. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підруч. для студентів вищ. навч. закл. / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. – Київ : Каравела, 2006. – 320 с.
17. Мартыненко Н. М. Основы менеджмента : учебник. – Киев : Каравелла, 2005. – 496 с.
18. Менегетти А. Практикум лидера / А. Менегетти ; пер. с итал. – Москва : НФ «Антонио Менегетти», 2015. – 189 с.
19. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти ; пер. с итал. – Изд. 4-е, доп. – Москва : ННБФ «Онтопсихология», 2004. – 256 с.
20. Менегетти А. Система и личность / А. Менегетти ; пер. с итал. – Москва : НФ «Антонио Менегетти», 2015. – 282 с.
21. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; [пер. с англ.]. – Москва : Дело, 2002. – 702 с.
22. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лемпел. – Санкт-Петербург : Питер, 2000. – 336 с.

23. Мізюк Б. М. Стратегічне управління підприємством / Б. М. Мізюк. – Львів : «Коопосвіта», ЛКА, 1999. – 387 с.
24. Портер М. Международная конкуренция / М. Портер ; пер. с англ. – Москва : Международные отношения, 1993. – 896 с.
25. Раменский Л. Г. Проблемы и методы изучения растительного покрова / Л. Г. Раменский. – Ленинград : Наука, 1971. – 334 с.
26. Стратегическое управление организационно-экономической устойчивостью фирмы: Логистикоориентированное проектирование бизнеса / А. Д. Канчавели, А. А. Колобов и др. ; под ред. А. А. Колобова, И. Н. Омельченко. – Москва : Изд-во МГТУ им. Н. Э. Баумана, 2001. – 600 с.
27. Томпсон А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
28. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник / З. Є. Шершньова. – 2-ге вид., перероб. і допов. – Київ : КНЕУ, 2004. – 699 с.
29. Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова. – Санкт-Петербург : СпецЛит, 2000. – 414 с.
30. Юданов А. Типы конкурентной стратегии: «биологический» подход к классификации компаний / А. Юданов // Мировая экономика и международные отношения. – 1996. – № 10. – С. 51–65.
31. Bain & Company [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.bain.com/offices/kyiv/>
32. Kaplan R. S. Linking the Balanced Scorecard to Strategy / Robert S. Kaplan, David P. Norton // California Management Review. – 1996. – Vol. 39 (1). – P. 53–79.
33. Management.com.ua [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/>
34. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.unido.org/>



ТЕМА 10

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЇ

- 10.1. *Поняття конкурентоспроможності організації*
- 10.2. *Аналіз рівня конкуренції в галузі*
- 10.3. *Чинники конкурентоспроможності організації*
- 10.4. *Конкурентоспроможність продукту та методи її оцінювання*

10.1. Поняття конкурентоспроможності організації

Одним із перших досліджень природи конкуренції є праця А. Сміта «Дослідження про природу і причини багатства народів», де розглянуто різні аспекти функціонування ринків, чинників виробництва та зовнішньої торгівлі. Проте інтерес до вивчення питань конкуренції та конкурентоспроможності був пов'язаний із загостренням боротьби за ринки збуту. Організації щоденно змагаються одна з одною за ресурси, ринки збуту, капітал, ідеї, інтелект. Завдяки цьому вони удосконалюються, пропонують на ринку кращі товари і послуги, чим задовольняють вимогливого споживача.

Конкуренція (економічна конкуренція) – це змагання між суб'єктами господарювання з метою здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обігу товарів на ринку [9].

Економічна конкуренція передбачає змагання між виробниками або споживачами за найвигідніші умови виробництва і реалізації продукту. Залежно від ступеня досконалості конкуренції на ринку виділяють різні типи ринків, кожному з яких притаманна чітко визначена поведінка суб'єктів господарювання. В економічній теорії розрізняють недосконалу та досконалу (чисту) конкуренцію.

Недосконала конкуренція у вигляді монополії, монополістичної конкуренції або олігополії панує на тих ринках, де виробники можуть впливати на ринкову ціну. Модель **чистої монополії** означає, що на ринку панує один суб'єкт господарювання, який є єдиним виробником товару або постачальником послуги. Продукт

монополіста є унікальним, аналогів не має, тому покупець вимушений купувати за ціною монополіста. У разі падіння попиту монополіст впливає на ціну, маніпулюючи кількістю пропозиції на ринку. Поява інших гравців на монопольному ринку заблокована високими бар'єрами входження (наприклад, патентами на виробництво, особливостями державного регулювання). Існування монополії характерне для ринків, де великомасштабне виробництво дає змогу знизити витрати і підвищити ефективність (наприклад, енергетика, водопостачання, видобуток корисних копалин). Зазвичай такі монополістичні ринки регулює держава.

В Україні *захист економічної конкуренції* забезпечується Конституцією України, законами України «Про Антимонопольний комітет України», «Про захист від недобросовісної конкуренції», «Про захист економічної конкуренції». Відповідно до статті 42 Конституції України не допускаються зловживання монопольним становищем на ринку, неправомірне обмеження конкуренції та недобросовісна конкуренція. Види і межі монополії визначаються чинним законодавством. Статтею 92 Конституції передбачено, що виключно законами України визначаються правила конкуренції та норми антимонопольного регулювання. Правові засади підтримки та захисту економічної конкуренції, обмеження монополізму в господарській діяльності передбачено в Законі України «Про захист економічної конкуренції». Суб'єкти господарювання, органи влади, органи місцевого самоврядування, а також органи адміністративно-господарського управління та контролю зобов'язані сприяти розвитку конкуренції та не вчиняти будь-яких неправомірних дій, які можуть мати негативний вплив на конкуренцію. Основним завданням Антимонопольного комітету України є участь у формуванні та реалізації конкурентної політики в частині здійснення державного контролю за дотриманням законодавства про захист економічної конкуренції на засадах рівності суб'єктів господарювання перед законом та пріоритету прав споживачів, запобігання, виявлення і припинення порушень законодавства про захист економічної конкуренції.

Монополістична конкуренція виникає, коли багато продавців конкурують, щоб продати диференційований продукт на ринку, де можлива поява нових продавців. За монополістичної конкуренції товар кожної фірми, що торгує на ринку, є недосконалою заміною товару, що реалізується іншими фірмами; на ринку присутня відносно велика кількість продавців, кожен з яких задовольняє невелику частку ринкового попиту на загальний тип товару, що реалізується фірмою та її суперниками; продавці на ринку не зважають на реакцію своїх суперників, коли обирають, яку ціну встановлювати на власні товари, або коли обирають орієнтири щодо річних обсягів продажів; ринок має умови для вільного виходу та входу. Монополістична конкуренція частково нагадує монополію (окремі продавці мають можливість контролювати ціну власних товарів), частково – чисту конкуренцію (продавців – більше одного).

Віддзеркаленням монополії є *монопсонія* – ситуація на конкурентному ринку, коли один-єдиний покупець впливає на ціну певного товару або послуги. Особливістю монопсонії є те, що покупець, а не продавець впливає на визначення ціни.

Ринок можна назвати *олігополістичним*, якщо декілька великих фірм (3–10) контролюють виробництво певного товару чи послуги. В умовах олігополії кожен учасник ринку повинен брати до уваги дії інших учасників. Рішення кожної фірми впливає на ситуацію на ринку і водночас залежить від рішень інших фірм. Ухвалюючи рішення, фірма-олігополіст завжди зважає на реакцію інших учасників ринку.

Досконала конкуренція виникає тоді, коли частка кожного окремого конкурента – суб'єкта господарювання на ринку в загальному обсязі пропозиції становить незначну частину. Це пов'язано з великою кількістю незалежних діючих продавців. На ринках з досконалою конкуренцією немає будь-яких законодавчих, технологічних, фінансових та інших перешкод чи обмежень для вільного входу чи виходу з нього. Цій моделі властиво: рівноцінний вплив продавців і покупців; однорідність продукції, що продається; відсутність бар'єрів для входу або виходу з ринку; рівний і повний доступ усіх учасників до інформації (ціни товарів); висока мобільність чинників виробництва.

В умовах конкуренції організації шукають способи бути успішними на ринку. У загальному розумінні здатність організації протистояти конкурентам і перемогти їх називають конкурентоспроможністю. В умовах монополії не потрібно змагатися, а отже, відсутні інші суб'єкти господарювання, з якими організація порівнює свій продукт. Звідси випливає, що конкурентоспроможність – відносна характеристика і має порівняльний характер. Через те, що ринкова ситуація постійно змінюється, конкурентоспроможність організації також може змінюватися. Тому існують чинники, що забезпечують коротко- і довгострокову конкурентоспроможність організації. Конкурентоспроможність організації пов'язують зі здатністю випускати конкурентоспроможну продукцію на ринок.

10.2. Аналіз рівня конкуренції в галузі

Організації зазвичай функціонують серед групи конкурентів, які виробляють конкуруючі товари чи послуги. Таке об'єднання з конкуруючих чи подібних організацій називають галуззю. Кожна галузь має свої власні правила взаємодії суб'єктів господарювання, що регулюють такі питання, як якість продукції, ціноутворення та розподіл. Особливо це стосується галузей з великою кількістю підприємств, що пропонують стандартизовані товари та послуги. У період зростання ринку можна спостерігати встановлення правил або їх суттєве порушення іншими учасниками ринку. Після насичення ринку організації здебільшого дотримуються правил взаємодії в галузі, інакше вони можуть втрачати прибутки.

Розвиток галузей нерівномірний, можливе значне зростання однієї галузі на тлі стрімкого падіння іншої. Наприклад, під час введення карантину через пандемію COVID-19 спостерігалось значне зростання галузі охорони здоров'я, сервісів відеоконференцій та електронної комерції на тлі стрімкого падіння ресторанного бізнесу і туризму (рис. 10.1). Для аналізу галузі потрібно зрозуміти стадію її розвитку. Галузі також розвиваються та можуть припинити своє існування. Змінюватися може група конкурентів, характер і структура. Етап розвитку галузі впливає

перших покупців, а більшість покупок є модернізацією або заміною вже наявних товарів. На цьому етапі деякі слабкі конкуренти в галузі можуть припинити свою діяльність.

У міру настання зрілості галузі успішність організації серед іншого залежить від її ресурсів та конкурентного позиціонування. На цьому етапі може з'явитися невелика кількість галузевих лідерів.

Зрілість досягається, коли ринковий попит на продукцію галузі стає насиченим. Практично всі закупівлі є модернізацією або заміною. На цьому етапі встановлено галузеві стандарти якості та обслуговування і сподівання споживачів зазвичай є більш послідовними, ніж на попередніх етапах. Організації у зрілих галузях часто шукають нових видів продукції або послуг, намагаються вийти на нові ринки – часто завдяки глобальній експансії.

Стадія занепаду настає, коли попит на продукцію та послуги галузі зменшується, і часто починається, коли споживачі звертаються до зручніших, безпечніших або якісніших пропозицій у замінних галузях. Деякі фірми можуть позбутися своїх бізнес-підрозділів на цьому етапі, тоді як інші можуть прагнути «винаходити себе» та проводити нову хвилю зростання, пов'язану з подібним товаром чи послугою.

Після визначення галузі важливо оцінити частку ринку організації та частки конкурентів у загальному обсязі продажів галузі. Розрахунок частки ринку потрібно вести з огляду на загальні доходи від продажів організацій у галузі, а не на одиниці, вироблені або продані окремими суб'єктами господарювання. Ця інформація часто доступна з відкритих джерел. Коли ринкову частку розрахувати неможливо або коли є суттєві відмінності у визначеннях галузі, заміною слугує відносна частка ринку (частка фірми в галузевих продажах, коли розглядають лише фірму та її головних конкурентів).

Чинники, що визначаються галузевою структурою, можуть відігравати домінуючу роль у діяльності багатьох організацій, тому їх потрібно оцінити до того, як з'ясовувати характеристики конкретної організації. Для оцінювання конкуренції в галузі та розуміння перспектив конкурентної боротьби М. Портер запропонував модель «5 сил» (рис. 10.2).

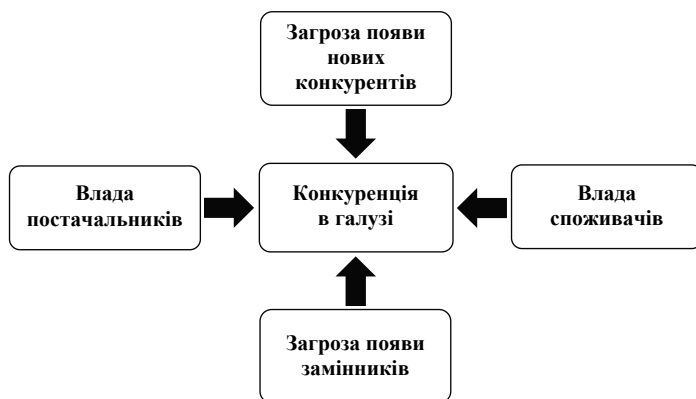


Рис. 10.2. Модель оцінювання конкурентоспроможності в галузі «5 сил М. Портера»

Теорія конкуренції М. Портера виходить з того, що на ринку одночасно діє 5 рушійних сил: влада постачальників і споживачів; загроза появи нових конкурентів та товарів-замінників (субститутів), а також інші організації, які пропонують аналогічну продукцію (рівень конкурентної боротьби).

Інтегральна дія цих 5 сил визначає прибутковість галузі і може змінюватися залежно від її типу або стадії розвитку. Висока прибутковість галузі робить її привабливою, внаслідок чого посилюється інтенсивність конкуренції.

Рівень конкуренції в галузі залежить від рівня суперництва серед підприємств, які пропонують на ринку однакову продукцію: сильна, помірна, слабка. Оцінюючи рівень конкуренції в галузі, аналізують ключові характеристики галузі, кількість підприємств, що конкурують між собою, етап розвитку галузі. Споживачі формують платоспроможний попит на ринку, а також задають «технічні вимоги» (рівень цін та якість) до продукції, яка продається на ринку. На рівень граничної ціни на ринку впливає також загроза появи товарів-замінників. Ринкова влада споживачів також визначає розмір витрат та інвестицій, оскільки «вимогливі» споживачі потребують більш дорогого обладнання. Влада постачальників проявляється у встановленні цін на сировину та комплектуючі, що визначає витрати на виробництво продукції. Постійна загроза появи нових конкурентів обмежує зростання цін і визначає необхідний стартовий рівень інвестицій, що є інструментом стримування припливу нових конкурентів.

Теорія 5 сил М. Портера допомагає визначити основні закономірності розвитку галузі та виявити головні чинники, що впливають на конкуренцію в ній.

Влада споживачів має вплив, якщо:

- покупки сконцентровані або здійснюють закупівлі у великій кількості (великі підприємства);
 - товари в галузі стандартні та недиференційовані;
 - продукти, які закупаються, є складовою частиною продукції покупців і становлять суттєву частку їхньої собівартості;
 - покупки мають невеликий прибуток і змушені знижувати витрати на закупівлі;
 - продукція галузі-постачальника не впливає на якість товарів/послуг галузі-покупця;
 - покупки можуть інтегруватися у виробництво продуктів галузі-постачальника.
- Для визначення сили впливу влади споживачів потрібно зробити аналіз їх попиту. Для цього оцінюють такі чинники:
- кількість і концентрація споживачів (сукупність соціально-демографічних показників і стиль поведінки);
 - характер попиту на продукцію, що випускається галуззю (постійний, сезонний, розвинений та ін.);
 - еластичність попиту за ціною;
 - рівень доходів цільових груп споживачів та його зміни (купівельна спроможність), наявність багатих споживачів і їхня роль у галузі;
 - готовність споживачів до використання продукції, особливо зовсім нової;
 - «ціни споживання», тобто вигідність і зручність продукції для споживачів, що впливають на норму прибутковості;

- ступінь стандартизації/рівень диференціації продукції, що споживається;
- характер споживання та «витрати конверсії» у споживачів у разі переходу на іншу продукцію;
- рівень впливу продукції, що виробляється, на рівень якості споживання чи виробництва у споживачів;
- рівень та вид зворотної інтеграції споживачів з виробниками (особливо продукції виробничого призначення);
- оцінка якості обслуговування з боку споживачів;
- мотивація придбання;
- прихильність споживачів до використання продукції відомих марок;
- оцінка надійності й потужності каналів розподілу, доступність товарів для споживачів, реакція на рекламу та інші заходи системи формування попиту та стимулювання збуту.

Влада постачальників у галузі залежить від:

- кількості і концентрації підприємств-постачальників (оцінювання залежності підприємства від кожного з постачальників);
- можливості використання ресурсів-замінників (оцінювання мобільності переходу на використання інших ресурсів);
- кількості або відсутності підприємств, що можуть постачати продукти-замінники;
- кількості галузей (підприємств), що використовують аналогічні види ресурсів (оцінювання рівня конкуренції за ресурсами);
- організаційно-економічних проблем підприємств-постачальників;
- «витрат конверсії» в разі зміни постачальника;
- можливостей вертикальної інтеграції «вперед» постачальників і виробників за окремими видами ресурсів.

Влада постачальників у галузі висока, якщо:

- невелика кількість компаній-постачальників, рівень концентрації вищий, ніж у галузі-споживача;
- продукція унікальна або диференційована;
- висока вартість заміни постачальника;
- постачальники можуть інтегруватися у галузь-споживача;
- галузь-споживач не є вагомим для галузі-постачальника.

Поява в галузі нових учасників залежить від бар'єрів входу в галузь. ***Бар'єрами входу*** називають чинники, які протидіють ухваленню рішень щодо переорієнтування діючого підприємства певної галузі та входження його в галузь, що досліджується, навіть тоді, коли рентабельність цієї нової для підприємства галузі вища за ту, яку має підприємство тепер. ***Бар'єри виходу*** – це перелік чинників, які стримують перехід підприємств в іншу галузь навіть тоді, коли рівень цін стає таким, що підприємство починає працювати «на межі рентабельності», ледве покриваючи власні витрати.

Зазвичай новими учасниками стають:

- організації, які діють на географічно близьких ринках, які схильні до експансії на інші ринки та мають для цього можливості;

- диверсифіковані фірми, які продовжують стратегію диверсифікації й працюють у суміжних галузях;
- споживачі продукції виробничо-технічного призначення, що можуть налагодити частково або повністю виробництво «не своєї» продукції;
- постачальники сировини, матеріалів і комплектуючих, здатні налагодити переробку та складання на «своїх» потужностях кінцевої продукції;
- невеликі підприємства – аутсайдери галузі, які можуть отримати підтримку держави або великих фірм, які можуть бути поглинені цими великими фірмами і за короткий час розвинути до статусу небезпечного конкурента.

Загроза появи нових учасників низька, якщо підприємства, які працюють у галузі, мають низькі витрати на виробництво та великі масштаби випуску. Наявність

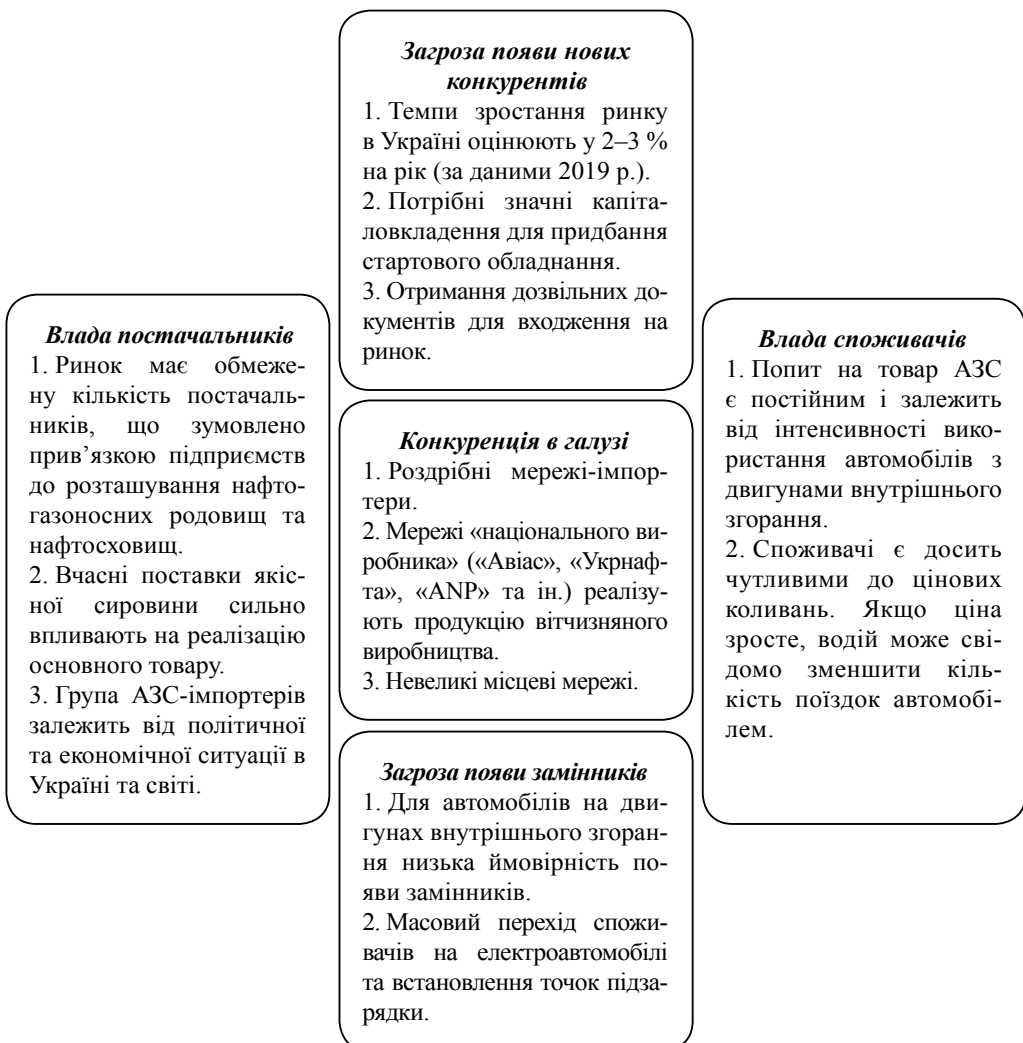


Рис. 10.3. Приклад застосування методу 5 сил Портера (аналіз АЗС)

добре знаних торгових марок уже діючих у галузі підприємств, а також наявність продуктів, право на продаж яких належить окремим фірмам, суттєво знижує ймовірність появи нових учасників у галузі. Додаткові витрати споживачів, пов'язані із заміною постачальників і необхідністю освоєння нових типів обладнання, нових професій, зміною системи обслуговування тощо, закріплюють структуру галузі. Наявність уже сформованої галузевої системи розподілу продукції з обмеженою потужністю може перешкоджати входженню в галузь «не своїх» постачальників.

Продукти-замінники – це товари, які зазвичай виконують ті самі функції, що й основні види продукції галузі, але продаються на інших ринках, використовуються іншими групами споживачів (наприклад: масло і маргарин, мазут і природний газ, залізниця та автотранспорт). У цих парах продуктів найважливішим є виготовлення певним способом для задоволення конкретних потреб, а з іншого боку – їх взаємозв'язок у сприйнятті споживачами як замінників.

Загроза появи товарів-замінників визначається такими чинниками:

- рівень потенційної прибутковості за рахунок позитивної перехресної цінової еластичності: якщо ціна на товар А підвищується, зростає попит на товар-замінник Б;
- встановлення верхньої межі ціни на ринку, що обслуговується галуззю;
- зниження цін на товари-замінники призводить до неможливості відшкодування витрат на підприємствах галузі;
- зменшення обсягів ринку внаслідок втрати частини споживачів, що починають купувати товари-замінники;
- необхідність пошуку нових напрямів діяльності й пов'язані з цим додаткові витрати на підприємствах галузі.

Покажемо застосування методу 5 сил Портера на прикладі аналізу автозаправних станцій (АЗС) (рис. 10.3).

10.3. Чинники конкурентоспроможності організації

Інтенсивність конкуренції в галузі проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в них засоби конкурентної боротьби: нижчі ціни, кращий рівень обслуговування, поліпшення характеристик продукту. На інтенсивність конкуренції між підприємствами може впливати зменшення попиту на продукцію.

Конкурентоспроможність організації може визначатися часткою ринку, яку вона займає. **Частка ринку** – це співвідношення між обсягом продажів продукції або послуги компанії й обсягом продажів продуктів, що здійснюються в цій товарній категорії всіма підприємствами, що діють на цьому ринку. Розрахунок частки ринку, яку займає підприємство, вимагає даних про обсяги продажів усіх учасників ринку, що не завжди просто отримати. У разі відсутності відкритої інформації про обсяги виробництва і продажів усіх учасників ринку роблять відносну оцінку за репрезентативною вибіркою, а результати екстраполюються на весь ринок. Аналіз даних частки ринку в динаміці дає змогу оцінити довго- та короткотривалі конкурентні переваги організації. Для візуалізації конкурентної ситуації на ринку можна побудувати бульбашкову діаграму (рис. 10.4).

На прикладі аналізу конкурентоспроможності компанії «ОККО» пояснимо побудову бульбашкової діаграми (рис. 10.4). Бульбашкова діаграма дає змогу використовувати для порівняння позицій підприємств – конкурентів у галузі 3 чинники: обсяги продажів, кількість точок продажів та обсяги виробництва. Для аналізу ринку АЗС брали дані компаній-конкурентів, а саме: «SOCAR Energy», «WOG», «БРСМ-Нафта», «ОККО» та «AMIC Energy» (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Аналіз конкуренції на ринку АЗС

Показники	ОККО	SOCAR	WOG	БРСМ	AMIC
Частка ринку, %	17,4	2	18,3	6	1,8
Обсяг продажів, тис. т	995	140	965	412	255
Кількість точок реалізації	403	59	450	152	216

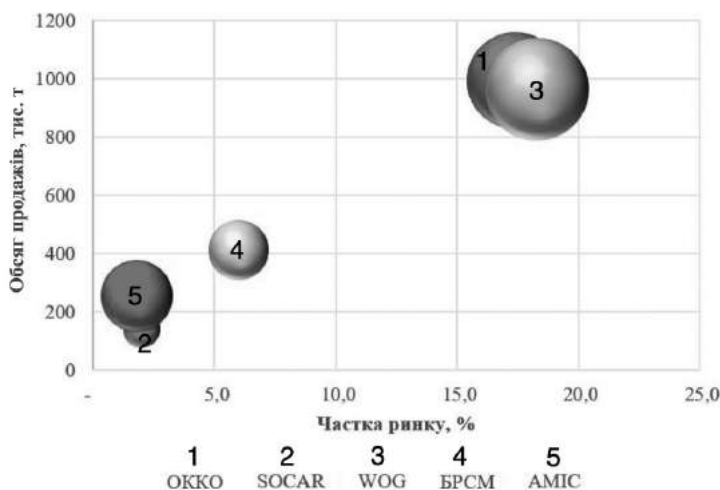


Рис. 10.4. Бульбашкова діаграма аналізу конкуренції на ринку АЗС

Конкурентоспроможність організації – це її здатність до ефективного функціонування на ринку із забезпеченням своєчасної реакції на зміни смаків і потреб споживачів на певний момент часу в порівнянні з підприємствами-конкурентами, що діють на ринку. Конкурентоспроможність організації завжди має порівняльний характер, тобто для оцінки завжди потрібен об'єкт для порівняння. Конкурентоспроможність організації залежно від ухвалених рішень, ситуації на ринку або розвитку науково-технічного прогресу може змінюватися, тому вона має динамічний характер.

Залежно від того, наскільки легко конкурентні переваги можуть скопіювати інші організації, вони забезпечують переваги низького або високого рівня. Переваги низького рівня базуються на доступності сировини, дешевій робочій силі, великих

масштабах виробництва. Переваги високого рівня визначаються репутацією фірми, ефективними зв'язками з клієнтами, інвестиційною привабливістю. Переваги найвищого рівня – це власні патенти та ліцензії, висока кваліфікація персоналу, ефективні системи управління (зокрема застосування стратегічного управління). Компанія, яка випускає стабільно якісну продукцію за стандартами галузі, має конкурентну перевагу низького рівня. Інноваційні компанії, які перші випускають на ринок проривні технології, мають переваги найвищого рівня.

Конкурентні переваги організації можуть бути універсальними, притаманними успішним підприємствам будь-якої галузі і бути орієнтирами для всіх підприємств, а можуть мати чітко виражений галузевий характер. З позицій конкретного підприємства найважливішою є класифікація ключових переваг за можливостями реалізації, оскільки така концентрація сприяє найефективнішому використанню ресурсів. Для визначення можливостей розвитку організації використовують SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз – це акронім, який розшифровується за першими літерами англійських слів:

Strengths (сильний),

Weaknesses (слабкий),

Opportunities (можливості),

Threats (загрози).

Завдяки SWOT-аналізу розрізнену фрагментарну інформацію зовнішнього і внутрішнього середовища можна структурувати у вигляді логічно узгодженої схеми впливів загроз і можливостей зовнішнього середовища підприємства та взаємодії сильних і слабких сторін його внутрішнього середовища.

У разі застосування програмного забезпечення вплив чинників по кожному з напрямів оцінюється кількісно, що дає змогу, застосовуючи функцію корисності, розрахувати потенціал конкурентоспроможності організації.

На рис. 10.5 наведено приклад SWOT-аналізу для стримінгового сервісу *Spotify*, який дозволяє легально слухати музичні композиції на різних пристроях. *Spotify* використовує модель *on demand*: людина може слухати будь-яку пісню, може ставити її на паузу, пропускати пісні, тобто є прямо протилежною *radio*-моделі. Сервіс надає доступ до 50 мільйонів треків. Користувачі можуть переглядати параметри, як-от виконавець, альбом чи жанр, створювати, редагувати та ділитися плейлистами, отримувати денні та тижневі плейлисти, згенеровані на основі вже прослуханої музики, вподобаних жанрів та виконавців, а також на основі того, що слухають інші люди. Сервіс використовує модель підписок, а також працює на основі моделі *freemium*: основні функції є безкоштовними, однак їх можна використовувати лише за умови перегляду реклами, тоді як додаткові функції, як-от можливість слухати в режимі офлайн, прослуховування без реклами, краща якість аудіо, пропонують лише платні підписки.

Одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності підприємства є здатність випускати конкурентоспроможну продукцію, особливості оцінювання якої розглянуто в наступному підрозділі.



Рис. 10.5. SWOT-аналіз стримінгового сервісу Spotify

10.4. Конкурентоспроможність продукту та методи її оцінювання

Конкурентоспроможність продукту – це його здатність краще, ніж товари-конкуренти, задовольняти потреби споживачів в умовах певного ринку в чітко визначений відрізок часу. Оцінити рівень конкурентоспроможності продукту можна за розрахунком інтегральних показників конкурентоспроможності або через порівняння економічного ефекту, створюваного товаром, і витрат на його придбання та використання. Багато характеристик конкурентоспроможності продукту, особливо вподобання кінцевих споживачів, має нематеріальний характер, і їх не можна оцінити кількісно (наприклад, дизайн, зручність користування, приємний аромат тощо).

Для оцінювання конкурентоспроможності в такому випадку використовують експертні оцінки або фокус-групи, що дає можливість присвоїти бали характеристикам. Потрібно пам'ятати про те, що експертні оцінки можуть мати суб'єктивний

характер, що спричиняє неточність загальної оцінки конкурентоспроможності продукту. Для оцінювання продуктів, які мають високий рівень технічної складності, доцільно застосовувати показники економічного ефекту та економічної ефективності, причому враховувати не тільки вартість, але й витрати під час експлуатації.

Критерії конкурентоспроможності продукту – це його якісна або кількісна характеристика, що є основою для оцінювання переваг цього товару над іншими на ринку. Виокремлюють такі основні критерії конкурентоспроможності продукту: рівень якості продукту та його стабільність, безпечність, імідж, споживча новизна, ціна споживання, інформативність тощо. Під чинниками конкурентоспроможності продукту прийнято розуміти причини, необхідні та достатні для зміни одного чи кількох критеріїв конкурентоспроможності продукту.

Процес оцінювання рівня конкурентоспроможності продукту передбачає:

- 1) вибір продукту-аналога;
- 2) формування переліку критеріїв конкурентоспроможності;
- 3) визначення відповідності продукту цим критеріям.

Для промислової продукції одним із важливих показників конкурентоспроможності є ціна споживання. Тобто, коли споживач віддає перевагу купівлі складної технічної продукції, він звертає увагу на мінімальну витрату ресурсів упродовж її експлуатації та обслуговування. Ціна споживання техніки включає її балансову вартість та сумарні експлуатаційні витрати (витрати з експлуатації, витрати на обслуговування, ціна споживання, споживання електроенергії, час безвідмовної роботи).

Приклад

Оцінювання конкурентоспроможності інтраокулярних лінз (ІОЛ)

Смність ринку визначається потенційною кількістю хворих на катаракту, яким призначено хірургічне втручання і які на нього погоджуються. Під час операції відбувається фіксація «штучного кришталика» – інтраокулярної лінзи. Рішення щодо типу ІОЛ приймає хірург залежно від медичних показань. Отже, особливістю оцінювання конкурентоспроможності ІОЛ є те, що користуються продуктом пацієнти, а більшість показників конкурентоспроможності здатні оцінити хірурги-офтальмологи (тобто не кінцевий споживач).

На сьогодні на українському ринку представлено близько 25 моделей ІОЛ різних виробників, зокрема й українського виробництва. Залежно від медичних показань та віку пацієнта призначають різні види ІОЛ. Отже, ринок є висококонкурентним. Для оцінювання конкурентоспроможності інноваційної ІОЛ та перспектив її виходу на український ринок було проведено глибинні інтерв'ю з лікарями-офтальмологами, що дало змогу розробити таблицю 10.2.

З порівняння технічних показників трьох ІОЛ випливає, що суттєвою перевагою інноваційної ІОЛ є менший розмір розрізу, відсутність помутніння та мерехтіння. Водночас використання інноваційної ІОЛ вимагає від хірурга високої майстерності. Незважаючи на чіткі переваги інноваційної ІОЛ, хірурги-офтальмологи обережно ставляться до використання нових продуктів. Глибинні інтерв'ю показали, що це пов'язано з можливістю післяопераційних ускладнень, помутніння ІОЛ тощо.

Таблиця 10.2

Показники конкурентоспроможності ІОЛ

Технічний показник	Продукт 1	Продукт 2	Продукт 3 (інноваційний)
Передустановлена ІОЛ	так	так	так (інноваційна система «натисни і поверни»)
Оптична зона	6 мм	6 мм	6 мм
Зменшення ефекту коми через децентралізацію оптичної і зорової осі	так	так	так
Розмір розрізу для лінзи 1Р	2.2 до 2.4 мм	2.2 до 2.4 мм	2.0 до 2.2 мм
Швидкість помутніння	середня	відсутня	відсутня
Заморожування оптичним лезом для корегування дисфотопсії	ні	так	так
Швидкість мерехтіння	помірна	помірна	відсутня
Плазмова обробка поверхні для зменшення швидкості затемнення	ні	так	так
Хірургічне корегування, включно з астигматизмом	конкретних даних немає	компенсація з ½ діоптрії	---
Загальний діаметр	12,5 мм	13,0 мм	13,0 мм
Діоптрії RANGE лінзи 1Р	6D – 30D при 0.5 D	6D – 30D при 0.5 D	6D – 30D при 0.5 D
Діоптрії RANGE лінзи 3Р	мінус 7D до 34D	---	---
Оптика з площею леза	так з передуста- новленням леза	так	так
Характеристика розгортання	прийнятна	прийнятна	відмінна
Жовті тоновані лінзи (= блакитний фільтр) доступні	так	так	так
Прозорі лінзи доступні	так	так	так
Оптичний дизайн	негативна асферичність	негативна асферичність	негативна асферичність

Суттєвим недоліком представленого продукту 1 є помірне помутніння лінзи упродовж її використання. Виробники ІОЛ шукають технічні можливості зменшення післяопераційного помутніння лінзи з моменту використання силікону в оптиці.

Помутніння лінз може бути поступовим, так звана «мікроруаль», і не впливати на гостроту зору, а може бути суттєвим, яке не піддається лазерній корекції. Причини післяопераційного помутніння лінз пов'язують із властивостями полімерів, з яких їх виготовляють, у більшості випадків виробники ІОЛ або відкликають лінзи з ринку, або вносять корегування в процес виробництва, пакування, постачальника матеріалу. Поважний вік більшості пацієнтів і стан їхнього здоров'я вносять обмеження щодо дослідження можливого післяопераційного помутніння ІОЛ у разі тривалого використання.

Приклад

Інтегральне оцінювання конкурентоспроможності послуг спортивного клубу Sport Life

Sport Life – це українська мережа фітнес-клубів, входить у групу компаній «*Sport Life*», заснована у 2001 р. венчурним фондом «Київ-Капітал» у Меріленді, США. Станом на 2020 рік мережа налічувала 67 спортивних клубів у 15 містах України: Біла Церква, Дніпро, Житомир, Запоріжжя, Кам'янець-Подільський, Київ, Кременчук, Кривий Ріг, Луцьк, Львів, Одеса, Полтава, Херсон, Черкаси та Чернівці. Компанія є найбільшою за загальною площею підприємств та керує мережею фітнес-клубів, магазинів спортивного одягу, інвентарю й соляріїв.

Головною цінністю відвідувачів мережі *Sport Life* є фізичне здоров'я. Маючи абонемент для відвідування фітнес-клубів, клієнти мережі забезпечують підтримку та вдосконалення власної фізичної форми та рівня власного здоров'я.

Послуги мережі *Sport Life* мають нематеріальний характер, тому їх складно оцінити за показниками економічного ефекту чи ефективності. Для оцінювання конкурентоспроможності продукту мережі *Sport Life* доцільно використовувати метод розрахунку інтегральних показників конкурентоспроможності на основі опитування.

Для формування анкети визначають чинники, які є ключовими для вибору споживача. Для аналізованого прикладу такими чинниками є ціна, зручність розташування, варіативність послуг, репутація.

Ціна – показник, який доволі часто демонструє споживачеві очікувану якість послуг.

Зручність розташування – найважливіший чинник у виборі клубу, від розташування також залежить належність клієнтів клубу до тієї чи іншої цільової аудиторії.

Варіативність послуг – наскільки гнучко клієнти можуть отримувати пакети послуг.

Популярність. Цей чинник не лише відтворює сьогоденну ситуацію, а й запускає маркетингові механізми (сарафанне радіо, асоціативні ряди, престижні придбання, соціальний ефект згуртованості та ін.).

Репутація. Рівень довіри зумовлює одразу кілька ефектів: стабільність постійних клієнтів, низький бар'єр вагань під час вибору, стимулювання поради від дійсних клієнтів до потенційних тощо, які є вирішальними для комерційного успіху мережі.

За проведеним опитуванням формуються бальні оцінки конкурентоспроможності послуги і будується багатокутник конкурентоспроможності (рис. 10.6). У наведеному прикладі провели експертне опитування, за результатами якого отримали дані таблиці 10.3.

Таблиця 10.3

**Дані для побудови багатокутника конкурентоспроможності
послуг мережі *Sport Life***

Клуб	Ціна	Розташ.	Варіатив.	Просув.	Популяр.	Репутація	Перевага
Sport Life	2,2	3,8	3,6	4,2	4,6	3,7	3,9
FitCurves	3,0	3,6	2,1	1,9	3,0	2,9	3,0
СпортЛенд	2,8	3,0	3,3	1,7	2,5	2,7	3,3
АтлетіКо	2,9	3,3	2,6	0,9	1,9	2,5	2,7
Малібу	2,8	1,3	2,6	0,2	0,7	1,3	1,2

Аналіз багатокутника конкурентоспроможності (рис. 10.6) вказує на напрями, за якими компанія може поліпшити конкурентні переваги власного продукту. Бачимо, що ціна є чинником, за яким мережа фітнес-клубів *Sport Life* значно програє своїм конкурентам.



Рис. 10.6. Багатокутник конкурентоспроможності послуг
мережі фітнес-клубів *Sport Life*



Питання для самоперевірки

1. Розкрийте сутність поняття «конкуренція».
2. Дайте визначення конкурентоспроможності організації.
3. Що означає конкурентоспроможність продукції?
4. Як в Україні відбувається захист економічної конкуренції?
5. Яким чином застосовується модель «5 сил М. Портера»?
6. Назвіть та охарактеризуйте сукупність чинників, що забезпечують конкурентоспроможність організації.
7. Як визначити безпосередніх конкурентів на підставі інформації з відкритих джерел?
8. Які характеристики наводять у матриці SWOT-аналізу?
9. Як побудувати багатокутник конкурентоспроможності продукту?
10. Яку властивість продукту характеризує співвідношення його ціни та якості?
Чи можна, навпаки, зіставляти якість та ціну продукції?



Тестові завдання

- 1. Конкуренція між продукцією одного виробника – це:**
 - а) внутрішня конкуренція;
 - б) зовнішня конкуренція;
 - в) змішана конкуренція.
- 2. Конкуренція як економічна категорія – це:**
 - а) економічний процес взаємодії і боротьби товаровиробників за найвигідніші умови виробництва і збуту товарів, за отримання найбільших прибутків;
 - б) взаємодія суб'єктів економіки;
 - в) суперництво.
- 3. SWOT-аналіз як метод застосовують тільки щодо зовнішнього середовища підприємства/організації:**
 - а) ні;
 - б) так;
 - в) не знаю.

4. Чи можна використовувати SWOT-аналіз для інших суб'єктів економіки, крім підприємства?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко відповісти.

5. Чи можна застосовувати метод аналізу 5 сил Портера до інших рівнів суб'єктів економіки, крім підприємства?

- а) так;
- б) ні;
- в) важко відповісти.

6. Чи правильним є твердження: «Конкуренція – це співіснування і боротьба товаровиробників (продавців) за досягнення максимальних прибутків та інших цілей шляхом задоволення різноманітних потреб споживачів з повним використанням при цьому власних сильних сторін і можливостей зовнішнього середовища, усуненням слабких власних сторін і загроз ззовні»?

- а) неправильно;
- б) правильно;
- в) дуже дискусійне питання.

7. Відповідно до Закону України «Про захист економічної конкуренції», становище суб'єкта господарювання на ринку можна вважати монопольним, якщо:

- а) суб'єкт господарювання не має на ринку товару жодного конкурента або не зазнає значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин;
- б) суб'єкт господарювання є одним із двох чи більше суб'єктів господарювання, що діють на ринку товару, якщо між ними немає конкуренції або є незначна конкуренція і водночас вони (разом) не мають на ринку товару жодного конкурента або не зазнають значної конкуренції внаслідок обмеженості можливостей доступу інших суб'єктів господарювання щодо закупівлі сировини, матеріалів та збуту товарів, наявності бар'єрів доступу на ринок інших суб'єктів господарювання, наявності пільг чи інших обставин;
- в) суб'єкти господарювання, фізичні і юридичні особи продають, реалізують, постачають, виробляють, придбавають, споживають, використовують або можуть продавати, реалізувати, постачати, виробляти, придбавати, споживати, використовувати товари на ринку з відповідними межами;
- г) неможливо продати свою продукцію за ціною нижчою від ринкової.

8. За допомогою бульбашкової діаграми можна відобразити/проаналізувати таку кількість економічних параметрів:

- а) 3;
- б) 2;
- в) 1.

9. До матриці 5 конкурентних сил М. Портера входять:

- а) суперництво конкурентів між собою;
- б) загрози конкурентів – як підприємств, так і товарів;
- в) національний ромб бізнес-середовища країни;
- г) здатність постачальників і покупців торгуватися.

10. До характеристик конкурентоспроможності підприємства належать:

- а) обов'язкове порівняння з конкурентами;
- б) визначення терміну, за який оцінюють конкурентоспроможність;
- в) залежність від розміру підприємства;
- г) залежність від ефективності роботи підприємства;
- г) здатність перемагати конкурентів.



Практичні завдання

Завдання 1

Спираючись на наведені в таблиці експертні оцінки, визначте ступінь конкурентного впливу постачальників на компанію «Меркурій» і на стан конкурентного середовища підприємства в цілому.

Спосіб впливу	Оцінка експертами ймовірності події			Середня ймовірність події	Вага події
	1	2	3		
Проведення єдиної збутової політики всіма постачальниками компанії	75	75	50	66,7	0,2
Посилення монопольного становища постачальника	25	0	25	16,7	0,1
Підвищення цін на ресурси, що постачаються	100	75	75	83,3	0,5
Зниження якості сировини, що постачається	25	25	0	16,7	0,1
Обмеження обсягів поставок	50	50	25	41,7	0,1

Завдання 2

Охарактеризуйте рівень конкуренції на ринку та конкурентоспроможності мінеральної води Evian за наведеними нижче даними.

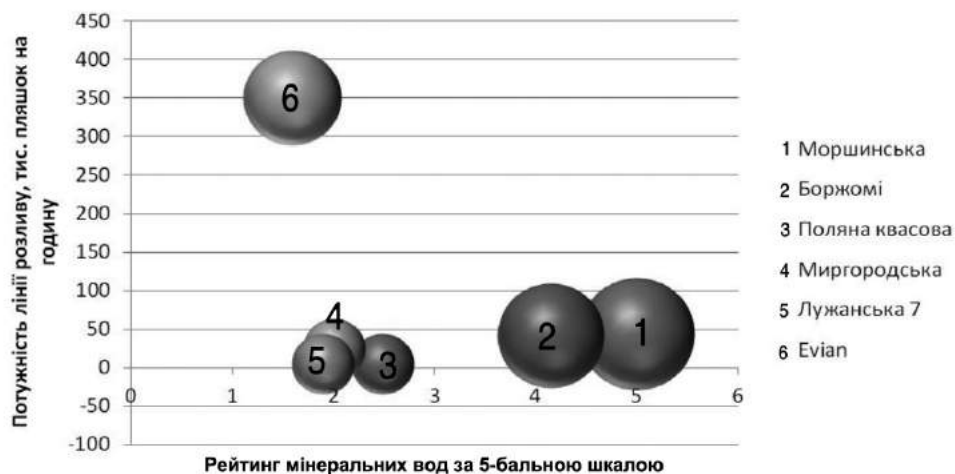
Рейтинг мінеральних вод за 5-бальною шкалою – укладає профільна асоціація. Бал у рейтингу формується з 40 % оцінки споживачів, 40 % оцінки експертів та 20 % оцінки «лідерів думок».

Потужність лінії розливу, тисяч пляшок за годину – цей параметр відображає масштаби виробництва.

Кількість типів розфасовки води, штук – показник розкриває, наскільки широким є асортимент різних варіантів фасування води.

Аналіз конкуренції на ринку мінеральних вод України

Компанія	Рейтинг мінеральних вод за 5-бальною шкалою	Потужність лінії розливу, тис. пляшок/год	Кількість типів розфасовки води, шт.
Моршинська	5	44	7
Боржомі	4,15	42	6
Поляна квасова	2,48	5	2
Миргородська	2	24	2
Лужанська 7	1,89	5	2
Evian	1,59	350	5



Література до теми

1. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво : пер. з англ. / П. Друкер. – Київ : Україна, 1994. – 319 с.
2. О'Коннор Дж. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем : пер. с англ. / Дж. О'Коннор. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 256 с.
3. Портер М. Японская экономическая модель: Может ли Япония конкурировать? / Майкл Портер, Хиротака Такеути, Мариико Сакакибара ; пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 262 с.
4. Портер М. Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. / М. Е. Портер. – Київ : Основи, 1998. – 390 с.
5. Портер М. Э. Конкурентная стратегия : пер. с англ. / М. Э. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.
6. Портер М. Э. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : пер. с англ. / М. Э. Портер. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.
7. Про Антимонопольний комітет України : Закон України № 3659-XII від 26.11.1993 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3659-12#Text>
8. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України № 236/96-ВР від 07.06.1996 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-%D0%B2%D1%80#Text>
9. Про захист економічної конкуренції : Закон України № 2210-3 від 11.01.2001 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>
10. Траут Дж. Траут о стратегии : пер. с англ. / Джек Траут. – Санкт-Петербург : Питер, 2006. – 186 с.
11. Чала Н. Д. Особливості оцінки конкурентоспроможності інтраокулярних лінз при виході на ринок медичних послуг / Н. Д. Чала // Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. – 2017. – Т. 2, вип. 1. – С. 130–136.
12. Чала Н. Д. Стратегічний маркетинг та особливості його використання в діяльності великих компаній / Н. Д. Чала, І. В. Архипенко // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія: Економічні науки. – 2018. – № 1 (119). – С. 65–73.
13. Chala N. Increasing Competitiveness of Higher Education in Ukraine Through Value Co-creation Strategy [Electronic resource] / N. Chala, K. Pichik, O. Voropai // Economics & Sociology. – 2019. – Vol. 12, no. 4. – P. 214–226. – Mode of access: https://www.economics-sociology.eu/?en_vol.-12-no-4-2019,64



ТЕМА 11

УПРАВЛІННЯ РЕСУРСНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ

11.1. *Управління основним капіталом (основними засобами)*

11.2. *Управління оборотним капіталом*

11.3. *Управління інтелектуальним капіталом*

11.1. Управління основним капіталом (основними засобами)

За будь-якої суспільно-економічної формації вирішальну роль у функціонуванні підприємства відіграють наявність і органічна єдність засобів і предметів праці, робочої сили, землі, інтелектуального капіталу та підприємництва. Обов'язковим натурально-речовим елементом економічної діяльності є основні засоби та їх узагальнена економічна форма – основний капітал. Основні засоби є продуктивною формою основного капіталу, який у процесі відтворення може також бути в грошовій, нематеріальній фінансовій та товарній формах. Від рівня забезпеченості ними, їхнього стану та структурного складу залежить результативність діяльності і розвиток підприємства, галузеve і макроекономічне зростання. Тому ефективне управління основними засобами і основним капіталом є неодмінною умовою економічного зростання на мікро- та макрорівнях.

Головною метою управління основними засобами (основним капіталом) є забезпечення їх кількісних, вартісних і структурних параметрів в обсягах, достатніх для нормального функціонування, розвитку і підвищення конкурентоспроможності підприємства, а також забезпечення їх ефективного використання для максимізації фінансово-економічних показників та стійкості фінансово-майнового стану підприємства.

Формування ефективної системи управління основними засобами передбачає розуміння особливостей такого виду ресурсів підприємства. За П(С)БО 7 основні засоби – матеріальні активи, які підприємство утримує з метою використання їх у процесі виробництва або постачання товарів, надання послуг, здавання в оренду іншим особам або для здійснення адміністративних і соціально-культурних функцій, очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких більше одного року (або операційного циклу, якщо він довший за рік) [23]. Основні

засоби серед інших складових ресурсного капіталу мають специфічні ознаки, що розкривають їхню сутність за різними аспектами, дають змогу їх ідентифікувати і відповідно обґрунтувати механізм управління ними (табл. 11.1 і 11.2).

Зважаючи на загальносвітову концепцію сталого розвитку, формування соціально-орієнтованої економіки, а також цілі підприємства з максимізації результативності своєї діяльності, будь-якому підприємству під час формування і використання матеріально-технічної бази слід враховувати значення основних засобів за всіма аспектами, а також їхні класифікаційні групи за різними критеріями (див. табл. 11.2).

Основними завданнями управління основними засобами (основним капіталом) з огляду на його мету є такі:

- визначення раціонального обсягу основних засобів (кількісних параметрів) для забезпечення нормального функціонування підприємства, передовсім його основної операційної діяльності;
- обґрунтування раціонального видового складу і структури основних засобів залежно від виду діяльності підприємства;
- визначення і забезпечення оптимального складу джерел фінансування формування основних засобів;
- забезпечення максимального рівня ефективності використання основних засобів;
- і як підсумок зазначеного вище – забезпечення відповідної потребам підприємства моделі відтворення основних засобів.

Відтворення основних засобів є результатом кругообігу основного капіталу, визначається їхніми базовими властивостями, характеризується циклічністю та динамічністю.

Постійність відтворення передбачає безперервний рух капіталу – його циклічний кругообіг. За один цикл основний капітал набуває трьох своїх функціональних форм і проходить три стадії: сфера обігу (перетворення грошового капіталу у виробничий у разі придбання основних засобів) – виробнича сфера (перетворення виробничої форми капіталу в товарну у разі використання основних засобів і споживання їхньої вартості) – сфера обігу (трансформація товарної форми капіталу в грошову у разі реалізації продукції і погашення дебіторської заборгованості). Відтворення основних засобів є процесом взаємопов'язаних стадій їх виробничого використання, зносу, амортизації, підтримки в робочому стані через здійснення ремонтів і відновлення в натурі.

Процес відтворення основних засобів підприємства протікає в розрізі різних видів його діяльності, що зумовлює необхідність обґрунтування взаємопов'язаних елементів інвестиційної, кредитної, амортизаційної політики підприємства та управління грошовими потоками (рис. 11.1).

Зважаючи на зв'язок відтворення з різними видами діяльності підприємства, **управління основними засобами** є системою взаємопов'язаних елементів фінансового, інвестиційного та операційного (зокрема виробничого) менеджменту.

Ефективне управління потребує обґрунтованого механізму. Дієвий механізм управління підпорядкований конкретній меті і є упорядкованою сукупністю взаємопов'язаних

Таблиця 11.1

Економічна природа основних засобів за їхніми сутнісними ознаками – особливостями в контексті порівняльної характеристики за принциповими відмінностями від інших видів ресурсів

Види ресурсів		Основні засоби	
Земля	основні засоби збільшуються в розмірах, підлягають заміні, мають обмежений термін експлуатації, зазнають різних видів зносу;		
	земля – просторово обмежена, відповідно до своїх властивостей незамінний чинник виробництва, стаціонарна (не підлягає переміщенню), має необмежений термін використання і не зношується за умови правильного використання		
	основні засоби – результат суто людської праці;		
	земля, біологічні активи рослинництва і тваринництва мають природне походження		
Худоба та птиця, інші біологічні активи тваринництва			
Біологічні активи рослинництва			
Праця	фізична розумова	основні засоби – агреговані неперсональні чинники виробництва; праця і підприємництво не відчужуються від людини	
Підприємництво			
	Нематеріальні активи та інформація	об’єкти інтелектуальної власності, інформація	основні засоби знецінюються через усі види зносу; нематеріальним активам та інформації неперитаманний фізичний знос, можуть не знецінюватись
		неідентифіковані активи	основні засоби відчужуються від підприємства; неідентифіковані нематеріальні активи – невідчужуваний від підприємства чинник виробництва
Оборотні засоби	основні засоби: зберігають матеріальну форму впродовж строку корисного використання більше року чи операційного циклу, якщо він довший за рік; потребують відтворення після завершення цього строку; їхня вартість на готову продукцію переноситься частинами в розмірі амортизаційних відрахувань упродовж кількох виробничих циклів;		
Фінансові ресурси	оборотні засоби: втрачають свою первісну матеріальну форму впродовж одного операційного циклу; повністю споживаються в кожному операційному циклі та переносять вартість на готову продукцію; потребують відтворення в первісній натуральній формі після кожного виробничого циклу		
	основні засоби мають матеріально-речову і вартісну форму; фінансові ресурси мають грошову форму		

Таблиця 11.2

Схема сутнісно-структурної багатогаспектної характеристики основних засобів

Основні засоби – це:						
Сутність основних засобів	об'єкт права власності, вид майна з відповідними майновими правами володіння, користування, розпорядження	чинник соціальної ефективності: поліпшення умов праці людини, підвищення рівня безпеки праці, збільшення заробітної плати, економії праці	результат людської праці; чинник виробництва, що має матеріально-речову форму, довгостроковий термін використання; в процесі експлуатації поступово втрачає споживчу вартість; забезпечуючи отримання економічного ефекту	суб'єкт впливу на навколишнє середовище	цілісна керована підсистема, об'єкт управління щодо планування, прогнозування, контролю, аналізу і регулювання процесів формування, використання та відновлення основних засобів	
		чинник зростання економії праці (economy of labour)				
		чинник зростання коефіцієнта взаємодії людини з природою				
Аспект	інституційно-нально-правовий	соціальний	економічний	екологічний	обліковий	
Основні класифікаційні групи основних засобів	власні; орендовані; в лізингу; в заставі	соціально ефективні; соціально неефективні	за участю в господарській діяльності: виробничі, загальноновиробничі, адміністративні; за видами діяльності: основна, інша операційна, інвестиційна; за галузевую належністю: за галузями економіки та їхніми підгалузями	екологобезпечні та небезпечні; енергоощадні	повністю контрольовані; частково контрольовані	активи; позабалансові об'єкти
Види основних засобів	будівлі, споруди, передавальні пристрої, машини та обладнання, транспортні засоби, інструменти, прилади, інвентар, капітальні витрати на поліпшення земель, інші основні засоби та необоротні матеріальні активи					

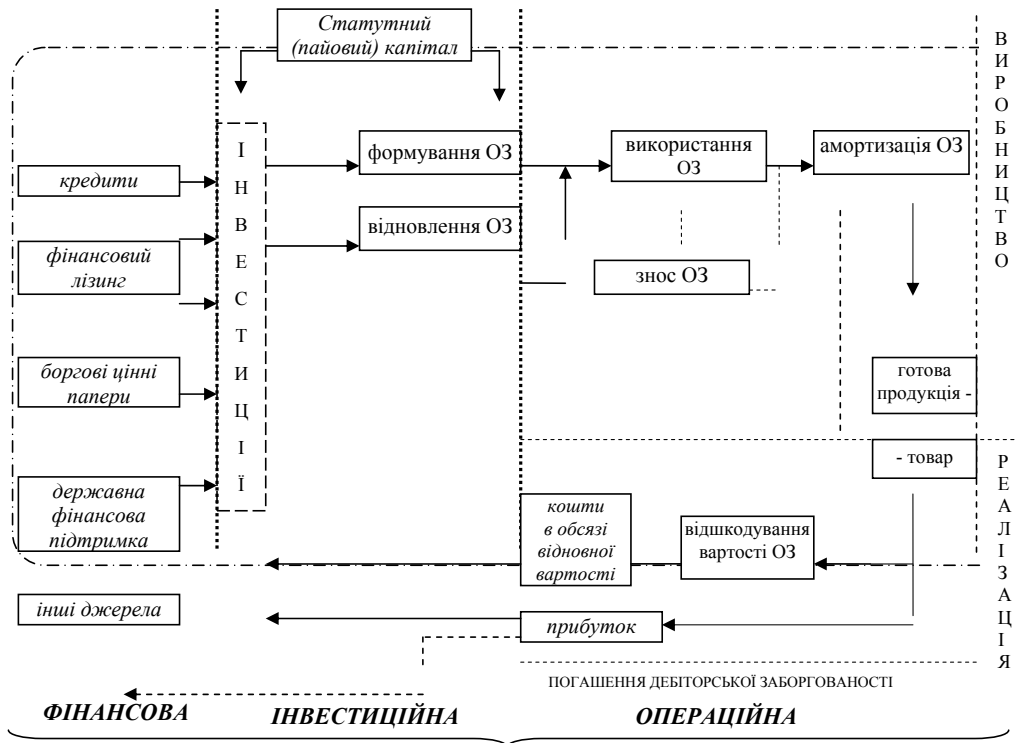


Рис. 11.1. Схема відтворення основних засобів (ОЗ)
за видами діяльності підприємства

і взаємодоповнювальних заходів, методів та інструментів з організаційного та економічного впливу, які забезпечують процес запланованої моделі відтворення (рис. 11.2).

Мета відтворення основних засобів зорієнтована на модель, адаптовану до потреб і можливостей підприємства, основними параметрами якої є:

- тип технологічної інноваційності виробництва, який визначають технології, що застосовуються (архаїчні, класичні; інтенсивні та умовно інтенсивні, високі);
- вид відтворення;
- напрям відтворення;
- тип відтворення;
- комбінація методів і форм відтворення;
- індикатори відтворення (річний приріст основного капіталу, рівні надходження і вибуття та їх співвідношення, періодичність відтворення).

Формування необхідних параметрів і своєчасність оновлення основних засобів відповідно до потреб підприємства потребує адаптації і постійного поліпшення параметрів відтворення (видів, напрямів, типів) шляхом його здійснення найбільш ефективними і прийнятними формами і методами, раціональними способами відшкодування та накопичення основних засобів, оптимальної структурної збалансованості джерел відтворення (табл. 11.3).

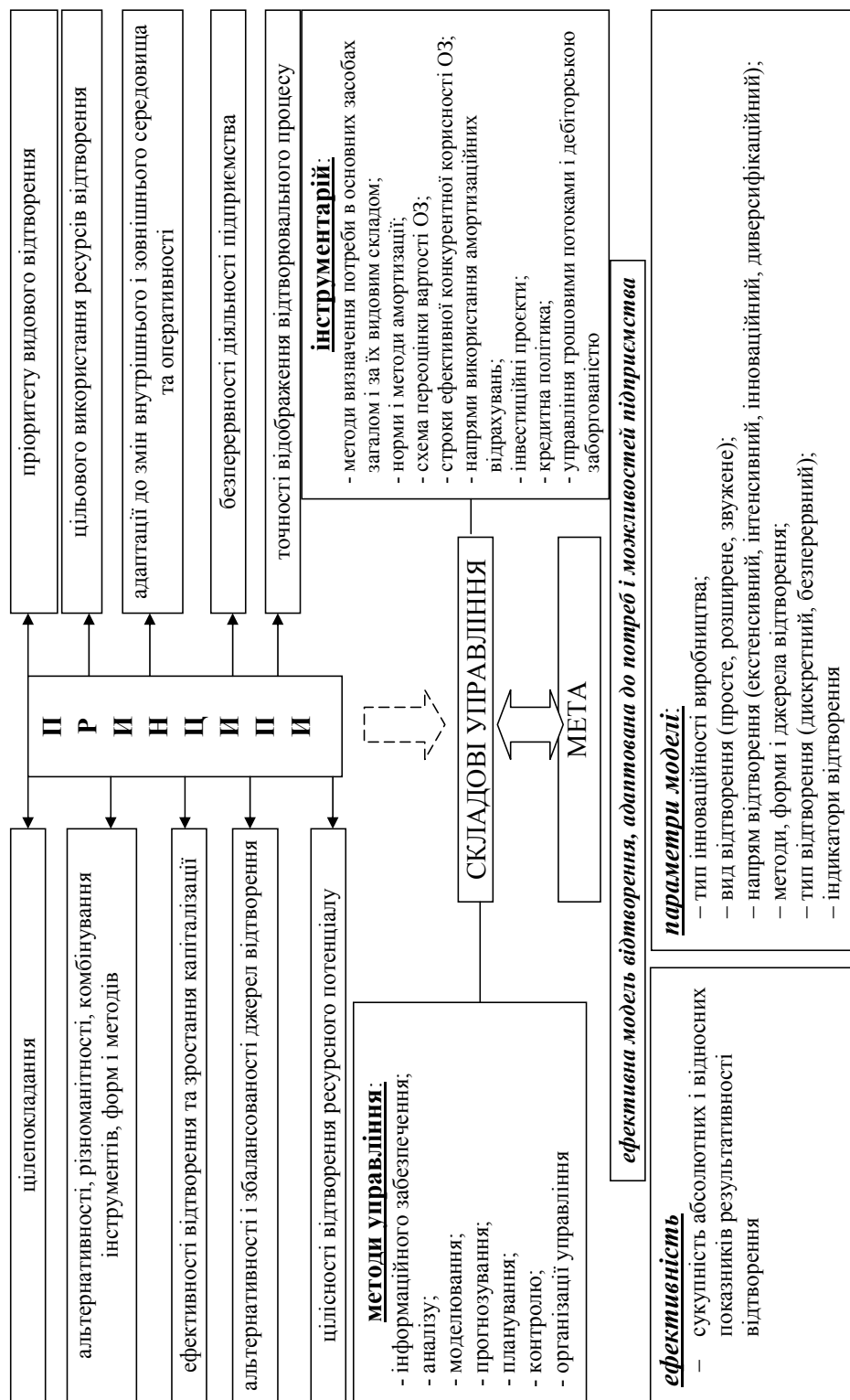


Рис. 11.2. Основні складові системи управління відтворенням основних засобів підприємства

Таблиця 11.3

Класифікація видів, форм, методів і джерел відтворення основних засобів

Класифікаційна ознака	Класифікаційні групи
Вид відтворення	просте, розширене, звужене
Напрямок відтворення	екстенсивний, інтенсивний, інноваційний, диверсифікаційний
Тип відтворення	дискретний, безперервний
Метод відтворення сукупної споживчої вартості основних засобів	нове будівництво, розширення потужностей, реконструкція, технічне переозброєння і підтримка потужностей, консервація виробництва
Форма відтворення індивідуальної споживчої вартості основних засобів	оновлення, капітальний ремонт, модернізація
Джерело ресурсного забезпечення формування та відтворення основних засобів	внески до статутного (пайового) капіталу, додатковий капітал, амортизаційні відрахування, прибуток від операційної та інших видів діяльності, доходи від реалізації основних засобів, бюджетні асигнування, кредити банків та позики інших фінансових установ, лізинг тощо

З позицій управління відмінність між простим і розширеним відтворенням основних засобів пов'язана з пріоритетністю об'єктів та основних елементів тактичного та стратегічного управління діяльністю підприємства. Амортизаційні відрахування як фінансова основа простого відтворення сприяють розв'язанню тактичних завдань, оскільки дають змогу підтримувати корисність основних засобів на одному рівні. У перспективі стратегічного управління відтворення основних засобів має розглядатися не лише з позицій збереження їх корисності, а й її збільшення. Це своєю чергою вимагає реалізації стратегії розширеного відтворення.

Ефективність управління основними засобами визначається взаємопов'язаним і планомірним управлінням на всіх етапах операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, а не ситуативним ухваленням управлінських рішень щодо придбання, вибуття (ліквідації, продажу) чи ремонту основних засобів.

За етапами відтворювального процесу виокремлюють методи управління процесом відтворення на етапі ресурсного забезпечення, на етапі виробництва і реалізації продукції, на етапі розподілу. Етапність безпосередньо управління відтворенням основного капіталу передбачає: формування інформаційної бази про фактичний стан основних засобів та джерела фінансування відтворення; здійснення за допомогою ретроспективного аналізу діагностики стану, використання і відтворення; моделювання і прогнозування відтворення з використанням методів перспективного аналізу; планування відтворення за результатами моделювання і прогнозування з метою обґрунтування його цільових параметрів з урахуванням можливостей їх фінансування; організація управління відтворенням; контроль за виконанням планів шляхом подальшого моніторингу ситуації; ухвалення рішень за результатами контролю для регулювання ситуації і ухвалення відповідних управлінських рішень. Основні складові управління основними засобами наведено в табл. 11.4.

Таблиця 11.4
Складові управління щодо ухвалення рішень з формування, використання та відновлення основних засобів

№ з/п	Основні складові	Методи обґрунтування і ухвалення рішень	Коментар
1	Визначення комплексу показників щодо аналізу основних засобів та алгоритму їх розрахунку	індивідуальних чи колективних експертних оцінок	Використовуються показники щодо рівня зносу, фізичної придатності, структури основних засобів, рівня їх вибуття, списання, оновлення, ефективності використання, технічної оснащеності виробництва з адаптацією до специфіки підприємства і потреб управління.
2	Визначення фактичної наявності, стану, відтворення та ефективності використання основних виробничих засобів та основних засобів іншого призначення (для функціонуючого підприємства)	інвентаризація, аналіз, експертної оцінки	Інвентаризація проводиться з детальним оцінюванням кожного об'єкта щодо зносу, відповідності технічного стану подальшій експлуатації тощо. Важливим моментом інвентаризації є встановлення найбільш ефективного використання та виявлення надлишкових активів. Визначаються фактичні рівень фізичного і морального зносу, рівень використання, показники руху і відтворення.
3	Обґрунтування строків корисного використання, раціональних методів і норм нарахування амортизації основних засобів	колективних експертних оцінок	Визначаються методи нарахування амортизації по кожному виду або об'єкту основних засобів, які є оптимальними серед альтернативних з урахуванням обґрунтованих строків корисного використання об'єктів. При цьому враховуються вимоги П(С)БО 7 «Основні засоби» та ПКУ (п. 138.3 ст. 138).
4	Формування політики переоцінки основних засобів	експертних оцінок	Зважаючи на довгостроковість використання основних засобів, зміну цін на них і необхідність відшкодування їх відновної вартості, є потреба в переоцінці. Ухвалюється рішення щодо порядку і методу переоцінки.
5	Визначення потреби в основних засобах	нормативний, моделювання	Розраховується відповідно до нормальної потужності підприємства на основі технологічних карт, з використанням технічної специфікації. Для виробництва з підвищеною ризиковістю потребу в ОЗ можна визначати коригуванням технологічної потреби на певний страховий запас засобів праці.

Продовження табл. 11.4

№ з/п	Основні складові	Методи обґрунтування і ухвалення рішень	Коментар
6	Обґрунтування видів і напрямів відтворення відповідно до фактичної і перспективної спеціалізації підприємства, його інноваційної стратегії	колективних експертних оцінок, прогнозування	З урахуванням прогнозу попиту на продукцію і доцільності диверсифікації, інновацій, фази економічного циклу, системи оподаткування, державної економічної політики ухвалюється рішення щодо моделі відтворення
7	Обґрунтування форм відтворення індивідуальної вартості та методів відтворення сукупної вартості наявних ОЗ, доцільності їх подальшої експлуатації	індивідуальних та колективних експертних оцінок	Ухвалюється рішення щодо моделі відтворення. Враховується відповідність основних засобів спеціалізації, рівень придатності індивідуальних основних засобів з урахуванням їх фізичного і морального зносу, рівень агрегування з іншими елементами основних засобів
8	Визначення додаткової потреби в ОЗ за обраними параметрами відтворення	розрахунково-конструктивні	Різниця між потребою і фактичною наявністю основних засобів
9	Визначення потреби в коштах на відтворення ОЗ за обраними параметрами відтворення	розрахунково-конструктивні	Відповідно до фактичних ринкових цін на матеріально-технічні ресурси
10	Визначення потенційної здатності підприємства до самофінансування відтворення основних засобів (розрахунок потенційних власних фінансових ресурсів для цих потреб)	інвентаризація, економіко-статистичні та економіко-математичні методи прогнозування	Здійснюється інвентаризація та оцінювання наявних фінансових ресурсів, включно з оцінюванням дебіторської заборгованості відповідно до ймовірності її погашення і кредиторської заборгованості з позицій її впливу на поточну і перспективну платоспроможність підприємства. Шляхом прогнозування грошових потоків від різних видів діяльності розраховується чистий грошовий потік і грошові кошти як потенційні власні джерела фінансування придбання основних засобів. Слід враховувати як чисті грошові потоки від операційної діяльності, так і можливі грошові потоки від реалізації та ліквідації надлишкових активів.

11	Розрахунок потреби в залученні додаткових коштів для забезпечення відтворення	розрахунково-конструктивні методи	Розраховується відповідно до потреби в коштах і ймовірної розрахункової величини потенційних власних фінансових ресурсів
12	Визначення ймовірних потенційних фінансових ресурсів бюджетного фінансування відтворення	математичні методи прогнозування, колективних експертних оцінок	Визначається з урахуванням наявних механізмів державної підтримки, рівня ймовірності отримання державної підтримки
13	Розрахунок потреби в позикових коштах для забезпечення відтворення і визначення варіантів позикових джерел фінансування	розрахунково-конструктивні, моделювання	Враховуються умови кредитування та лізингу придбання основних засобів, ймовірність залучення позикових ресурсів фінансування відтворення
14	Обрунтування допустимих обсягів та оптимальної структури позикових джерел фінансування відтворення	моделювання, індивідуальних та колективних експертних оцінок	Серед різних варіантів комбінацій залучення позикових джерел фінансування обирається оптимальний. При цьому враховуються нормативні та критичні значення показників ліквідності і фінансової стійкості, формалізовані в нормативно-правових актах.

Кожен із цих етапів передбачає застосування цілого арсеналу різних методів. Стратегічне планування потреби в основних засобах як основи прогнозування, моделювання і планування параметрів відтворення слід здійснювати за системним підходом, який передбачає використання комплексу різних методів, основними з яких є: розрахунково-конструктивні (нормативний і балансовий), економіко-статистичні (екстраполяція, регресійні і кореляційні рівняння зв'язку), економіко-математичні (прогнозування, імітаційного моделювання), а також методи експертних оцінок. Розрахунково-конструктивні методи доцільно застосовувати для обґрунтування потреби в основних засобах і необхідних для її забезпечення параметрів відтворення. Більш точну нормативну потребу в основних засобах дозволять розрахувати технологічні карти. Економіко-статистичні методи дають можливість спрогнозувати параметри відтворення основних засобів на підставі виявлених тенденцій відтворення і рівня залежності його параметрів від внутрішніх та зовнішніх чинників. Результати експертних оцінок логічні для прогнозування змін зовнішніх умов функціонування підприємств. Дотримання принципу альтернативності зумовлює доцільність застосування методів моделювання для розрахунку різних варіантів і сценаріїв відтворення з визначенням рівня ймовірності кожного і відповідно до кожного обґрунтування структури джерел відтворення з використанням усього необхідного методичного арсеналу планування, прогнозування і моделювання.

На кожному етапі процесу ухвалення управлінських рішень слід залучати максимальний обсяг доречної, достовірної інформації про стан основних засобів, тенденції відтворення, діяльність підприємства і характеристики зовнішнього економічного середовища, яка необхідна для аналізу, прогнозування і моделювання.

Основні дані про фактичну наявність, придбання, переоцінку, амортизацію, списання, оренду основних засобів за їх видами містяться у формі № 5 «Примітки до річної фінансової звітності» (розділ II). Однак обґрунтовані управлінські рішення потребують більш детальної інформації. З цією метою управлінський персонал має розробити і ввести в дію документи управлінського обліку та внутрішнього планування. У межах управлінського обліку формується документація, що на відміну від Приміток відображає детальну інформацію по кожному об'єкту основних засобів. Обґрунтовані методи амортизації, оцінки та переоцінки основних засобів затверджуються Наказом про облікову політику підприємства.

Особливості основних засобів як чинників виробництва довгострокового використання актуалізують для них значущість як тактичного, так і стратегічного управління. Переважно в межах тактичного управління здійснюється ухвалення рішень щодо забезпечення простого відтворення, тоді як розширене відтворення є об'єктом стратегічного і тактичного управління.

Основними елементами тактичного управління простим відтворенням основних засобів є методи нарахування амортизації, питома вага зношених засобів праці, завантаженість основних засобів, тактичний план діяльності підприємства. Тактичне управління має здійснюватися в контексті загальних стратегічних цілей. До найбільш значущих елементів, які слід брати до уваги під час стратегічного

управління відтворенням основних засобів, належать вимоги загальної стратегії діяльності та розвитку підприємства, потенційні можливості конкурентів, досягнення в галузі виробництва засобів виробництва, впровадження інновацій, зміни вимог до якості продукції підприємства, зміни в системі оподаткування.

Отже, *об'єктом управління основними засобами* (основним капіталом) є процеси формування, використання і відновлення основних засобів, тобто відтворення основних засобів. *Суб'єктом управління основними засобами* є особа чи група осіб, що ухвалюють рішення і вчиняють комплекс цілеспрямованих управлінських дій з економічного впливу на формування, використання і відновлення основних засобів підприємства.

До процесу управління основними засобами на підприємстві традиційно залучено цілу низку різних структурних підрозділів і спеціалістів: інженерна служба, технічний відділ, проєктний відділ, відділ розвитку, відділ бухгалтерії, фінансовий відділ та інші (залежно від організаційно-правової форми, спеціалізації та розміру підприємства). Важливою ланкою управління основними засобами є узгоджена взаємодія функціональних управлінських служб, у компетенції яких різні аспекти цього процесу: обґрунтування необхідності та доцільності придбання, списання чи ремонту основних засобів відповідно до їхнього технічного стану; формування раціонального складу основних засобів за техніко-технологічними критеріями; визначення джерел фінансування відтворення. Процес ухвалення рішень кожною з управлінських структур має відбуватися за належної координації з іншою службою.

Базовим системотвірним елементом дієвого механізму управління є відповідний інструментарій, який відображає дію економічних законів та закономірностей відтворення основних засобів під впливом різних чинників. Урахування дії цих законів відбувається через дотримання *основних принципів* формування відповідного потребам відтворення механізму управління.

За *принципом цілепокладання* в управлінні ставлять за мету досягнення заданих параметрів відтворення основних засобів у заплановані строки. При цьому важливо розмежувати і структурувати цілі сукупного та індивідуального відтворення основних засобів. Мета індивідуального відтворення полягає в забезпеченні необхідних виробничих потужностей, достатніх для своєчасного виконання господарських операцій з виробництва, зберігання і транспортування продукції. Метою сукупного відтворення є забезпечення необхідного обсягу авансованого основного капіталу та коштів на постійне підтримання чи підвищення корисності основних засобів.

Принцип ефективності відтворення та зростання капіталізації передбачає формування механізму управління, який забезпечує перехід від менш ефективного до ефективнішого відтворення за зростаючого рівня капіталізації підприємства. В умовах зростаючої конкуренції одними з ключових критеріїв є підвищення продуктивності праці, ефективності використання капіталу, зменшення собівартості продукції.

За *принципом альтернативності, різноманітності та комбінування* потрібно застосовувати різні варіації і комбінації інструментів організаційно-економічного механізму, форм і методів відтворення, максимально адаптованих до потреб

відтворення і потенційних фінансових можливостей, обґрунтованих на основі альтернативності. Альтернативність передбачає порівняльне оцінювання різних форм, методів, інструментів відтворення з метою обрання серед допустимих найбільш оптимальних варіантів.

Принцип альтернативності і збалансованості джерел відтворення передбачає застосування таких інструментів амортизаційної, кредитної та інвестиційної політики підприємства, які забезпечують оптимальну структуру джерел відтворення з погляду їх сукупного ефекту в частині результативності інвестування, фінансових результатів господарської діяльності та фінансово-майнового стану підприємства, обґрунтовану за результатами порівняння різних комбінацій джерел відтворення, включно з умовами фінансування. Під час визначення раціонального та оптимального балансу джерел фінансування відтворення слід застосовувати сукупність критеріїв та обмежувальних показників, які характеризують темпи і значення зміни результативних показників господарської діяльності, поточну і довгострокову платоспроможність підприємства. Індикативним показником простого відтворення є рівень рентабельності не менше рівня зростання цін на основні засоби, який потрібно враховувати під час планування.

Згідно з *принципом цільового використання ресурсів* відтворення підприємство має так управляти грошовими потоками, щоб у разі потреби грошові надходження від реалізації продукції в розмірі амортизаційних відрахувань, від продажу та ліквідації основних засобів були використані за прямим призначенням на придбання нових об'єктів.

Концептуальним положенням ефективного відтворення основних засобів є розгляд відтворення як динамічного системного процесу відтворення не окремих об'єктів засобів праці, а комплексу операційно взаємопов'язаних засобів виробництва. Тому за *принципом цілісності відтворення ресурсного потенціалу* при обґрунтуванні строків корисного використання, методів амортизації, подальшого використання функціонуючих основних засобів тощо важливо враховувати не лише характеристики і стан конкретного основного засобу як відособленого об'єкта, але й взаємозгодженість його використання з іншими складовими наявного та оновлюваного майнового комплексу.

За *принципом пріоритету видового відтворення* за обмеженості джерел відтворення пріоритет надають інвестиціям на відтворення тих основних засобів, які забезпечують максимальне підвищення ефективності діяльності.

Принцип безперервності діяльності підприємства передбачає формування такого механізму відтворення, застосування якого дасть змогу організувати циклічність відтворювальних процесів таким чином, щоб процес діяльності відбувався безперервно.

Принцип точності полягає в застосуванні таких методів, форм та інструментів відтворення, які максимально точно відображають процес відтворення основних засобів за його етапами, з урахуванням усіх видів зносу основних засобів.

Ефективне управління процесом відтворення можна забезпечити лише за умови дотримання *принципів його адаптації до змін зовнішнього середовища*,

реальних господарських ситуацій підприємства та його фінансових можливостей. Адаптивність характеризує здатність механізму відтворення максимально швидко реагувати на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища через пристосування до них. Дотримання цього принципу передбачає оперативність ухвалення управлінських рішень, значущість якої зростає в сучасних динамічно змінюваних умовах.

Однак неможливо досягти необхідних цільових параметрів відтворення основних засобів без взаємної відповідальності підприємства і держави, обумовленої принципом взаємозалежної ефективної трансформації інструментів відтворення, що застосовуються на мікрорівні, та державних інституцій. Підприємство має реагувати на зміни зовнішнього середовища.

11.2. Управління оборотним капіталом

Діяльність будь-якого підприємства (організації) неможлива без використання оборотного капіталу. У сучасній теорії та практиці управління не вироблено єдиної злагодженої системи управління оборотним капіталом. Проте кожне підприємство (організація), спираючись на основи теорії та практики, може розробити свою ефективну систему управління оборотним капіталом. Оборотний капітал поряд з основним належить до найважливіших ресурсів виробництва. Недостатня забезпеченість підприємства оборотними коштами зупиняє його нормальну діяльність і призводить до погіршення фінансового стану.

Оборотний капітал – це сукупність грошових коштів, авансованих підприємством для формування оборотних виробничих фондів і фондів обігу, які використовуються в межах одного відтворювального циклу або в короткостроковому періоді (до одного року), що забезпечують безперервний процес виробничо-господарської діяльності та приносять економічну вигоду [20].

Оборотний капітал постійно перебуває в русі. Виділяють такі стадії руху оборотного капіталу [5]:

1 стадія «гроші – запаси»: грошові активи авансового капіталу використовують для придбання сировини і матеріалів, тобто для утворення запасів підприємства;

2 стадія «запаси – виробництво продукції – запаси готової продукції»: сировина і матеріали через процес виробництва перетворюються на готову продукцію та накопичуються на складах підприємства або відвантажуються споживачам згідно з укладеними договорами;

3 стадія «запаси готової продукції – оплачена споживачами продукція»: відвантажену готову продукцію оплачують споживачі. У разі ненастання оплати утворюється дебіторська заборгованість, яка має бути погашена протягом певного періоду, проте не більше ніж протягом 3 років;

4 стадія «інкасація»: у разі утворення на підприємстві дебіторської заборгованості інкасована (оплачена) дебіторська заборгованість перетворюється на грошові активи підприємства.

Термін проходження кожної стадії оборотним капіталом різний. Це залежить від різних чинників. Що швидше за часом відбувається повний кругообіг оборотного капіталу, то краще для підприємства. У результаті повного кругообігу оборотного капіталу підприємство отримує дохід. Що більше повних оборотів оборотного капіталу здійснено протягом року, то вищий рівень доходу підприємства. Тому в управлінні оборотним капіталом прискорення оборотності та скорочення терміну обороту є ефективним інструментом управління.

Оборотний капітал за складом поділяють на оборотні фонди (оборотний капітал у виробництві) та фонди обігу (оборотний капітал в обігу) залежно від ролі, яку він відіграє в діяльності підприємства (табл. 11.5).

Таблиця 11.5

Склад оборотного капіталу

Оборотний капітал у сфері виробництва			Оборотний капітал у сфері обігу			
Оборотні фонди – матеріальні та грошові ресурси підприємства, одна частина яких перебуває в матеріальному стані на складах підприємства у вигляді запасів, а друга частина безпосередньо забезпечує виробничий процес			Фонди обігу – засоби в грошовій або речовій формі, які можуть бути перетворені на грошові ресурси підприємства			
Виробничі запаси – предмети праці та сировина, які підприємство запасє з метою переробки під час виробничого процесу	Незвершене виробництво – продукція, яка не пройшла всіх стадій обробки, проте сировину і матеріали на них уже витрачено	Витрати майбутніх періодів – витрати, які здійснюються в поточному періоді, а відносяться на собівартість продукції в майбутніх періодах	Готова продукція – продукція на складі підприємства, підготовлена до відправлення споживачеві	Товари на складі – закуповуються підприємством з метою більш вигідного подальшого перепродажу	Дебіторська заборгованість – виникає у разі нечасної оплати споживачами відвантаженої продукції	Гроші в розрахунках – включають гроші на розрахункових рахунках підприємства
Нормовані – забезпечують мінімальний рівень оборотного капіталу, необхідного для здійснення виробничого процесу			Ненормовані – кошти, які використовуються для руху оборотного капіталу на підприємстві			

Джерело: складено за даними [5; 20; 26]

Оборотні фонди обслуговують безпосередньо процес виробництва. Для забезпечення безперервності процесу виробництва частина виробничих фондів зберігається на складі підприємства у вигляді сировини і матеріалів. Зберігання запасів на складі підприємства – це «заморожування» грошей підприємства, вкладених у ці запаси, на певний час до використання їх у процесі виробництва. З погляду ефективності управління оборотним капіталом потрібно розраховувати оптимальний розмір партії сировини і матеріалів, які зберігаються на складі підприємства.

До оборотних фондів підприємства належать: виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів, виміряні у вартісному вираженні.

До витрат майбутніх періодів зазвичай належать: витрати, пов'язані зі сплатою орендних платежів (у разі сплати оренди в поточному періоді за майбутні періоди), витрати на оплату періодичних видань, витрати на оплату рекламних послуг, витрати, пов'язані з освоєнням нових виробничих процесів, витрати, пов'язані зі страхуванням майна виробничого призначення.

Фонди обігу обслуговують процес продажу продукції. До фондів обігу належать: готова продукція, товари на складі, дебіторська заборгованість, гроші в розрахунках.

Товари на складі, дебіторська заборгованість, гроші в розрахунках не належать до нормованих оборотних засобів, вони не мають ліміту і верхньої межі обмежень. Виробничі запаси, незавершене виробництво, витрати майбутніх періодів та готова продукція на складі належать до нормованих оборотних засобів. Процес нормування оборотних активів передбачає розроблення та встановлення певних норм.

Управління оборотним капіталом через нормування

Економічний зміст процесу нормування оборотних засобів підприємства полягає в розрахунку економічно обґрунтованого мінімуму фінансових ресурсів, необхідних підприємству для забезпечення його нормальної роботи. Метод прямого розрахунку або розрахунку нормативів щодо кожного нормованого елементу є основним методом нормування оборотних засобів.

Загальний обсяг нормованих оборотних засобів у вартісному вираженні розраховують за формулою:

$$H_{\text{заг}} = H_{\text{вз}} + H_{\text{нв}} + H_{\text{вмп}} + H_{\text{зн}}, \quad (11.1)$$

де $H_{\text{вз}}$, $H_{\text{нв}}$, $H_{\text{вмп}}$, $H_{\text{зн}}$ – розрахункові нормативи відповідно виробничих запасів, незавершеного виробництва, витрат майбутніх періодів та готової продукції.

Норматив оборотних засобів у виробничих запасах розраховують за формулою:

$$H_{\text{вз}} = D * N * Ц, \quad (11.2)$$

де D – денна потреба в певному виді матеріальних ресурсів;

N – норма запасу у днях (час, на який складають виробничий запас);

$Ц$ – ціна одиниці матеріального ресурсу.

Денну потребу в матеріальних ресурсах визначають шляхом ділення загальної річної потреби в матеріальних ресурсах ($M_{\text{заг}}$) на кількість днів у році:

$$D = M_{\text{заг}} / 360. \quad (11.3)$$

У практиці проведення розрахунків для певного спрощення вважають, що тривалість будь-якого місяця дорівнює 30 днів, будь-якого кварталу – 90 днів, а року – 360 днів.

Для визначення норми запасу у днях можна використати таку формулу:

$$N = N_{\text{поточ}} + N_{\text{підг}} + N_{\text{тр}} + N_{\text{страх}}. \quad (11.4)$$

Розглянемо конкретні складові норми запасу у днях:

$N_{\text{поточ}}$ – *поточний запас* – це інтервал часу між двома суміжними поставками матеріального ресурсу;

$N_{\text{підг}}$ – *підготовчий запас* – це час, потрібний для підготовки матеріальних ресурсів до виробничого процесу (комплектація, просушка, лабораторний аналіз, доставка матеріалів зі складу тощо);

$N_{\text{тр}}$ – *транспортний запас* – це час, потрібний для транспортування матеріальних ресурсів до території підприємства з урахуванням часу на вантажно-розвантажувальні роботи;

$N_{\text{страх}}$ – *страховий запас* – це час, потрібний для створення додаткового запасу матеріалів на випадок зриву поставок. Величина страхового запасу може визначатися довільно, на розсуд керівництва підприємства. Створюючи великий обсяг страхового запасу, потрібно зважати на той факт, що це негативно впливає на кінцеві результати діяльності підприємства, адже призводить до відволікання певної частини оборотного капіталу від його основної функції.

Норматив оборотного капіталу в незавершеному виробництві розраховують для виробництв, на яких період виробничого циклу перевищує 1 день (будівництво, металургія, важке машинобудування, хімічна промисловість тощо), за такою формулою:

$$H_{\text{нв}} = Q_{\text{д}} * C_{\text{пл}} * K_{\text{нв}} * T_{\text{ц}}, \quad (11.5)$$

де $Q_{\text{д}}$ – середньодобовий випуск продукції в натуральному вираженні;

$C_{\text{пл}}$ – планова виробнича собівартість одиниці продукції;

$K_{\text{нв}}$ – коефіцієнт наростаючих витрат, який можна розраховувати за формулою:

$$K_{\text{нв}} = ПВ + (1 - ПВ) / 2, \quad (11.6)$$

де $ПВ$ – питома вага початкових матеріальних витрат на виробництво в собівартості продукції;

$T_{\text{ц}}$ – тривалість виробничого циклу виготовлення виробу.

Норматив оборотного капіталу у витратах майбутніх періодів встановлюється у грошовому вираженні як залишок не списаних на собівартість витрат на кінець розрахункового року:

$$H_{\text{вмп}} = B_{\text{поч}} + B_{\text{пл}} + B_{\text{с}}, \quad (11.7)$$

де $B_{\text{поч}}$ – витрати майбутніх періодів на початок року;

$B_{\text{пл}}$ – витрати майбутніх періодів, які плануються в цьому році;

$B_{\text{с}}$ – витрати майбутніх періодів, які підлягають списанню на собівартість у цьому році.

Норматив оборотного капіталу в запасах готової продукції розраховують у тому випадку, якщо в підприємства є склади для зберігання продукції. Цей норматив можна визначити за формулою:

$$H_{\text{зн}} = Q_{\text{д}} * C_{\text{пл}} * N_{\text{зб}}, \quad (11.8)$$

де $Q_{\text{д}}$ – щоденний випуск готової продукції;

$C_{\text{пл}}$ – собівартість одиниці продукції;

$N_{\text{зб}}$ – кількість днів зберігання готової продукції на складі.

Розрахувавши нормативи оборотних засобів за окремими елементами, розраховують загальний обсяг нормованих оборотних засобів у вартісному вираженні ($H_{\text{заг}}$), додавши всі складові.

Управління оборотним капіталом через оптимізацію виробничих запасів

Оптимізація виробничих запасів дає змогу скоротити обсяги запасів, які зберігаються на складі, та зекономити обігові кошти для операційної діяльності підприємства. Оптимальний розмір партії поставки матеріальних ресурсів можна визначити за формулою:

$$P_{\text{онт}} = \sqrt{\frac{2B_{\text{тр-з}} \times K_i}{B_{\text{збер}}}}, \quad (11.9)$$

де $B_{\text{тр-з}}$ – середня величина транспортно-заготівельних витрат у розрахунку на постачання однієї партії;

$B_{\text{збер}}$ – середня величина витрат на зберігання одиниці матеріального ресурсу на складі;

K_i – річна потреба в i -му ресурсі для виконання виробничої програми.

Оптимальну кількість поставок матеріальних ресурсів та сировини протягом року можна визначити за формулою:

$$N_{\text{онт}} = \frac{K_i}{P_{\text{онт}}}. \quad (11.10)$$

Оптимальний інтервал часу між двома суміжними поставками матеріальних ресурсів та сировини обчислюють за формулою:

$$T = \frac{365}{N_{\text{опт}}}, \quad (11.11)$$

де T – це, по суті, така величина поточного запасу (у днях), за якої мінімізуються витрати на транспортування і збереження матеріалів.

Для оцінювання ефективності використання оборотного капіталу підприємства застосовують певні показники.

1. Коефіцієнт оборотності (кількість оборотів).

$$K_{\text{об.}} = Q_p / S_{\text{с.р.}}, \quad (11.12)$$

де Q_p – обсяг реалізованої продукції підприємства за певний час, грн;

$S_{\text{с.р.}}$ – середньорічний залишок нормованих оборотних засобів, який визначають за формулою:

$$S_{\text{с.р.}} = (S_{\text{кв.1}} + S_{\text{кв.2}} + S_{\text{кв.3}} + S_{\text{кв.4}}) / 4, \quad (11.13)$$

де $S_{\text{кв.}}$ – середньоквартальний залишок нормованих оборотних засобів, який визначають за формулою:

$$S_{\text{кв.}} = (S_{\text{м1}} + S_{\text{м2}} + S_{\text{м3}}) / 3, \quad (11.14)$$

де $S_{\text{м}}$ – середньомісячний залишок нормованих оборотних засобів, який визначають за формулою:

$$S_{\text{м}} = (S_{\text{н.м.}} + S_{\text{к.м.}}) / 2, \quad (11.15)$$

де $S_{\text{н.м.}}$, $S_{\text{к.м.}}$ – залишок нормованих оборотних засобів відповідно на початок і кінець місяця.

2. Період обороту.

$$T_{\text{об.}} = T_p / K_{\text{об.}}, \quad (11.16)$$

де T_p – тривалість розрахункового періоду (зазвичай 360 днів);

$K_{\text{об.}}$ – коефіцієнт оборотності.

$$T_{\text{об.}} = 360 * S_{\text{с.р.}} / Q_p, \quad (11.17)$$

де $S_{\text{с.р.}}$ – середньорічний залишок нормованих оборотних засобів;

Q_p – обсяг реалізованої продукції підприємства.

Прискорення оборотності оборотного капіталу зумовлює збільшення обсягу виробленої і реалізованої продукції підприємства та дає змогу вивільнити частину оборотних коштів. За їх рахунок можна створити додаткові резерви для розширення або вдосконалення виробництва. Порівнюючи залишки оборотного капіталу за два суміжних періоди (наприклад, за два роки), можна визначити *абсолютну зміну*, спричинену прискоренням або уповільненням його обороту.

Абсолютну зміну обсягу оборотного капіталу визначають за формулою:

$$\Delta C_{\text{о.з. сер}} = C_{\text{о.з. сер } 1} - C_{\text{о.з. сер } 2} \quad (11.18)$$

де $C_{\text{о.з. сер } 1}$, $C_{\text{о.з. сер } 2}$ – середні суми оборотних засобів за два суміжних роки.

Відносну зміну обсягу оборотного капіталу за рахунок прискорення оборотності обчислюють за формулою:

$$\pm \Delta C_{\text{об.к}} = \frac{Q_{\text{план}}}{360} \times (T_{\text{звіт}} - T_{\text{план}}), \quad (11.19)$$

де $Q_{\text{план}}$ – обсяг продукції, яку передбачено виробити за плановий рік, грн;

360 – кількість календарних днів у розрахунковому році;

$T_{\text{план}}$, $T_{\text{звіт}}$ – період обороту оборотних коштів відповідно у плановому та звітному роках.

Знак «–» у цій формулі свідчить саме про відносне вивільнення оборотних коштів, а знак «+» – про їх додаткове залучення.

Обсяг приросту прибутку або зменшення збитку у вартісному вираженні, який можна отримати завдяки прискоренню оборотності оборотних коштів, розраховують за формулою:

$$\pm \Delta P = P_{\text{звіт}} * \frac{K_{\text{план}}}{K_{\text{звіт}}} - P_{\text{звіт}}, \quad (11.20)$$

де $P_{\text{звіт}}$ – обсяг прибутку від реалізації продукції у звітному році, грн;

$K_{\text{план}}$, $K_{\text{звіт}}$ – коефіцієнти оборотності оборотних коштів відповідно у плановому і звітному роках.

Ефективне управління оборотним капіталом відіграє значну роль у фінансовому забезпеченні діяльності підприємства та зазнає впливу багатьох чинників, які потрібно брати до уваги.

Оборотний капітал підприємства не є постійною величиною, його склад і структура змінюються залежно від впливу багатьох чинників: сезонності, особливостей формування запасів матеріалів та сировини, наявності дебіторської або кредиторської заборгованості, достатності або недостатності оборотних коштів для безперебійної операційної діяльності, співвідношення власних і запозичених оборотних коштів тощо.

Політика управління оборотним капіталом на підприємстві формується поетапно.

Етап 1. Комплексний аналіз складу та структури оборотного капіталу за попередній період, який доцільно здійснювати за розробленим саме для цього підприємства алгоритмом.

Етап 2. Визначення стратегічних і тактичних підходів до формування складу та структури оборотного капіталу в наступному періоді.

Етап 3. Проведення процедури оптимізації обсягів оборотного капіталу.

Етап 4. Оптимізація розмірів постійної та змінної частин оборотного капіталу.

Етап 5. Проведення процедур для забезпечення необхідного рівня ліквідності оборотного капіталу.

Етап 6. Розроблення заходів щодо мінімізації втрат оборотного капіталу в процесі реалізації всіх видів діяльності підприємства.

Етап 7. Формування принципів окремих складових оборотного капіталу.

Етап 8. Оптимізація структури джерел фінансування оборотного капіталу (власний капітал, фінансове кредитування, товарний кредит, кредиторська заборгованість, дебіторська заборгованість, яка планується до повернення підприємству).

11.3. Управління інтелектуальним капіталом

Сьогодні людство впевнено прямує інноваційно-інтелектуальним шляхом розвитку, на якому значну частку вартості кінцевої продукції чи самого підприємства становить інтелектуальний складник. Головним джерелом багатства суспільства стають інтелект, інформація, знання, які значною мірою визначають конкурентоспроможність як підприємства, так і країни загалом.

На протигагу обмеженим матеріальним ресурсам можливості людського інтелекту необмежені, як і можливості його використання.

Щоб розглянути питання управління інтелектуальним капіталом, потрібно зупинитись на теоретичному аспекті дослідження інтелектуального капіталу, питаннях структури, класифікації та оцінки, що залишаються й нині дискусійними і безпосередньо впливають на процеси управління.

Різноманітні підходи до трактування інтелектуального капіталу зумовлюють методику можливих його оцінок і шляхи управління.

Зокрема, Олександр Кендюхов дає визначення інтелектуального капіталу на основі ґносеологічного аналізу, спираючись на термін «інтелектуальні ресурси»: «Інтелектуальний капітал – це здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людським і машинним інтелектами, а також інтелектуальними продуктами, створеними самостійно або залученими як засоби створення нової вартості» [14].

Анатолій Козирєв вважає, що інтелектуальний капітал – це насамперед люди та їхні знання, а також навички, зв'язки і все те, що допомагає ефективно використовувати ці знання і навички [17].

Глибоким є дослідження сутності інтелектуального капіталу в праці О. Бутні-ка-Сіверського: «інтелектуальний капітал – це один із різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і відтворює, одночасно, властиву лише йому (інтелектуальному капіталу) специфіку і особливості. Як економічна категорія інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної власності, що під час свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості» [4].

Термін «інтелектуальний капітал» зазнає змін у процесі трансформаційних перетворень: спочатку як «нематеріальні активи» (К.-Е. Свейбі, Е. Брукінг) і «сукупність знань» (Л. Едвінсон, М. Мелоун, Д. Даффі, О. Кендюхов, О. Бревено, Н. Маркова), далі «інтелектуальні активи» (Д. Клейн, Л. Прусак, Е. Брукінг, В. Іноземцев), а також як «знання, що можуть бути перетворені у вартість» (О. Бутнік-Сіверський, О. Кендюхов, В. Геєць, А. Гапоненко). Зокрема, А. Гапоненко [11] визначає інтелектуальний капітал також як поєднання «людського капіталу і структурного – патенти, бренди, авторські права, технічне та програмне забезпечення».

Підсумовуючи попередні визначення, можна сказати, що інтелектуальний капітал – це капітал, який у процесі свого функціонування використовує інтелектуальні, у т. ч. людські, та інформаційні ресурси, які створюють нову вартість і забезпечують конкурентні переваги підприємства.

Інтелектуальний капітал лежить в основі формування інноваційного потенціалу підприємницьких структур. За дослідженнями В. Дайнеко [8], західні економісти, а саме М. Стюарт, Л. Едвінсон, М. Мелоун, визначають інтелектуальний капітал як нефінансову складову бізнесу, сукупність знань, практичних навиків і творчих здібностей працівників, моральних і культурних цінностей [8] тощо. Володимир Дайнеко виділяє активну і пасивну складові інтелектуального капіталу: першою вважає знання, а другою – інтелектуальні здібності. Значною мірою такий висновок правильний, адже наявність знань без відповідного інтелектуального підґрунтя для їх втілення не приносить результату, тому такі знання втрачають цінність. Політико-економічна сутність категорії «інтелектуальний капітал» відображається в історично визначених відносинах щодо формування й використання знань, які мають економічну цінність, інтелектуальних здібностей працівників і господарюючих суб'єктів. У зазначеному ракурсі логічного розуміння наведеної тези інтелектуальний капітал слід розуміти як процес накопичення знань, які використовуються в господарській діяльності, хоча він є також системним утворенням, яке на певному етапі є статичним, а не динамічним, процесним надбанням людини й суспільства. На мікрорівні інтелектуальний капітал формується під впливом певних зовнішніх і внутрішніх чинників (рис. 11.3).

Олександр Кендюхов виділяє такі типи інтелектуального капіталу: персоніфікований, техніко-технологічний, інфраструктурний, клієнтський, марочний [15]. Кожен із них містить відповідні види інтелектуального капіталу, несе певні функції та передбачає свою специфіку управління.

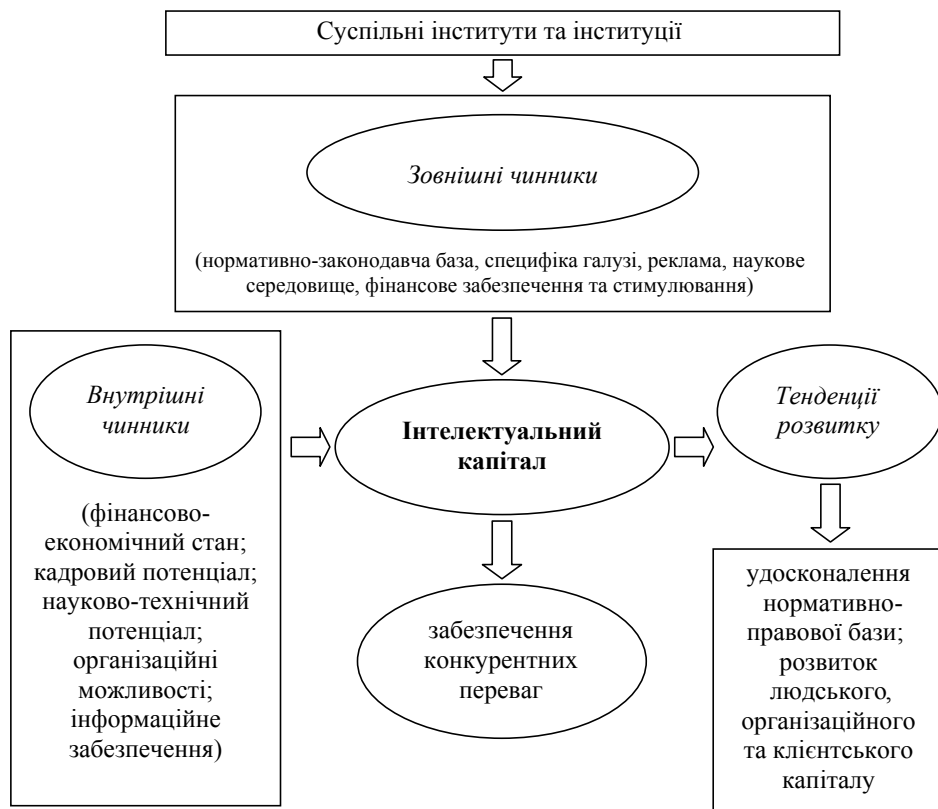


Рис. 11.3. Формування інтелектуального капіталу на мікрорівні

Питання класифікації інтелектуального капіталу є дискусійним і мало висвітленим. Зокрема, в роботах науковців [4; 10] запропоновано класифікації інтелектуального капіталу (залежно від мети та завдань), які можна узагальнити (табл. 11.6).

Щодо структури інтелектуального капіталу теж немає однозначної думки. Значна кількість учених (зокрема Л. Едвінсон, М. Мелоун, К.-Е. Свейбі, Е. Брукінг, А. Козирев) вважають інтелектуальний капітал сумою взаємопов'язаних елементів, які є продуктом людського інтелекту і неоднорідні за своїм складом через неоднорідність знань.

Одні з цих елементів існують як невіддільні від людини знання, інші – як умови застосування цих знань з метою підвищення продуктивності праці та економічного росту підприємства чи організації. Л. Едвінсон і М. Мелоун, подаючи структуру інтелектуального капіталу, чітко розмежовують людський (*human*) і структурний капітал (*structural capital*) (рис. 11.4).

А. Козирев також підкреслює визначальну роль людських активів у структурі інтелектуального капіталу.

Структура інтелектуального капіталу, розроблена К.-Е. Свейбі, охоплює зовнішню структуру, внутрішню та індивідуальну компетентність. Проте

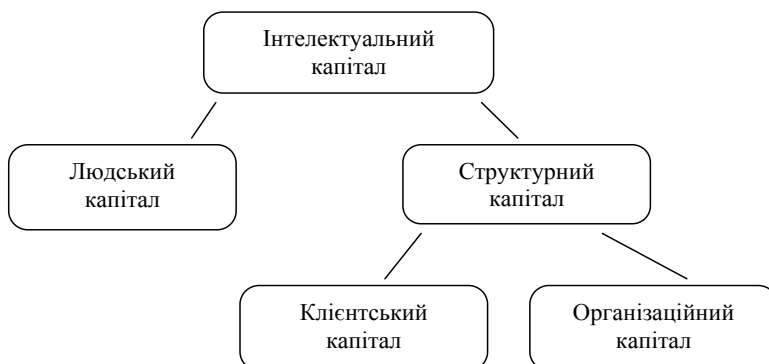
ототожнення цим автором інтелектуального капіталу з нематеріальними активами є неправомірним, оскільки інтелектуальний капітал – значно ширше поняття. Зовнішня структура включає взаємодію із зовнішнім оточенням, зв'язки з покупцями і замовниками, репутацію фірми і торгові марки. Внутрішня структура складається з інтелектуальних продуктів, створених всередині фірми (моделі, технології, комп'ютерні системи, а також внутрішня культура).

Таблиця 11.6

Класифікація видів інтелектуального капіталу

Ознаки	Види
Форма власності	Приватний, колективний, державний
Рівень формування	Державний, галузевий, суб'єкта господарювання
Корпоративна трансакція	Акціонерний, пайовий
Резидентність	Національний, іноземний
Формування інтелектуального капіталу	Створений суб'єктом господарювання, придбаний в інших суб'єктів, отриманий безоплатно, отриманий як внесок (в уставний фонд, у спільну діяльність)
Форма залучення	Як право на об'єкти промислової власності, авторське та суміжне з ним право, в інших формах
Цільове призначення	Широко орієнтований, вузько орієнтований
За терміном перебування в розпорядженні суб'єкта господарювання	Власний (безстроковий) та строковий
Спосіб визначення вартості	Оцінка вартості прямим (витратним) методом, оцінка вартості експертним методом
Факт виникнення	Цільовий, побічний
Участь у виробничому циклі	Одноразова, багаторазова

Джерело: сформовано з використанням [2; 5]

**Рис. 11.4.** Структура інтелектуального капіталу за Л. Едвінсоном і М. Мелоуном

Як і К.-Е. Свейбі, Е. Брукінг ототожнює інтелектуальний капітал з нематеріальними активами і виділяє чотири основні складові інтелектуального капіталу: ринкові, людські активи, активи інтелектуальної власності та інфраструктурні.

Якщо ринкові активи визначають місце підприємства на ринку, то активи інтелектуальної власності визначають об'єкти, що належать підприємству і охороняються законом (патенти, авторське право тощо). Активи інфраструктури сприяють успішному функціонуванню підприємства, як і гуманітарні, які визначають знання, що належать підприємству і співробітникам, а також мотивації і стимули.

У монографічному дослідженні С. Ілляшенка, Є. Голишевої, А. Колодки [12] щодо управління інтелектуальним капіталом у структурі інтелектуального капіталу виділено дві складові – ресурсну і потенційну, як можливість і здатність ефективно реалізувати інтелектуальний капітал, з наголошенням на важливості саме потенційної складової.

На рис. 11.5 наведено структуру інтелектуального капіталу на основі узагальнення різних підходів.



Рис. 11.5. Структура інтелектуального капіталу

Отже, у структурі інтелектуального капіталу виділяють такі основні складові: людський, ринковий, структурний (організаційний, технологічний), споживчий (клієнтський) капітали, які постійно взаємодіють між собою.

Незважаючи на відсутність єдиного підходу до визначення структури інтелектуального капіталу, в усіх методиках незмінною є наявність людського капіталу. Концепція людського капіталу на мікрорівні набула розвитку як основний чинник формування інтелектуального капіталу підприємства. Максимально використовуючи обсяг знань своїх співробітників, підприємство нарощує людський капітал, який визначають як вартісну оцінку робочої або інтелектуальної сили, інтелектуальних зусиль одного або сукупності працівників вищого рівня кваліфікації, які перебувають у процесі розроблення інтелектуального продукту. Людський капітал визначається такими аспектами, як освіта, кваліфікація, уміння, навички, здібності, моральні цінності, культура праці, ставлення до роботи та до клієнтів [4]. І хоча оцінка інвестицій у людський капітал і доходів від його використання здійснюється в грошовій формі, проте крім грошових вкладень нарощення людського капіталу потребує ще праці й самої людини, яка крім доходів від таких вкладень отримує і моральне задоволення, вищий соціальний статус тощо.

Структурний капітал, окрім організаційних можливостей підприємства, визначається такими чинниками: патенти, авторські права, товарні знаки; технічне і програмне забезпечення; комп'ютерні та адміністративні системи; концепції; культура організації.

Споживчий (клієнтський) капітал характеризує, передовсім, відносини зі споживачами, постачальниками, конкурентами, інформацію про клієнтів, імідж організації. Це зовсім нова категорія в економічних дослідженнях, яка потребує детального вивчення.

Інтелектуальний капітал є результатом синергетичної взаємодії всіх його складових. І без хоча б однієї з них про наявність інтелектуального капіталу вже не може бути мови.

Управління інтелектуальним капіталом здійснюється за людською і ринковою (структурною і клієнтською) складовими.

Процес управління інтелектуальним капіталом можна представити на двох основних рівнях – адміністративному і виконавчому, основні етапи яких наведено в табл. 11.7.

Інтелектуальний капітал на макrorівні характеризується такими показниками: інноваційність країни (загальна та частка у ВВП науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт); кількість науково-технічних публікацій; витрати на дослідження та їхня частка у ВВП; витрати на прикладні НД і ДКР та їхня частка у ВВП; якість людського капіталу – показники системи освіти, охорони здоров'я, частка науковців у загальній чисельності зайнятих тощо.

Поступова трансформація результатів наукових досліджень у капітал, від використання якого автор чи власник одержує економічний ефект, відбувається в кілька етапів:

Таблиця 11.7

**Характеристика системи управління
інтелектуальним капіталом підприємства**

Етап	Сутність	Процедури	Центр відповідальності
1	Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, чинників впливу на структурні складові інтелектуального капіталу	1.1. Визначення структурних елементів інтелектуального капіталу і оцінка рівня їх впливу на його величину	Економічний відділ
		1.2. Систематизація показників вимірювання структурних складових інтелектуального капіталу	Економічний відділ Відділ маркетингу Відділ розвитку персоналу
2	Планування, організація і контроль використання структурного капіталу підприємств	2.1. Удосконалення обліку нематеріальних активів	Бухгалтерський відділ
		2.2. Правовий захист і охорона та комерціалізація об'єктів права інтелектуальної власності	Юридичний відділ Технологічний відділ
		2.3. Управління інвестиціями в нематеріальні активи	Фінансовий відділ
		2.4. Управління інноваціями	Економічний відділ Технологічний відділ
3	Формування людського і клієнтського капіталів	3.1. Управління персоналом	Відділ розвитку персоналу
		3.2. Управління діловою репутацією	PR-служба Маркетинговий відділ
		3.3. Управління збутом продукції	Маркетинговий відділ Відділ збуту
4	Управління інтелектуальним капіталом	4.1. Комплексна взаємодія всіх етапів і процедур	Директор зі стратегічного розвитку

Джерело: сформовано з використанням [25]

1) трансформація наукової продукції в об'єкти права інтелектуальної власності шляхом юридичного закріплення ексклюзивних прав авторів чи власників результатів наукових досліджень на їх застосування, реалізацію, розповсюдження та інші форми використання;

2) комерціалізація об'єктів прав інтелектуальної власності в статусі товару, фундаментальною ознакою якого є ціна. Комерційне використання об'єктів інтелектуальної власності як товару потребує їх вартісного оцінювання;

3) капіталізація об'єктів інтелектуальної власності як нематеріальних активів у балансі, що потребує правильного їх обліку та достовірного відображення інформації про первісну та залишкову вартості цих специфічних ресурсів підприємств [22].

Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт є ланкою ланцюга, що поєднує науку, винахідника і споживача. Проблема комерційного використання продукції інтелектуальної діяльності охоплює комплекс не тільки економічних, але й технологічних, виробничих та правових питань.

Наукові розробки, навіть якщо вони мають правову охорону, – дуже специфічний товар на ринку інтелектуальної власності. Потенційний покупець інтелектуального продукту сподівається в майбутньому одержати економічні переваги, тому до моменту придбання йому потрібно провести попереднє комплексне визначення всіх ринкових перспектив і мати вагомі докази майбутнього прибутку. Крім того, покупцеві потрібно визначити мету придбання – подальше використання у виробництві чи наступний перепродаж. На неусталеному ринку інтелектуальної власності в Україні винаходи переважно орієнтовані на «внутрішнє» використання, тобто на тому ж підприємстві, де працює власник об'єкта інтелектуальної власності, або підприємстві, яке є таким власником.

Наразі проблема визначення сутності інтелектуального капіталу і способів його вимірювання є дискусійною. Утім, незаперечним є те, що невідображення інтелектуального капіталу в системі обліку призводить до суттєвого викривлення фінансової звітності суб'єктів господарювання. Дослідники проблеми ототожнюють терміни «інтелектуальний ресурс», «об'єкти права інтелектуальної власності», «нематеріальні активи», «інтелектуальний капітал».

Якщо інтелектуальний капітал характеризує інтелектуальний потенціал організації, створені або придбані інтелектуальні продукти для подальшого одержання прибутку й має такі складові, як людський капітал, структурний та споживчий, то об'єкти права інтелектуальної власності – це охоронні результати інтелектуальної діяльності та засоби індивідуалізації.

Нематеріальний актив – немонетарний актив, який не має матеріальної форми, може бути ідентифікований і утримується підприємством з метою використання протягом періоду більше одного року (або одного операційного циклу, якщо він перевищує один рік) для виробництва, торгівлі, в адміністративних цілях чи надання в оренду іншим особам.

Інтелектуальний ресурс ототожнюється з людьми, які займаються творчим процесом, а також беруться до уваги об'єкти права інтелектуальної власності.

Методи вимірювання інтелектуального капіталу потрібні не тільки для поглибленого вивчення сутності всіх видів матеріальних активів, але й для побудови логічної теорії, яка б чітко пояснювала, які активи потрібно враховувати для визначення ринкової вартості організації [7]. Загальний огляд методів оцінювання інтелектуального капіталу зробив шведський вчений Карл Ерік Свейбі [29] на своєму персональному сайті, він виділяє 25 методів, згрупованих у чотири категорії.

Методи прямого вимірювання інтелектуального капіталу (*Direct Intellectual Capital Methods, DIC*). До цієї категорії належать усі методи, базовані на ідентифікації та оцінюванні в грошовому вимірі окремих активів і окремих компонентів інтелектуального капіталу. З огляду на те, як оцінено окремі складові

інтелектуального капіталу чи навіть окремі активи, виводять інтегральну оцінку інтелектуального капіталу компанії.

Методи ринкової капіталізації (*Market Capitalization Methods, MCM*). Обчислюють різницю між ринковою капіталізацією компанії та власним капіталом її акціонерів. Одержану величину розглядають як вартість її інтелектуального капіталу.

Методи віднесення на активи (*Return on Assets Methods, ROA*). Відношення середнього доходу компанії до стягнення податків за певний період до матеріальних активів компанії (ROA компанії). Показник порівнюють з аналогічним показником для галузі в цілому. Для обчислення середнього додаткового доходу від інтелектуального капіталу одержану різницю множать на матеріальні активи компанії. Далі шляхом прямої капіталізації або дисконтування одержуваного грошового потоку можна визначити вартість інтелектуального капіталу компанії.

Методи підрахунку балів (*Scorecard Methods, SC*). Ідентифікують різноманітні компоненти нематеріальних активів або інтелектуального капіталу. Генерують і додають індикатори й індекси у вигляді підрахунку балів. Застосування цих методів не передбачає одержання грошової оцінки інтелектуального капіталу [21].

Названі методи заслуговують на увагу, оскільки апробовані в міжнародній практиці, зокрема у Скандинавських країнах. Наприклад, шведська фірма *Skandia* починаючи з 1994 р. паралельно з річним звітом подає звіти про свій інтелектуальний капітал, що викликає інтерес у всьому світі. Ринок враховує нематеріальні активи підприємства, підвищуючи ціну і називаючи це «престижем», але ніде й ніколи не проводили вимірювань, на основі яких аналітики могли оцінювати цей престиж. Попри те що більшість організацій запорукою успіху вважають фінансовий капітал, *Skandia* розглядає людський капітал як рушійну силу інновацій. І завдяки такому підходу вона збільшила валовий прибуток за сім років у 50 разів [16].

У вітчизняній практиці використовують такі методи вимірювання інтелектуального капіталу чи окремих його складових: бухгалтерські методи; ринкові методи; інвестиційні методи витрат і доходів та експертні методи [7]. Поки що вони не знаходять широкого застосування на нашому неусталеному ринку.

Вибір методів оцінювання вартості в кожному конкретному випадку потрібно робити на основі переваг і недоліків кожного з них.

Умовою інноваційного розвитку і формування інтелектуального капіталу держави є свідоме формування національної інноваційної системи, що вимагає чіткої політики з боку уряду та збалансованості дій держави, регіонів, громадськості. Національна інноваційна система забезпечить сприятливий інноваційний клімат, умови і стимули для всіх ланок інноваційного механізму.

Роль держави в інноваційній моделі розвитку полягає в розробленні та реалізації державного стимулювання, підтримці нововведень. Одним із основних засобів державної підтримки наукової та науково-технічної діяльності є державне замовлення на розроблення інноваційної продукції.

В умовах обмежених бюджетних ресурсів потрібно створити позабюджетний фонд розвитку інновацій. Для підприємств і організацій науково-інноваційної сфери – це зниження процентної ставки кредитів за рахунок обласного бюджету;

розвиток центрів із підтримки підприємств, що впроваджують інноваційну продукцію, субсидування частини витрат на розвиток малого інноваційного підприємства (на обласному і районному рівнях).

З огляду на результати дослідження теоретико-методологічних і практичних аспектів функціонування інтелектуального капіталу, можна говорити про концептуальну модель його розвитку з урахуванням інституціональних умов та результативності інноваційної діяльності з прив'язкою до галузі національної економіки (рис. 11.8).

Механізм розвитку інтелектуальної власності має містити три складові: економічну, нормативно-правову, організаційну.

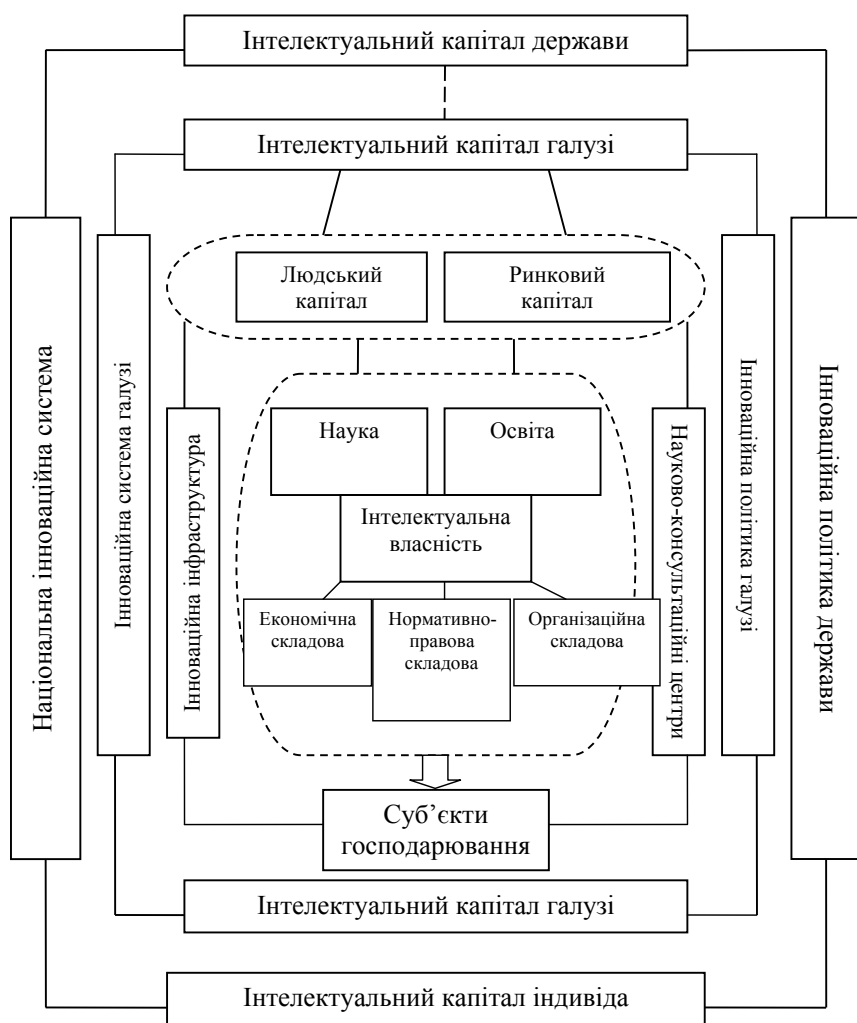


Рис. 11.8. Концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу
Джерело: сформовано за [18]

Економічна складова має забезпечуватися державою через визначення пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки; замовлення на об'єкти інтелектуальної власності за рахунок державних коштів; стимулювання і підтримку винахідницької діяльності.

Нормативно-правова складова має бути спрямована на гармонізацію вітчизняного законодавства з міжнародним, зокрема із законодавством ЄС; вдосконалення правового регулювання економічної складової права інтелектуальної власності, що передбачає систему сплати мита та зборів, пов'язаних з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності; посилення правового захисту прав інтелектуальної власності, зокрема, через посилення юридичної відповідальності за порушення авторських прав (кримінальної, адміністративної, цивільно-правової); удосконалення нормативно-правового забезпечення діяльності патентних повірених, посилення контролю держави за якістю наданих ними послуг; удосконалення патентно-інформаційного забезпечення, пов'язаного з набуттям прав на об'єкти інтелектуальної власності; здійснення заходів щодо активізації участі України в діяльності Всесвітньої організації інтелектуальної власності та підвищення іміджу держави в міжнародних процесах щодо захисту інтелектуальної власності.

Організаційна складова повинна забезпечувати комерціалізацію прав на об'єкти інтелектуальної власності.

Державна політика України має бути спрямована на максимальну підтримку власного інноваційного потенціалу, розвиток наукових і конструкторських центрів, забезпечення світового рівня науково-технічної політики. Доступ до даних світових банків новітніх технологій зорієнтує виробників на впровадження конкурентоспроможних розробок.

Держава повинна впливати на розвиток як державного, так і приватного секторів інноваційної діяльності. Заходи державного регулювання цієї сфери мають бути спрямовані на всебічне заохочення підприємництва та приватної ініціативи, створення структур, які взяли б на себе функцію просування інтелектуального продукту до виробників, що усунуло б суперечності між науковими установами і підприємствами.

Нарощування інтелектуального капіталу є неодмінною умовою економічного зростання України. *Державна політика у сфері інтелектуальної власності* як складової інтелектуального капіталу повинна забезпечувати ефективну й дієву охорону прав на неї, що вимагає, поряд із подальшим дослідженням економічної складової, також створення дієвих правових механізмів її реалізації, а саме розв'язання таких завдань:

- створення ділового середовища для успішного функціонування інноваційної діяльності;
- створення концепції взаємодії освіти, науки, виробництва і держави;
- створення потужної системи фінансування інноваційної діяльності;
- стимулювання розвитку науково-дослідної та інноваційної діяльності і комерціалізації результатів дослідження;
- забезпечення захисту інтелектуальної власності;
- створення державної системи інформаційно-консультативної підтримки інноваційної діяльності на всіх етапах впровадження інновацій.



Питання для самоперевірки

1. У чому полягає основна мета і завдання управління основними засобами (капіталом)?
2. Які головні характеристики основних засобів слід брати до уваги під час формування ефективної системи управління ними?
3. Які складові політики управління основними засобами обґрунтовуються в розрізі різних видів діяльності підприємства?
4. Які бувають методи відтворення сукупної споживчої вартості основних засобів і в чому їхня сутність?
5. Які бувають форми відтворення індивідуальної споживчої вартості основних засобів і в чому їхня сутність?
6. Що становить інструментарій управління основними засобами?
7. Які є основні методи управління основними засобами і специфічні методи обґрунтування управлінських рішень щодо формування, використання і відновлення основних засобів?
8. З якою метою проводять інвентаризацію основних засобів?
9. Яка роль оборотного капіталу в діяльності підприємства?
10. Назвіть стадії кругообігу оборотного капіталу.
11. Які елементи оборотного капіталу обслуговують сферу виробництва?
12. Які елементи оборотного капіталу обслуговують сферу обігу?
13. Яке призначення виробничих запасів?
14. У чому полягає особливість витрат майбутніх періодів?
15. Яка роль нормування окремих структурних складових оборотного капіталу підприємства?
16. Завдяки яким заходам можна прискорити оборотність оборотного капіталу на різних стадіях його кругообігу?
17. На основі аналізу наукової літератури дайте своє визначення інтелектуального капіталу і його основних складових.
18. Які методи оцінювання інтелектуального капіталу ви знаєте?
19. Якими чинниками визначається структурний капітал підприємства?
20. Що характеризує споживчий капітал підприємства?
21. Дайте характеристику основних етапів процесу управління інтелектуальним капіталом підприємства.
22. Назвіть етапи трансформації результатів наукових досліджень у капітал.
23. Які основні складові повинен мати механізм розвитку інтелектуальної власності?
24. Якою, на вашу думку, має бути державна політика у сфері інтелектуальної власності?



Тестові завдання

1. Основні засоби мають такі ознаки:

- а) матеріально-речова форма;
- б) агреговані персональні чинники виробництва;
- в) зазнають усіх видів зносу;
- г) зазнають лише фізичного зносу;
- г) строк корисного використання більше операційного циклу, але менше 1 року.

2. До методів відтворення сукупної споживчої вартості основних засобів належать:

- а) нове будівництво;
- б) реконструкція наявних потужностей;
- в) капітальний ремонт;
- г) технічне переозброєння наявних потужностей;
- г) консервація виробництва.

3. У межах стратегічного управління ухвалюють рішення щодо забезпечення:

- а) простого відтворення;
- б) розширеного відтворення.

4. Амортизаційна політика підприємства включає обґрунтовані:

- а) методи і за можливості норми нарахування амортизації;
- б) строки корисного використання основних засобів, методи і за можливості норми нарахування амортизації.

5. Основним методом визначення потреби в основних засобах є:

- а) нормативний;
- б) інвентаризація;
- в) експертних оцінок.

6. До оборотного капіталу належить:

- а) виробниче устаткування;
- б) передавальні пристрої;
- в) готова продукція;
- г) земля.

7. Стадія перетворення оборотного капіталу, на якій оборотні засоби перетворюються на готову продукцію:

- а) заготівельна;

- б) виробнича;
- в) товарна;
- г) реалізації.

8. До оборотних фондів, що обслуговують сферу виробництва, належать:

- а) паливно-мастильні матеріали;
- б) готова продукція;
- в) малоцінний швидкозношуваний інструмент;
- г) дебіторська заборгованість.

9. При нормуванні оборотних коштів у виробничих запасах використовують інтервал часу між двома суміжними поставками матеріального ресурсу. Цю складову виробничого запасу називають ... запасом.

- а) поточним;
- б) транспортним;
- в) підготовчим;
- г) страховим.

10. Що станеться з коефіцієнтом оборотності, якщо обсяг реалізованої продукції збільшити на 15 %, а суму оборотних коштів – на 10 %?

- а) зростатиме;
- б) знижуватиметься;
- в) не зміниться;
- г) набуде від'ємних значень.

11. Складовими оборотного капіталу підприємства є: виробничі запаси (25 тис. грн), незавершене виробництво (5 тис. грн), витрати майбутніх періодів (12 тис. грн), готова продукція на складі (180 тис. грн), грошові кошти (62 тис. грн). Яку частку в оборотному капіталі становлять оборотні фонди? (Відповідь округлити до цілого)

- а) 12 %;
- б) 17 %;
- в) 23 %;
- г) інша відповідь.

12. Обсяг реалізованої за звітний рік продукції торговельного підприємства становить 64 тис. одиниць. Ціна продажу одиниці продукції – 25 грн/од. Відомо, що коефіцієнт оборотності в цьому періоді становив 12,5. Яку суму оборотного капіталу використовувало торговельне підприємство в зазначеному періоді?

- а) 32 тис. грн;
- б) 128 тис. грн;
- в) 120 тис. грн;
- г) інша відповідь.

13. З погляду економічної теорії інтелектуальний капітал – це:

- а) інтелектуальна власність, що в процесі свого руху створює додану вартість;
- б) інтелектуальні ресурси підприємства;
- в) колективні знання, інтелектуальна власність, що належать підприємству;
- г) всі відповіді правильні.

14. Що із зазначеного не формує людського капіталу підприємства:

- а) знання і освіта;
- б) зв'язки зі споживачами;
- в) моральні цінності;
- г) мотивації та стимули.

15. Що із зазначеного не формує клієнтського капіталу підприємства:

- а) канали збуту;
- б) зв'язки зі споживачами;
- в) моральні цінності;
- г) ділова репутація.

16. Що із зазначеного не формує технологічного капіталу підприємства:

- а) об'єкти інтелектуальної власності;
- б) інновації;
- в) програмне забезпечення;
- г) канали збуту.

17. Які складові частини повинен містити механізм розвитку інтелектуальної власності:

- а) економічну;
- б) організаційну;
- в) нормативно-правову;
- г) всі три складові частини.

**Практичні завдання****Завдання 1**

Визначте максимальний строк амортизації та рекомендаційну пріоритетність застосування методів нарахування річної амортизації серед альтернативних методів для таких груп основних виробничих засобів логістичного складу:

- а) не виробнича будівля; б) виробнича споруда; в) автотехніка – рефрижератори; г) холодильники; г) морозильники; д) візки гідравлічні складські.

Завдання 2

Відповідно до технологічної карти нормативна потреба в основних засобах у вартісному вираженні становить 3 тис. грн у розрахунку на одиницю продукції. Запланована через рік потужність підприємства становить 500 одиниць продукції. За результатами інвентаризації на початок року виявлено основних засобів на суму 1400 тис. грн, з яких частина вартістю 100 тис. грн підлягає ліквідації. Вартість ліквідації за ринковими цінами становитиме 60 тис. грн. Щодо частини обладнання ухвалено рішення про визнання його майном, що підлягає тимчасовій консервації через невідповідність технічному регламенту (вартість 150 тис. грн). Відповідно до облікової політики підприємства середня річна норма амортизації основних засобів становить 6 % від їхньої вартості.

Розрахуйте потребу в додатковому основному капіталі відповідно до запланованої через рік потужності підприємства.

Завдання 3

Розрахуйте вартість товарного знака олії соняшникової «Сонце» методом додаткового прибутку (шляхом прямої капіталізації доходу) *за таких умов*:

1) фізичний обсяг реалізації олії соняшникової «Сонце» ВАТ «Сонце» за добу становить 50 000 літрів;

2) за результатами маркетингових досліджень встановлено: станом на дату оцінки відпускна ціна 1 л олії «Сонце» (включно з 20 % ПДВ) у середньому на 1,5 грн перевищує відпускну ціну олії кількох рядових конкурентів, якій вона відповідає за своїми споживчими якостями; собівартість 1 л олії «Сонце» перевищує собівартість олії рядових конкурентів на 0,6 грн;

3) норма дохідності олієжирової промисловості становить 30 %.

Завдання 4

Розрахуйте вартість товарного знака масла «Преміум» методом роялті (шляхом непрямої капіталізації доходу), що буде використовуватись протягом 5 років *за таких умов* (таблиця):

№ з/п	Показники	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	Плановий обсяг випуску масла, кг	360 000	400 000	480 000	600 000	720 000
2	Ціна, грн/кг	15	15	16	17	18
3	Роялті за даними ринку товарних знаків для молочної продукції, %	3	3	3	3	3
4	Ставка дисконтування, %	20	20	20	20	20
5	Витрати з продовження терміну дії свідоцтва, тис. грн	—	—	—	—	1,5

Розрахунки провести відповідно до таблиці

№ з/п	Показники	Розрахунок	1 рік	2 рік	3 рік	4 рік	5 рік
1	Обсяг випуску, кг	табл. 1					
2	Ціна, грн/кг	табл. 1					
3	Роялті, %	табл. 1					
4	Дохід від роялті, тис. грн	п. 1 х п. 2 х п. 3 / 100 / 1000					
5	Витрати з продовження терміну дії свідоцтва, тис. грн	табл. 1					
6	Чисті доходи від товарного знака, тис. грн	п. 4 – п. 5					
7	Коефіцієнт дисконтування K_i (фактор поточної вартості $r - 20\%$)	$\frac{K_i - 1}{100} \times \frac{100}{(100 + r)}$					
8	Поточні доходи від товарного знака, тис. грн	п. 6 х п. 7					
9	Вартість прав на використання товарного знака, тис. грн	Σ п. 8					

Завдання 5

Розрахуйте вартість патенту на технологію двома методами:

- 1) методом переваги в прибутку (шляхом прямої капіталізації доходу);
 - 2) методом додаткового прибутку (шляхом прямої капіталізації доходу);
- за таких умов:

1) за даними звітності прибуток компанії за останні 3 роки до впровадження новітньої технології становив:

Рік	1	2	3
Обсяг прибутку, млн грн	110	115	123
Курс долара США, грн	21	22	24

2) за даними звітності прибуток компанії за останні 2 роки після впровадження новітньої технології становив:

Рік	1	2
Обсяг прибутку, млн грн	238	265
Курс долара США, грн	25	26

3) на дату оцінки курс долара США становить 26 грн;

4) депозитні ставки для юридичних осіб на дату оцінки становлять (у доларах США, % річних)

Назва банку	Місто	Річний відсоток за депозитами на 12 міс.
Ощадбанк	Київ	1,7
Таскомбанк	Київ	2,25
ПриватБанк	Київ	1,75
Правекс Банк	Київ	0,1
Альфа-Банк	Київ	0,25
Універсал Банк	Київ	1,0
Кредитвест Банк	Київ	2,75
Форвард Банк	Київ	3,0
РВС Банк	Київ	2,6
Укрексімбанк	Київ	2,3
Укргазбанк	Київ	2,0
Перший інвестиційний Банк	Київ	2,5
ПУМБ	Київ	1,7

5) розміри премій за ризик, пов'язаний з інвестуванням у підприємство, що є власником патенту на технологію, який оцінюється, такі:

Вид ризику	Примітки	Величина надбавки, %	
		до впровадження технології	після впровадження технології
Ключова фігура; якість управління	Управління підприємством загалом не залежить від ключової фігури та володіє досить кваліфікованим менеджментом	1	1
Розмір компанії	Підприємство належить до середніх підприємств як за виробничою потужністю, так і за реальними обсягами виробництва з перспективою їх зростання	2	1

Вид ризику	Примітки	Величина надбавки, %	
		до впровадження технології	після впровадження технології
Фінансова структура	Підприємство працює переважно за рахунок власних коштів, про що свідчать показники його фінансового стану. На дату оцінки спостерігається позитивна тенденція до поліпшення ситуації.	1	1
Товарно-територіальна диверсифікація	Продукція підприємства має стійкий попит на ринку. Аналіз ринку свідчить про стійкий зростаючий попит у майбутньому на продукцію підприємства в територіальному діапазоні.	2	1
Диверсифікація клієнтури	Обсяги реалізації не залежать від 1–2 основних споживачів, є постійний попит на продукцію	1	1
Прибутки: норми та ретроспективна прогнозованість	Підприємство стабільно працює, наявна тенденція до поступового зростання обсягів реалізації продукції завдяки поліпшенню якості за зменшення собівартості	2	1

Розрахунок провести в такій послідовності

Метод переваги в прибутку

1. Середній прибуток компанії за останні 3 роки до впровадження новітньої технології:

Рік	1	2	3
Обсяг прибутку, млн дол. США			
Середній прибуток за 3 роки, млн дол. США			
Середній прибуток за 3 роки, млн грн за курсом на дату оцінки			

2. Середній прибуток компанії за останні 2 роки після впровадження новітньої технології:

Рік	1	2
Обсяг прибутку, млн дол. США		
Середній прибуток за 2 роки, млн дол. США		
Середній прибуток за 2 роки, млн грн за курсом на дату оцінки		

3. Розрахунок ставки капіталізації кумулятивним методом

Показники	Примітки	Ставка капіталізації, %	
		до впровадження технології	після впровадження технології
Безризикова ставка капіталізації	Середня по валютних депозитах банків		
Надбавка за ризику	Сума надбавок за ризику		
Ставка капіталізації	Сума безризикової ставки і надбавок за ризику		

4. Розрахунок вартості компанії (ЦМК) прибутковим підходом і вартості патенту на технологію:

Показники	до впровадження технології	після впровадження технології
Середній прибуток, млн грн		
Ставка капіталізації, %		
Ставка капіталізації, коефіцієнт		
Вартість компанії, млн грн		
Вартість патенту на технологію, млн грн		

Метод додаткового прибутку (шляхом прямої капіталізації доходу)

Кроки 1, 2, 3 аналогічні попередньому варіанту.

4. Розрахунок вартості патенту на технологію:

Показники	до впровадження технології	після впровадження технології
Середній прибуток, млн грн		
Додатковий середній прибуток, млн грн		
Ставка капіталізації, %		
Ставка капіталізації, коефіцієнт		
Вартість патенту на технологію, млн грн		

Література до теми

1. Бланк И. А. Управление активами / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр : Эльга, 2000. – 720 с.
2. Бутко М. П. Виробничий менеджмент : підручник / М. П. Бутко, С. М. Задоржна, Н. В. Іванова. – Київ : Центр учбов. літ., 2015. – 424 с.
3. Бутнік-Сіверський О. Інтелектуальний капітал (теоретичний аспект) [Електронний ресурс] / О. Бутнік-Сіверський. – Режим доступу: http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/9823/1/intelektualnii_kapital.pdf
4. Бутнік-Сіверський О. Б. Евристика в інтелектуальній економіці або формування системи інноваційного підприємництва / О. Б. Бутнік-Сіверський // Інтелектуальна власність. – 2005. – № 8. – С. 29–34.
5. Васьківська К. В. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. / К. В. Васьківська, О. А. Сич. – Львів : ГАЛИЧ-ПРЕС, 2017. – 236 с.
6. Ватченко О. Б. Управління оборотним капіталом / О. Б. Ватченко, І. Б. Тахматова // Економічний простір. – 2011. – № 50. – С. 193–200.
7. Гава Ю. В. Інтелектуальний капітал та проблеми його виміру / Ю. В. Гава // Економічний вісник Донбасу. – 2007. – № 3(9). – С. 49–54.
8. Дайнеко В. Г. Экономическая сущность интеллектуального капитала и процесса его накопления / В. Г. Дайнеко // Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление. – 2004. – № 1. – С. 5–9.
9. Докієнко Л. М. Інвестиційний менеджмент : підручник / Л. М. Докієнко, В. В. Клименко, Л. М. Акімова. – Київ : Академвидав, 2011. – 408 с.
10. Жаворонкова Г. В. Інтелектуальний капітал: науково-теоретичні аспекти / Г. В. Жаворонкова, Д. М. Соковніна // Актуальні проблеми економіки. – 2006. – № 1, 2. – С. 351–359.
11. Интеллектуальный капитал – стратегический потенциал организации : учеб. пособ. / [под ред. А. Л. Гапоненко, Т. М. Орловой]. – Москва : Изд. дом «Социальные отношения», 2003. – 184 с.
12. Ілляшенко С. М. Управління інтелектуальним капіталом підприємства : монографія / С. М. Ілляшенко, Є. О. Голишева, А. В. Колодка. – Суми : Триторія, 2017. – 360 с.
13. Капітал, основні та оборотні засоби підприємства : навч. посіб. / П. В. Круш, О. В. Клименко, В. І. Подвігіна, В. О. Гулевич. – Київ : Центр учбов. літ., 2008. – 328 с.
14. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу / О. Кендюхов // Економіка України. – 2003. – № 4. – С. 28–33.
15. Кендюхов О. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства / О. Кендюхов // Економіка України. – 2004. – № 2. – С. 32–37.
16. Кендюхов О. В. Інтелектуальний капітал підприємства: методологія формування механізму управління : монографія / О. В. Кендюхов ; Інститут економіки промисловості НАН України ; ДонУЕП. – Донецьк : ДонУЕП, 2006. – 307 с.

17. Козырев А. Н. Интеллектуальный капитал: новая парадигма оценки бизнеса и нематериальных активов / А. Н. Козырев // Аналитический вестник. – 2001. – № 1. – С. 3–10.
18. Курило Л. І. Інституціональне забезпечення формування інтелектуального капіталу / Л. І. Курило // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (Економічні науки). – 2014. – № 1(25). – С. 158–166.
19. Кустріч Л. О. Підвищення рівня управління оборотним капіталом / Л. О. Кустріч // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 3. – С. 103–106.
20. Лойко В. В. Економіка підприємства : [навч. посіб.] / В. В. Лойко, Т. П. Макаровська. – Київ : КНУТД, 2015. – 267 с.
21. Меренков О. Інтелектуальний капітал організацій – ключ до розвитку і зростання економіки [Електронний ресурс] / О. Меренков. – Режим доступу: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream>
22. Методичні рекомендації щодо трансформації наукової продукції в об'єкти права інтелектуальної власності та їх капіталізація / В. П. Ситник, М. Ф. Бойко, А. Ф. Гойчук та ін. – Київ, 2006. – 68 с.
23. Про затвердження Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 № 92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>
24. Самбурська Н. І. Обліково-аналітичне забезпечення управління основними засобами: теорія і практика : монографія / Н. І. Самбурська. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2015. – 289 с.
25. Ступнікер Г. Л. Управління інтелектуальним капіталом підприємства на основі економічної діагностики [Електронний ресурс] / Г. Ступнікер // Ефективна економіка. – 2011. – № 5. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=565>
26. Теницька Н. Б. Система управління оборотним капіталом підприємства [Електронний ресурс] / Н. Б. Теницька, О. М. Мяло, Є. Л. Аніпир // Ефективна економіка. – 2013. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2409>
27. Теницька Н. Б. Теоретико-методологічні основи управління оборотним капіталом підприємств металургійного комплексу [Електронний ресурс] / Н. Б. Теницька, О. С. Струць // Ефективна економіка. – 2014. – № 10. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3410>
28. Шелудько В. М. Фінансовий менеджмент : підручник / В. М. Шелудько. – Київ : Знання, 2013. – 375 с.
29. Sveiby K. E. Methods for Measuring Intangible Assets [Electronic resource] / K. E. Sveiby. – Mode of access: <http://www.sveiby.com/articles/MeasureIntangibleAssets.html>



ТЕМА 12

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ

- 12.1. Сутність криз і значення антикризового управління
- 12.2. Відмінності антикризового управління на різних стадіях перебігу кризи
- 12.3. Неплатоспроможність і банкрутство господарюючих суб'єктів в умовах крайнього загострення кризи

12.1. Сутність криз і значення антикризового управління

Антикризове управління – це тип менеджменту, що запроваджується виключно в ситуаціях виникнення або загрози криз. Тому, щоб досягнути його сутність, доцільно передовсім з'ясувати природу походження, виявити механізми перебігу та розглянути різновиди криз.

Раніше в економічній літературі й практиці кризу розуміли як різкий злам висхідного тренду економічної динаміки, що порушує економічну рівновагу, гальмує зростання та ускладнює стабільну діяльність господарюючого суб'єкта. З таких позицій тривалість кризи пов'язувалася з порівняно коротким періодом часу. Однак нині розуміння кризи значно розширилося і її розглядають як будь-яку ситуацію, за якої відбуваються кардинальні зміни в зовнішньому та/або внутрішньому бізнес-середовищі, що унеможливають нормальне функціонування господарюючого суб'єкта. З таких позицій кризу розглядають як феномен, порівняно більш подовжений у часі, прирівнюючи до неї посткризову економічну депресію, рецесію, стагнацію, а іноді навіть передкризові дестабілізації. Однак найважливішим у розумінні сутності кризи є те, що вона унеможливає подальше функціонування господарюючого суб'єкта на раніше сформованих засадах.

Кризи не є якимось однорідним, однотипним явищем. Навпаки, вони істотно варіюються залежно від багатьох чинників. Цілком слушною є думка про те, що кожна криза є абсолютно унікальною і неповторною. Утім, кризи можна систематизувати за низкою класифікаційних ознак залежно від причин виникнення, характеру прояву, механізмів перебігу, локалізації, тривалості, наслідків тощо. Таких **класифікацій** багато, однак з погляду антикризового управління найважливішими є такі:

– *за масштабом поширення:*

1) глобальні (світові), які поширюються на економіку всіх або принаймні більшості країн світу;

2) національні, які локалізуються в національному господарстві окремої держави;

3) галузеві (кризи сфер економіки), що поширюються на окремі галузі національного господарства або сфери економічної діяльності;

4) регіональні, що чинять негативний вплив на економіку регіонів як окремих країн, так і регіонів світу;

5) індивідуальні, що виникають і локалізуються в діяльності окремих господарюючих суб'єктів;

– *за охопленням:*

1) локальні, які поширюються на конкретний бізнес-сегмент або сферу господарської діяльності;

2) загальні, що охоплюють два або більше сегментів чи сфер;

– *за сферою прояву:*

1) виробничі;

2) збутові;

3) ринкові;

4) організаційні;

5) кадрові;

6) техніко-технологічні;

7) фінансові;

8) соціальні;

9) політичні;

10) екологічні та інші.

Такі кризи зазвичай виникають як локальні, однак у разі їх невчасного переборення можуть поширюватися на інші сегменти, перетворюючись у такий спосіб на загальні.

– *залежно від зв'язку з процесами економічної динаміки:*

1) циклічні, що стають невідокремною складовою економічного циклу;

2) іррегулярні, що виникають унаслідок збігу випадкових, часто форс-мажорних обставин;

– *за характером прояву:*

1) відкриті, що мають виражені ознаки;

2) латентні, симптоми яких до певного моменту мають прихований характер;

– *за походженням:*

1) природні, спричинені об'єктивними чинниками функціонування ринкової економіки, зокрема перебігом економічного циклу;

2) штучні, спричинені навмисними діями суб'єктів господарських відносин.

Кризи, що охоплюють світову економіку, національне господарство окремих держав, регіонів або сфер економічної діяльності, вимагають вжиття відповідних антикризових регулюючих заходів з боку міжурядових організацій, урядів

держав, місцевого самоврядування, органів галузевого управління тощо. Вони стають об'єктом антикризового регулювання. Однак будь-яка криза так чи інакше позначається на діяльності окремих господарюючих суб'єктів – від транснаціональних корпорацій до представників малого бізнесу, зокрема й фізичних осіб – підприємців. На цьому рівні переборення впливу і наслідків кризи стає об'єктом антикризового управління.

Попри те що основними цілями антикризового управління є запобігання виникненню та поширенню кризи, мінімізація руйнівного впливу, а також усунення негативних наслідків, кризи не можна розглядати виключно як негативний феномен у функціонуванні економіки. Адже почасти вони виконують цілком конструктивні функції, зокрема, дають змогу виявити і актуалізувати приховані конфлікти та створені економічні диспропорції, оновлюють умови та принципи функціонування економіки, змушуючи очиститися від застарілих стереотипів і підходів, усувають з ринку найменш ефективних власників, бізнес-структури та проєкти, розширюючи поле для маневрування і зростання більш ефективним тощо. Однак потрібно зважати на те, що навіть ефективні суб'єкти, діяльність яких добре збалансована, у разі неадекватного реагування в умовах кризи можуть зазнавати значних фінансово-економічних та інших втрат, ставати неплатоспроможними й навіть збанкрутувати. Тому антикризове управління потрібне, незважаючи на певні конструктивні елементи, притаманні кризам. Поряд з тим, оскільки кризи призводять до витіснення найменш ефективних господарників з ринку, вони сприяють утворенню ринкових ніш. Тому виважені антикризові заходи можуть не лише зберегти господарюючого суб'єкта, а й створити умови для його подальшого зростання і розвитку.

Характерними рисами криз є їхня періодична повторюваність та водночас скінченність, багатофакторність і багатовимірність, подовженість у часі, об'єктивність, здатність приводити до доволі різних, іноді цілком протилежних наслідків.

Незважаючи на розмаїття криз, усіх їх об'єднує одна важлива, універсальна риса – вони порушують, часто радикально, фундаментально змінюють звичний характер функціонування господарюючого суб'єкта, унеможливають використання раніше сформованих бізнес-моделей, колишніх принципів, методів та інструментів управління. Адже в умовах кризи те, що було ефективним у періоди стабільності, перестає бути таким, оскільки вже не відповідає оновленим реаліям.

Якщо криза ламає сформований порядок функціонування, то антикризове управління має зламати прийняті засади менеджменту і запропонувати інші, нетривіальні, креативні підходи. Важливо наголосити – не нові, сучасні, прогресивні, а саме інші, незвичні підходи. Антикризова практика знає багато прикладів, коли найбільш успішні управлінські рішення ґрунтувалися на підходах і моделях, що застаріли, показали свою неефективність, негнучкість тощо. Наприклад, відмова від принципів розподілу праці, посилення авторитарних елементів впливу, урізання повноважень керівників середньої і низової ланок, скорочення інвестиційних витрат, заморожування окремих сегментів діяльності тощо. В антикризовому управлінні часто спрацює те, що в періоди стабільності, зростання

та розвитку є неефективним. Саме тому підходи антикризового менеджменту не спрацьовують, стають неефективними після завершення криз. Антикризове управління – це не назавжди, не на перспективу, не надовго. Це модель менеджменту, що потрібна тільки на той час, доки існує загроза або реальний вплив кризи. Після її завершення від антикризового управління, принаймні в повному обсязі, доцільно відмовитися, зорієнтовуючи зусилля на майбутнє зростання і розвиток, на прогресивні сучасні методи, інструменти та принципи управління.

Ключові принципи відмінності антикризового управління господарюючим суб'єктом та управління у порівняно стабільних умовах (табл. 12.1) криються у відмінності цілей, імовірного часового діапазону реалізації заходів, провідних критеріїв успіху, підходів до ухвалення управлінських рішень тощо.

Таблиця 12.1

Принципові відмінності управління в умовах стабільності і криз

Ознаки	Управління в порівняно стабільних ситуаціях	Управління в кризах
Ключові цілі	Довгостроковий розвиток, забезпечення достатнього рівня ефективності	«Вживання» господарюючого суб'єкта в період кризи та максимальне використання додаткових можливостей, створених нею
Часова орієнтація	На перспективу	На порівняно короткий період часу до завершення кризи
Найважливіші чинники успіху	Досвід, знання, навички	Нестандартні підходи, рішучість
Підходи до ухвалення управлінських рішень	Обґрунтованість ухвалення управлінських рішень, обдуманість, збалансованість	Швидкість реакції, дії всупереч традиційним, загальноприйнятим поглядам

Як і будь-який менеджмент, антикризове управління можна розглядати з п'яти ракурсів: як науку, мистецтво, функцію, процес та апарат.

Антикризове управління як наука – це система упорядкованих знань про сутність, принципи, методи й інструменти управління економічними системами в умовах впливу криз різного походження та механізмів перебігу.

Антикризове управління як мистецтво – це здатність забезпечувати виживання та функціонування економічних систем в умовах криз через творче переосмислення й ефективне використання набутих раніше наукових і практичних знань, досвіду, навичок, компетентностей, а також через генерування нових управлінських рішень, бізнес-моделей, ідей та підходів, базованих на креативності, підприємницькій інтуїції, новому, необтяженому звичкою, погляди тощо.

Антикризове управління як функція – це цілеспрямований вплив керуючої системи на керувану, а також на пов'язаних із господарюючим суб'єктом осіб,

що здійснюється з метою забезпечення їх ефективної та злагодженої роботи за складних умов кризи, погіршення морального клімату та підвищення ризиків.

Антикризове управління як процес – це сукупність послідовних управлінських дій, що за умов загрози виникнення або під час поширення кризи забезпечують збереження життєздатності господарюючого суб'єкта, відновлення його фінансового стану та результатів діяльності або формування якісно нового рівня функціонування і розвитку.

Антикризове управління як апарат – це сукупність структур підприємства, його керівників, спеціалістів і працівників, а також сторонніх залучених осіб, які в процесі своєї взаємодії забезпечують реалізацію антикризових заходів, ефективність використання виділених на ці заходи ресурсів та досягнення цілей.

12.2. Відмінності антикризового управління на різних стадіях перебігу кризи

Для забезпечення ефективності антикризового управління потрібно розробити основні концептуальні документи: програму та план антикризових заходів.

Програма антикризових заходів – спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладено перелік основних заходів, які планується здійснити в межах підприємства, його структурних підрозділів та функціональних служб для досягнення поставленої мети – виведення підприємства з кризового стану.

План антикризових заходів розробляють на підставі програми, він є формою її конкретизації та трансформації в детальний план проведення фінансового оздоровлення підприємства, який має містити перелік конкретних заходів, які передбачається здійснити, строки початку та закінчення, необхідні ресурси (кошти) та очікуваний результат реалізації, а також визначає відповідальну особу та виконавців.

Однак швидкість перебігу кризи часто ускладнює формування повноцінної антикризової програми і плану. Крім того, їхня структура, насиченість та інші характеристики можуть істотно різнитися на різних фазах (стадіях) перебігу кризи. Адже криза – це завжди процес, більше чи менше подовжений у часі. Можна виділити щонайменше три *ключові фази кризи*:

- 1) започаткування, коли лише виникають чинники, що врешті-решт призведуть до дестабілізаційних процесів і зумовлять кризу. У цій фазі кризи часто мають латентний характер;
- 2) посилення та апогей кризи, власне за якого кардинально змінюються умови господарювання, а функціонування на колишніх засадах суттєво ускладнюється або цілком унеможливується;
- 3) послаблення кризи, коли виникають перші ознаки і предиктори майбутньої стабілізації.

Ці фази кризи істотно різняться за інтенсивністю перебігу економічних процесів, направленістю впливу ключових чинників, ситуацією в діяльності господарюючого суб'єкта тощо. Тому й управління в цих фазах також істотно різниться.

У зв'язку з цим виділяють три *підтипи антикризового управління*: превентивне, реактивне і посткризове. Ці підтипи менеджменту відрізняються не лише цілями, завданнями, а й багатьма іншими параметрами: стилем реалізації, стратегією, суб'єктами, провідним критерієм ухвалення управлінських рішень, цільовою установкою антикризової програми та інструментами її формування і реалізації, основними заходами, джерелами фінансування, ключовими індикаторами аналізу, рівнем і сферами контролю внутрішніх і зовнішніх процесів (рис. 12.1).

Превентивне управління слід запроваджувати до настання кризи у тих випадках, коли її симптоми ще жодним чином не проявляються, проте у внутрішньому або зовнішньому середовищі виникають явища й започатковуються процеси, які поступово трансформуються у дестабілізаційні й кризотвірні чинники.

Цей підтип управління можна віднести до антикризового з певною часткою умовності, адже він не завжди потребує кардинальних змін управлінських підходів. Здебільшого превентивне управління орієнтоване на моніторинг зовнішнього середовища, аналіз і контроль внутрішньогосподарських процесів, що уможливорює своєчасне виявлення чинників і ризиків, які провокують настання кризи, та дасть змогу створити систему їх профілактики й усунення негативного впливу. Поряд з аналізом ризику розгортання кризи та прогнозом її ймовірних наслідків важлива роль відводиться оцінюванню спроможності господарюючого суб'єкта протистояти руйнівному впливові кризи. Для цього на основі SWOT-аналізу визначають сильні і слабкі сторони внутрішнього середовища господарюючого суб'єкта та додаткові можливості і загрози, що формуються під впливом зовнішнього оточення, виявляють і оцінюють наявні резерви фінансової стабілізації.

Якщо індикатори свідчать про ймовірність виникнення кризи, потрібно розробити антикризову програму запобіжних заходів і забезпечити її реалізацію. Це змінить звичний порядок функціонування підприємства, вимагатиме переведення його у спеціальний режим управління з посиленням контролем та відповідальністю. Тому виникає потреба у зміні загальної стратегії та стилю управління. Превентивне управління має ґрунтуватися на стратегії захисту, провідним критерієм ухвалення управлінських рішень за якої є забезпечення фінансової стійкості.

Захисна стратегія передбачає максимальну відмову від усіх господарських операцій з високою ймовірністю ризиків або невизначеністю результатів, а також тих, які можуть призвести до фінансових втрат або дестабілізувати виробничо-господарські й фінансові відносини тощо. За умов реалізації цієї стратегії господарюючому суб'єкту слід переглянути доцільність впровадження високоризикових і довгострокових проєктів, будь-яких інших заходів, які можуть призвести до іммобілізації ресурсів і консервації значної частини потужностей у разі поширення кризових явищ. Це передусім стосується ризикового будівництва потужностей, започаткування нових напрямів і видів діяльності, які не забезпечать швидкої окупності або прогностичні фінансові результати за якими мають значну варіативність. Водночас у межах реалізації захисної стратегії доцільно запроваджувати ті нові види діяльності або господарських операцій, які допоможуть стабілізувати грошові потоки в перспективі, забезпечити додаткові резерви опору кризі.

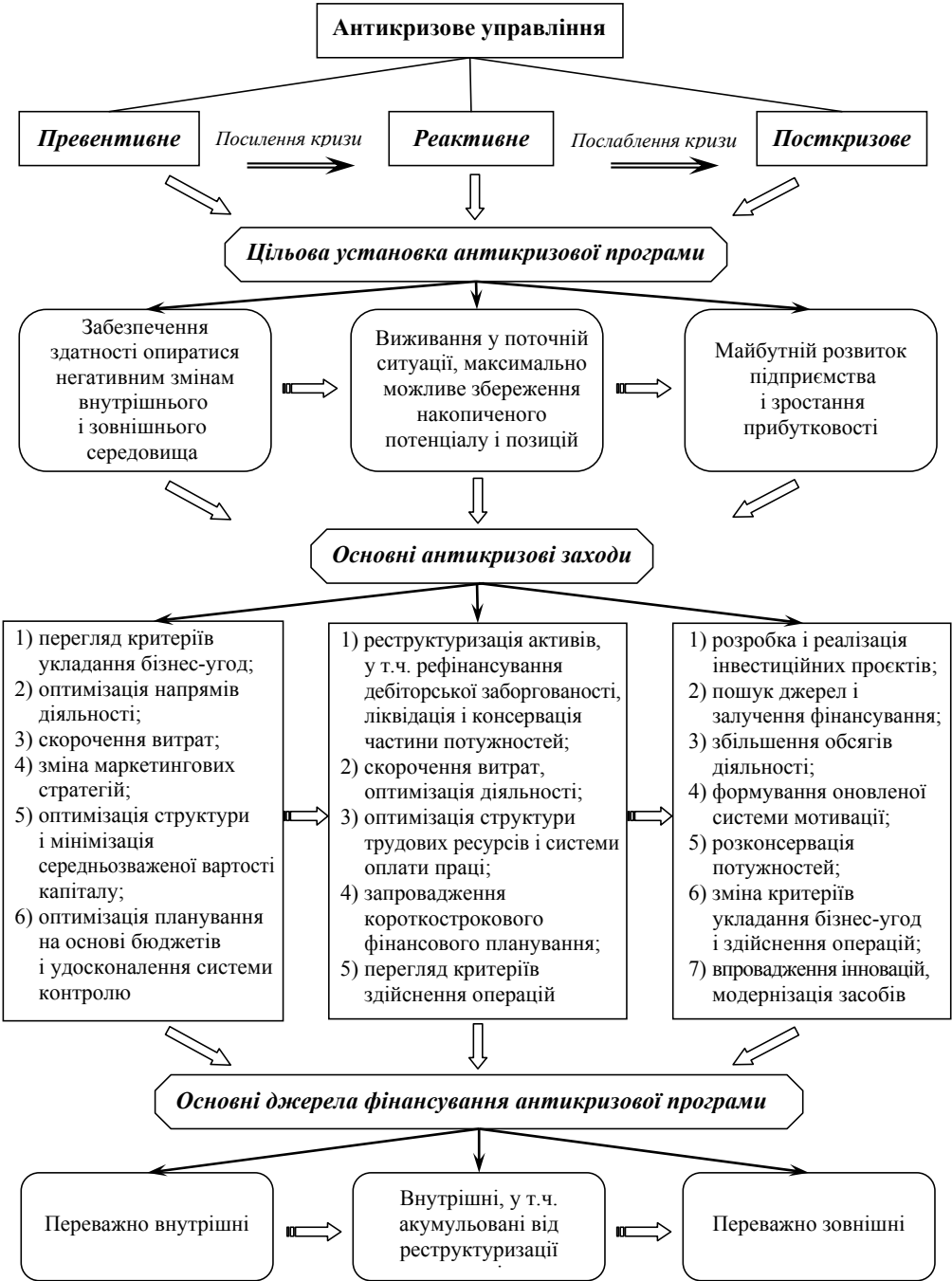


Рис. 12.1. Зміна цільової установки і насиченості антикризової програми залежно від перебігу кризи

Загалом антикризове управління превентивного типу переважно спрямовується на забезпечення здатності підприємства опиратися негативним змінам, що відбуваються у внутрішньому і зовнішньому середовищі, а також на формування резервів стабілізації в перспективі. Тому основними напрямками його здійснення є оптимізація видів і структури виробничо-господарської діяльності, перегляд критеріїв доцільності здійснення господарських операцій і ефективності проєктів, скорочення витрат та раціоналізація використання ресурсів, перегляд стратегій просування власних товарів на ринку з урахуванням дестабілізаційних процесів, а також зміни платоспроможності, ритмічності та інших характеристик функціонування основних споживачів, оптимізація структури джерел фінансування й мінімізація середньозваженої вартості капіталу тощо.

Суб'єктами реалізації превентивного антикризового управління зазвичай є внутрішні особи. Однак стиль управління іноді варто змінити. Якщо у стабільних умовах найефективнішими є автономний (делегування повноважень) та демократичний стилі, то за умов загрози кризи перевагу слід віддати демократичному або навіть організуючому стилю, з елементами певної централізації влади і посилення контролю. Потрібно враховувати, що запровадження конкретного стилю залежить від багатьох умов: особистих якостей керівника, готовності виконавців працювати в умовах ризику за загрози кризи, попереднього стилю управління, розмірів підприємства, традицій і взаємовідносин, що склалися у внутрішньому середовищі, рівня загрози кризи тощо.

Зміна стратегії підприємства і стилю керівництва вимагає оптимізації організаційної структури, водночас потрібно удосконалити процеси внутрішньої комунікації, утворити ефективну систему інформаційного забезпечення, налагодити роботу інформаційних каналів, що відіграє важливу роль у забезпеченні виконання усіх управлінських функцій. Основою удосконалення інформаційного забезпечення процесів превентивного управління є запровадження системи контролінгу, бюджетування й короткострокового фінансового планування.

Нині поширена думка про те, що запровадження контролінгу і формування системи бюджетів є обов'язковою умовою здійснення усіх видів антикризового управління та доцільне на будь-якій стадії перебігу кризи. Проте, як показує досвід, це не так. Адже розроблення методичних, технічних і організаційних аспектів контролінгу з урахуванням специфіки конкретного підприємства вимагає передусім наявності двох основних ресурсів – часу і коштів. У періоди особливого загострення проявів кризи, коли запроваджується реактивне антикризове управління, підприємство зазвичай не володіє ресурсом часу, адже ситуація змінюється досить швидко і потребує прискореної реакції менеджменту. Поряд з цим виникнення кризи зумовлює нестачу грошових засобів та зниження платоспроможності, а отже, й обмеженість ресурсу коштів. У періоди, коли вплив кризи послаблюється і започатковується вектор стабілізації, фінансові ресурси вичерпуються і нестача коштів стає особливо гострою, що також ускладнює запровадження новачій організаційно-управлінського характеру. Саме тому оптимальним періодом для налагодження системи контролінгу є етап превентивного управління. Контролінг сприятиме поліпшенню інформаційного забезпечення управління, слугуватиме

основною для удосконалення планування, зокрема формування системи бюджетів і короткострокових фінансових планів.

Як і на будь-якій іншій стадії економічної динаміки, у періоди виникнення перших загроз кризи важливу роль у забезпеченні ефективного управління відіграє аналітична складова. Ключовими індикаторами аналізу стають рівень старіння дебіторських і кредиторських рахунків, темпи зростання боргового тягара, показники покриття відсотків і основної суми поточних і середньострокових боргових зобов'язань, індекс співвідношення рентабельності активів і середньозваженої вартості капіталу, показники ефективності та інтенсивності основних видів діяльності.

У процесі здійснення превентивного управління менеджмент має посилити контроль за процесами у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Основними сферами внутрішнього контролю стають рівень заборгованості, обсяги витрат, дохідність та рівень мобільності активів (рис. 12.2). Адже саме ці показники відбивають імовірність зниження платоспроможності в перспективі і здатність підприємства опиратися кризі. У зовнішньому середовищі менеджмент підприємства має постійно контролювати ціни на основні види вироблюваної продукції, обсяги продажів та їх зміну, рівень ділової активності у відповідному сегменті ринку, тенденції, що супроводжують функціонування кредитного ринку, зокрема зміну відсоткових ставок.



Рис. 12.2. Основні сфери контролю в антикризовому управлінні в різні фази кризи

У разі посилення впливу чинників та виникнення кризи управління трансформують на реактивний тип.

Основною метою *реактивного управління* є запобігання поглибленню проявів кризи, мінімізація її негативного впливу на стан, умови і результати функціонування підприємства. Задля досягнення цієї мети оцінюють масштаби ураження різних сфер господарської діяльності підприємства кризою, визначають її локалізацію та на цій основі розробляють і запроваджують оновлену антикризову програму, спрямовану уже не на запобігання впливу чинників кризи, а на реалізацію заходів з фінансового оздоровлення.

Оскільки поширення кризи в макроекономічному масштабі почасти супроводжується колапсом або принаймні ускладненнями роботи фінансового ринку, то реалізація реактивної антикризової програми потребує максимальної акумуляції внутрішніх резервів фінансування, зокрема шляхом консервації частини інвестиційних проєктів, припинення окремих видів діяльності, продажу частини виробничих засобів, інших методів реструктуризації активів тощо. Запровадження реактивного управління супроводжується подальшим реформуванням організаційної структури і структури управління, посиленням системи контролю, особливо щодо руху грошових коштів, а також постійним моніторингом перебігу кризи.

Змінюється загальна стратегія та стиль управління. За умов розгортання кризових явищ має застосовуватися стратегія виживання, яку ще називають «стратегією урізання зайвого». Її мета жодним чином не пов'язана із забезпеченням розвитку, розширенням сфер і напрямів діяльності. Навпаки, метою менеджменту за гострої стадії кризи є забезпечення підприємству умов виживання за будь-яку ціну, навіть завдяки втраті окремих здобутків докризового періоду. Стратегія виживання ґрунтується на максимальному скороченні непродуктивних витрат, зменшенні обсягів операцій, які призводять до відпливу коштів і не забезпечують швидкої віддачі. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень стає забезпечення платоспроможності, недопущення технічного чи комерційного банкрутства, зокрема й відкриття справи про неплатоспроможність у господарському суді.

Потрібно ще раз наголосити, що кризи, які формуються у зовнішньому щодо підприємства середовищі – у світовій чи національній економіці, галузі, регіоні тощо, можуть по-різному впливати на функціонування різних господарюючих суб'єктів, для одних із них загрожуючи банкрутством і добровільною чи примусовою ліквідацією, а для інших – створюючи додаткові конкурентні переваги і можливості розвитку. Коли підприємство під час кризи потрапляє в порівняно кращі умови функціонування, воно все одно потребує запровадження реактивного управління, що забезпечить швидке реагування на будь-які зміни умов діяльності. Проте в такому разі управління має ґрунтуватися не на стратегії виживання, а на стратегії «захоплення і утримання ринку», воно має спрямовуватися на завоювання нових ринкових ніш, започаткування нових напрямів діяльності і швидке запровадження інвестиційних проєктів.

Отже, антикризове управління реактивного типу переважно спрямовується на виживання в поточній ситуації, а також на максимально можливе збереження

нагромадженого потенціалу і бізнесових позицій. Основними напрямками його здійснення є подальша оптимізація видів і обсягів діяльності, спрямована передовсім на скорочення витрат, наступний перегляд критеріїв здійснення господарських операцій з урахуванням масштабів ураження кризою, оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці, реструктуризація активів, зокрема й через рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідацію чи консервацію частини потужностей, посилення контролю над рухом грошових коштів і здійсненням платежів тощо.

До суб'єктів реактивного антикризового управління в особі керівників і спеціалістів підприємства можуть долучатися сторонні фахівці з антикризових питань, а у разі судового провадження у справі про неплатоспроможність – кредитори й арбітражні керуючі. Переважним стилем управління має бути організуючий або навіть директивний (авторитарний), адже за умов кризи для виживання підприємства важливою є значна централізація ресурсів, контролю, а отже й управління. Це, звичайно, пригнітить ініціативу керівників і спеціалістів середньої ланки, проте скоротить розпорошення ресурсів і дасть змогу ефективніше протистояти впливу кризи.

Оскільки основною цільовою установкою управління за умов впливу кризи є забезпечення платоспроможності, господарюючий суб'єкт має посилити контроль над рухом грошових коштів. Ключовими індикаторами аналізу в реактивному управлінні стають величина і динаміка чистого грошового потоку, а також показники платоспроможності. У зв'язку з цим постійно здійснюється аналіз динаміки продажів і надходження виручки, стану і зміни цінової кон'юнктури на основні види вироблюваної підприємством продукції та співвідношення цін і собівартості. Значна увага приділяється моніторингу оборотності капіталу, а також динаміці заборгованості і рівням покриття відсотків і поточних боргів. У разі посилення інфляції та загрози її додаткових сплесків у найближчій перспективі аналізують рівні монетаризації активів і пасивів, визначають співвідношення монетарних активів і пасивів, виявляють доцільність його зміни, встановлюють шляхи захисту підприємства від інфляційних втрат.

У процесі здійснення реактивного управління менеджмент має забезпечити максимально можливий рівень контролю процесів внутрішнього і зовнішнього середовища. Основними сферами внутрішнього контролю (див. рис. 12.2) мають бути ті, в яких безпосередньо утворюються основи платоспроможності, а саме: рух коштів, рівень заборгованості, обсяги грошових надходжень, рівень і структура витрат. У зовнішньому середовищі функціонування підприємства доцільно постійно здійснювати моніторинг стану платіжної дисципліни, особливо щодо платоспроможності основних споживачів і постачальників підприємства, вивчати зміну платоспроможного попиту на основні вироблювані товари та динаміку цін на них, досліджувати розвиток процесів банкрутства, темпи інфляції тощо.

Поступове послаблення впливу кризи на започаткування етапу стабілізації вимагає наступної зміни управління підприємством із запровадженням його посткризової моделі. Зазвичай на цьому етапі економічної динаміки умови і характеристики діяльності уже значно змінені під впливом кризи порівняно з докризовим

періодом. У зовнішньому середовищі функціонування підприємства може значно змінитися попит на вироблювану продукцію, ціни й умови постачання, внаслідок попередньої стагнації фінансового ринку трансформуються умови залучення капіталу, через запровадження антикризової політики держави та з інших причин змінюються найрізноманітніші аспекти функціонування господарюючих суб'єктів. Як наслідок, відбуваються зміни у внутрішньому середовищі, які стосуються обсягів і структури виробництва, налагодження каналів постачання і збуту, формування організаційної структури і структури управління, системи трудових відносин тощо. Саме тому метою *посткризового управління* є пристосування підприємства до умов діяльності, що змінилися під впливом кризи, для відновлення параметрів його життєдіяльності на докризовому рівні або формування принципово нових за обсягами, структурою і якістю.

Задля досягнення мети посткризового управління знову, як і у випадку превентивного управління, оцінюють сильні і слабкі сторони підприємства на ринку у змінених умовах та за результатами таких оцінок оптимізують структуру діяльності й формують оновлену стратегію розвитку. Надалі розробляють інвестиційну програму і забезпечують формування стійких позицій на інвестиційному та кредитному ринках. Для реалізації нової стратегії розвитку і залучення капіталу удосконалюють організаційну структуру та структуру управління з орієнтацією на майбутній розвиток, реорганізують систему контролю і руху інформаційних потоків.

Орієнтація на майбутній розвиток має супроводжуватися докорінними змінами в менеджменті, вона вимагає підвищення мотивації, стимулювання ініціативи керівників і спеціалістів усіх ланок та рядових працівників, формування інноваційної моделі діяльності, збільшення обсягів, поліпшення структури та якості виробництва і реалізації тощо. Посткризове управління має ґрунтуватися на стратегії зростання, спрямованій на відновлення колишніх і формування нових обсягів і напрямів діяльності, розширення бізнесу, пристосування до нових умов господарювання. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у стратегії зростання є максимізація прибутковості, тому за умов її реалізації актуальності набуває розроблення і реалізація комплексу нових інвестиційних проєктів, а також пошук потенційних джерел і залучення фінансування, модернізація і оновлення виробничого апарату, розконсервація потужностей, запровадження ефективних моделей стимулювання праці, впровадження інновацій як виробничо-технічного, так і організаційно-управлінського характеру, зміна критеріїв укладання бізнес-угод і здійснення операцій з урахуванням орієнтації на розширення діяльності та розвиток тощо.

Слід зазначити, що на перших етапах посткризового управління, коли фінансова стійкість підприємства зазвичай ще є недостатньою, треба виважено підходити до запровадження ризикових проєктів, а також тих, які не забезпечують високої і порівняно швидкої віддачі, залишаючи їх реалізацію на перспективу, коли умови і динаміка функціонування підприємства цілком стабілізуються, а економічна динаміка набуде позитивного вектора.

Основними суб'єктами реалізації посткризового управління залишаються керівники і спеціалісти підприємства. При цьому управління та організаційну структуру підприємства поступово децентралізують, надаючи більше повноважень працівникам, спеціалістам і керівникам різних ланок. Переважним стилем управління стає автономний (делегування повноважень), що найповніше враховує потреби розвитку.

Важливе значення в забезпеченні ефективного посткризового управління має аналітична складова, ключові індикатори якої спрямовуються на визначення засад майбутнього розвитку і містять оцінювання теперішньої прибутковості й очікуваної норми рентабельності інвестиційних проєктів, вартісну оцінку інвестиційних потреб та внутрішніх фінансових резервів, визначення рівня кредитоспроможності та інвестиційної привабливості, встановлення оптимального рівня середньозваженої вартості капіталу. Контроль за умов посткризового управління поступово послаблюють. Його основними сферами у внутрішньому середовищі залишаються стан капіталу, технологічна відповідність, наявний і доцільний рівні прибутковості і рентабельності, а в зовнішньому оточенні господарюючого суб'єкта – тенденції інвестиційних процесів, зміна обсягів кредитування і відсоткових ставок, динаміка цінової кон'юнктури, рівень насиченості товарного ринку тощо. Зрозуміло, що посткризова модель управління, як і превентивна, є дещо ширшою, ніж звичайне антикризове управління.

12.3. Неплатоспроможність і банкрутство господарюючих суб'єктів в умовах крайнього загострення кризи

У разі крайнього загострення симптомів кризи господарюючий суб'єкт може втратити свою платоспроможність, стати об'єктом для судового провадження у справі про неплатоспроможність і навіть зазнати банкрутства. Власне банкрутство є доволі глибоким явищем і проявляється як в економічному, так і в юридичному контексті.

З економічного погляду банкрутство – це такий стан господарюючого суб'єкта, за якого він неспроможний продовжувати діяльність, фінансувати поточні витрати і погасити термінові зобов'язання. По суті, в ситуації економічного банкрутства господарська робота паралізується, однак юридично суб'єкт продовжує функціонувати.

З юридичного погляду банкрутство – це визнана господарським судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність за допомогою процедур санації та мирової угоди і погасити грошові вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури. Виділення економічного та юридичного різновидів відбиває статус банкрута.

За специфікою прояву вирізняють явне та приховане банкрутство.

Явне банкрутство має очевидні ознаки неплатоспроможності: нестача платіжних засобів для оплати поточних рахунків та погашення вимог кредиторів, неспроможність акумулювати такі засоби всередині господарюючого суб'єкта або залучити їх ззовні тощо.

Приховане банкрутство притаманне ситуаціям, коли суб'єкт продовжує господарську діяльність, укладає комерційні угоди, залучає ресурси та загалом позиціонує себе в бізнес-середовищі цілком успішним. Однак перебіг його господарських процесів уже настільки деформований, що це рано чи пізно унеможливить нормальну діяльність, виникнуть проблеми з погашенням боргових зобов'язань. По суті, приховане банкрутство є варіантом перебігу латентної кризи.

За причинами виникнення виділяють комерційне, технічне, навмисне та фіктивне банкрутство.

Комерційне (або реальне) банкрутство є результатом впливу непереборних зовнішніх обставин, збігу сукупності несприятливих чинників, помилок під час ухвалення управлінських рішень і комерційних прорахунків, загострення внутрішніх конфліктів та виникнення господарських диспропорцій тощо.

Технічне банкрутство, хоча і є здебільшого результатом помилкових управлінських рішень, часто не пов'язане з комерційним. У разі його виникнення господарюючий суб'єкт за наявних резервів акумуляції платіжних засобів та господарських ресурсів як всередині, так і ззовні, тим не менш, неспроможний вчасно або в повному обсязі розраховуватися за борговими зобов'язаннями. Наприклад, технічне банкрутство може проявлятися у разі неправильного планування й неузгодженості вхідних і вихідних грошових потоків, у разі невчасного, неповного виконання або загалом невиконання зобов'язань дебіторами чи іншими контрагентами, у разі дострокового стягнення боргових зобов'язань кредиторами тощо. Особливістю технічного банкрутства є те, що в разі реструктуризації і узгодженості грошових потоків господарюючий суб'єкт може повністю відновити свою платоспроможність, не вдаючись до додаткових заходів нефінансового характеру.

Навмисне банкрутство (зокрема доведення до банкрутства) є результатом навмисних, подеколи неправомірних дій з боку менеджменту, власників, кредиторів, бізнес-партнерів господарюючого суб'єкта, будь-яких контрагентів або інших зацікавлених осіб. Зазвичай метою навмисного банкрутства є отримання неправомірних зисків, заподіяння шкоди, завдання збитків чи досягнення інших результатів. Навмисне банкрутство за своєю природою наближене до реального банкрутства, однак часто має не тільки і не стільки комерційні витоки.

Якщо дії будь-яких осіб, що призвели до навмисного банкрутства господарюючого суб'єкта, можуть до певної міри здійснюватися в правовому полі й не порушувати чинного законодавства, то виникнення *фіктивного банкрутства* зазвичай є результатом вжиття навмисних неправомірних заходів з боку зацікавлених осіб. Часто метою таких заходів є отримання тимчасових вигід від припинення господарських операцій, зиску від накладення мораторію на виконання вимог кредиторів, уповільнення або припинення руху платежів тощо. За своєю сутністю фіктивне банкрутство наближене до технічного, а не комерційного банкрутства.

Будь-які господарюючі суб'єкти, що опинилися в ситуації комерційного, технічного, навмисного або фіктивного банкрутства, перебувають у його явній або прихованій стадії, за умови нежиття вчасних і ефективних антикризових заходів можуть визнаватися банкрутами в юридичному порядку. Юридичне банкрутство

стає результатом справи про неплатоспроможність господарюючого суб'єкта (або, як її часто називають, справи про банкрутство), яка провадиться господарським судом і регулюється нормами Кодексу України з процедур банкрутства [1]. Однак часто метою судового провадження стає не банкрутство, а відновлення платоспроможності господарюючого суб'єкта боржника. І тільки у разі неможливості такого відновлення визнається факт банкрутства і призначається ліквідаційна процедура.

Згідно з чинним законодавством, з кінця 2019 р. справа про банкрутство в Україні може порушуватися не лише проти юридичних осіб та фізичних осіб, зареєстрованих як суб'єкти підприємницької діяльності, а й проти фізичних осіб – громадян України, що не займаються веденням господарської діяльності. Відповідно усі ці категорії можуть визнаватися банкрутами. Однак банкрутство фізичних осіб – громадян має низку особливостей і не належить до сфери антикризового менеджменту.

Ініціювати справу за своїм позовом можуть як кредитори, так і сам боржник. Позов з боку кредиторів може подаватися: 1) одним кредитором на підставі єдиної вимоги до боржника; 2) одним кредитором на підставі сукупності його вимог; 3) групою кредиторів на підставі сукупності їхніх вимог до боржника. Справа про неплатоспроможність відкривається господарським судом у разі, якщо сума безспірних вимог кредитора (кредиторів) сукупно становить не менше трьохсот мінімальних розмірів заробітної плати, а термін її прострочення становить не менше трьох місяців. Наприклад, у 2020 р. сукупність безспірних вимог для відкриття справи про банкрутство мала бути не меншою від 1416,9 тис. грн.

Сторонами при провадженні справи є боржник і кредитори. Своєю чергою учасниками справи можуть бути конкурсні, поточні, а також в окремих випадках ті кредитори, чиї вимоги забезпечені заставою майна боржника, власник майна боржника (або орган, уповноважений управляти майном боржника), уповноважена особа засновників (учасників, акціонерів) боржника, арбітражний керуючий, представник працівників боржника, а в деяких випадках, здебільшого у разі банкрутства державних підприємств або окремих категорій боржників, представники державного органу з питань банкрутства, Фонду державного майна України, місцевих органів самоврядування й інших заінтересованих органів та організацій.

На початку провадження у справі про неплатоспроможність господарським судом призначається спеціальна фізична особа – арбітражний керуючий. Саме в такий спосіб забезпечується зовнішнє антикризове управління. Арбітражні керуючі є суб'єктами незалежної професійної діяльності, які отримали свідоцтво та внесені до Єдиного реєстру арбітражних керуючих України, є громадянами України, мають повну вищу юридичну або економічну освіту, стаж роботи за фахом не менше трьох років або одного року на керівних посадах після здобуття повної вищої освіти, пройшли навчання та стажування протягом шести місяців, знають державну мову та склали кваліфікаційний іспит. Арбітражний керуючий працює весь термін провадження у справі про неплатоспроможність, однак у різних судових процедурах виконує різні функції та обіймає різні посади – розпорядника майном у процедурі розпорядження майном, керуючого санацією в процедурі санації та ліквідатора у разі здійснення ліквідаційної процедури.

У процесі провадження справи до боржника послідовно чи вибірково може застосовуватися одна або кілька з чотирьох судових процедур, склад і взаємозалежність яких наведено на рис. 12.3.

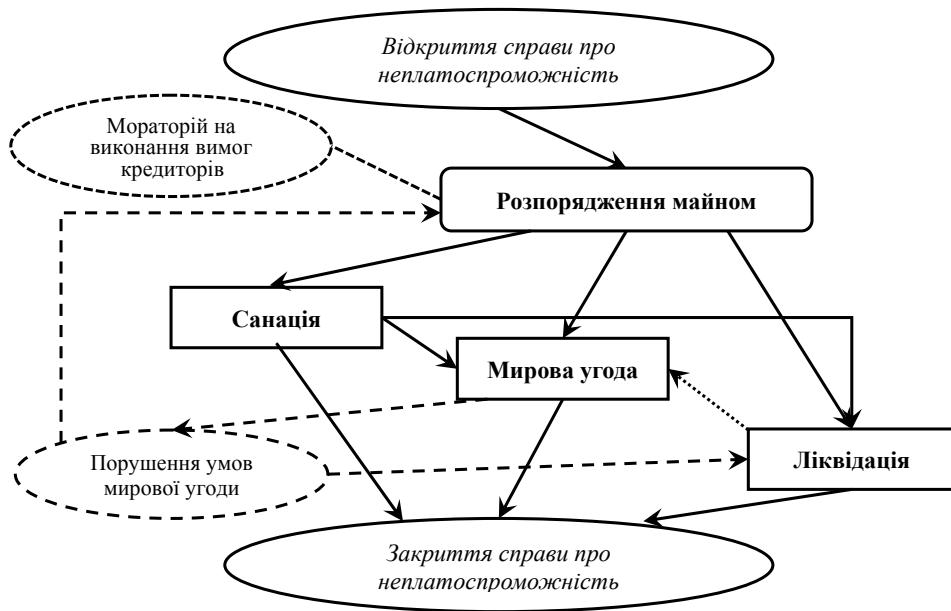


Рис. 12.3. Судові процедури у справі про неплатоспроможність (банкрутство)

Процедура розпорядження майном – це система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника з метою забезпечення збереження, ефективного використання його майнових активів, здійснення аналізу фінансового становища, а також визначення наступної оптимальної процедури (санатції, мирової угоди чи ліквідації) для задоволення вимог кредиторів. Вводиться процедура розпорядження майном строком на 115 календарних днів і може бути продовжена господарським судом за вмотивованим клопотанням розпорядника майна, комітету кредиторів або боржника, однак не більше ніж на два місяці. Упродовж процедури розпорядження майном арбітражний керуючий, який є розпорядником майна, виявляє усі активи боржника, оцінює їх і забезпечує належне збереження. Зокрема, для цього одночасно з процедурою розпорядження майном запроваджують мораторій на задоволення вимог кредиторів – спеціальну додаткову процедуру, що передбачає зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), термін виконання яких настав до дня введення мораторію, і припинення заходів, спрямованих на забезпечення виконання цих зобов'язань та зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів), застосованих до дня введення мораторію.

Розпорядник майном аналізує фінансовий стан боржника й визначає найоптимальніші заходи, які надалі доцільно застосовувати до боржника. Водночас він

забезпечує включення боржника до Єдиного реєстру боржників та Єдиного реєстру підприємств, щодо яких порушено провадження у справі про банкрутство, публікує оголошення про відкриття справи й приймає заяви кредиторів, які не брали участі в ініціюванні справи, однак мають грошові чи майнові претензії до боржника. На підставі отриманих від кредиторів даних розпорядник майном формує реєстр вимог кредиторів та скликає збори кредиторів, на яких кредитори обирають комітет кредиторів, що надалі більш активно співпрацює з арбітражним керуючим, аналізує стан боржника та ухвалює рішення щодо подальшого провадження у справі.

Після завершення процедури розпорядження майном обирають один із трьох можливих сценаріїв подальшого провадження: переходять до процедури санації, підписують мирову угоду або визнають боржника банкрутом і відкривають ліквідаційну процедуру.

Доцільно зазначити, що *санація* як порівняно універсальний підхід може використовуватися не лише в провадженні справи про банкрутство. Наприклад, згідно з Кодексом України з процедур банкрутства до моменту ініціювання справи про неплатоспроможність з боку боржника, його власників або осіб, уповноважених управляти майном, має запроваджуватися досудова санація як ключовий захід запобігання банкрутству. Також санація може запроваджуватися за рішенням менеджменту та/або власників навіть у тих випадках, коли загрози судових процедур немає, однак господарюючий суб'єкт має певні фінансові складнощі. У цьому разі санація стає одним з елементів антикризового управління щодо розв'язання проблем платоспроможності.

У судовому порядку процедура санації є системою заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, вона спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом реструктуризації підприємства, боргів і активів та/або зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника. Санація може містити сукупність найрізноманітніших антикризових заходів економіко-фінансового, маркетингового, техніко-технологічного, соціального, правового характеру. Управління санацією здійснює арбітражний керуючий як керуючий санацією.

Якщо в результаті санації було відновлено платоспроможність боржника, виконано всі обґрунтовані вимоги кредиторів або виконано план санації в повному обсязі, справа про неплатоспроможність у господарському суді припиняється, а господарюючий суб'єкт може продовжувати свою діяльність. Якщо позитивні результати на момент завершення терміну санації досягнуто неповною мірою, частина вимог кредиторів залишилася невиконаною, однак є підстави для впевненості в їх виконанні у перспективі, боржник і кредитори можуть укласти мирову угоду. Якщо санація була невдалою, не забезпечила відновлення платоспроможності боржника, домовленостей між сторонами справи не було досягнуто, ухвалюється рішення про визнання боржника банкрутом і відкриття ліквідаційної процедури.

Мирова угода у справі про банкрутство – домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочки та/або розстрочки, а також прощення (списання)

кредиторами боргів боржника, яка оформляється шляхом укладення угоди між сторонами. Після підписання мирової угоди погашення вимог кредиторів надалі здійснюється відповідно до умов мирової угоди, а справа про неплатоспроможність у господарському суді припиняється. Однак, якщо боржник порушить умови мирової угоди, справу буде поновлено.

Ліквідаційна процедура (ліквідація) – визнання боржника банкрутом та пов'язана з цим система заходів щодо ліквідації суб'єкта господарської діяльності та виконання вимог кредиторів. Управління ліквідаційною процедурою здійснює арбітражний керуючий як ліквідатор. Зокрема, він забезпечує:

- внесення господарюючого суб'єкта до Реєстру банкрутів;
- закриття усіх рахунків банкрута в банках і відкриття єдиного ліквідаційного рахунка;
- формування ліквідаційної маси, виявлення, оцінювання і продаж (у тому числі шляхом організації аукціонів) майна банкрута;
- виконання вимог кредиторів відповідно до законодавчо визначеної черговості.

До ліквідаційної маси включаються усі види майнових активів (майно та майнові права) банкрута, які належать йому на праві власності або повного господарського відання на дату відкриття ліквідаційної процедури та виявлені в процесі ліквідаційної процедури, крім грошових коштів, що перебувають на банківському рахунку умовного зберігання (ескроу) банкрута, об'єктів житлового фонду, в тому числі гуртожитків, дитячих дошкільних закладів та об'єктів комунальної інфраструктури тощо.

Кошти, одержані від продажу майна банкрута, спрямовуються на задоволення вимог кредиторів у встановленій черговості. Вимоги кожної наступної черги задовольняються у міру надходження на рахунок коштів від продажу майна банкрута після повного задоволення вимог попередньої черги. У разі недостатності коштів вимоги однієї черги задовольняються пропорційно сумі вимог, що належить кожному кредиторові цієї черги.

Черговість задоволення вимог кредиторів здебільшого є такою:

перша черга – вимоги з виплати заробітної плати і пов'язаних з нею виплат; вимоги кредиторів за договорами страхування (для страхових компаній); витрати, пов'язані з провадженням у справі про банкрутство; збитки, заподіяні Держбюджету;

друга черга – вимоги, пов'язані із заподіянням шкоди життю і здоров'ю громадян; вимоги громадян – довірительів довірчих товариств;

третья черга – вимоги щодо сплати податків; вимоги щодо забезпечення Держрезерву;

четверта черга – вимоги кредиторів, не забезпечені заставою;

п'ята черга – вимоги щодо повернення внесків членів трудового колективу до статутного капіталу; вимоги щодо додаткових винагород арбітражному керуючому;

шоста черга – усі інші вимоги.

Якщо ліквідаційної маси не вистачило на повне задоволення вимог кредиторів, юридична особа банкрута припиняється. Однак потрібно зазначити, що в сучасному світі банкрутство далеко не завжди означає повну ліквідацію господарюючого суб'єкта. Якщо ліквідаційної маси вистачило на повне задоволення вимог кредиторів,

господарюючий суб'єкт визнається вільним від боргів і може продовжувати свою господарську діяльність. Також у процесі ліквідації може укладатися мирова угода між боржником і тими кредиторами, чії вимоги поки що залишилися не виконаними, що також означає припинення судового провадження і забезпечує можливість подальшого функціонування колишнього банкрута. Механізм банкрутства іноді використовують як захист інтересів боржника, зокрема завдяки запровадженню процедури розпорядження майном і мораторію на виконання вимог кредиторів.

Утім, банкрутство супроводжується значними ризиками фінансових, економічних, маркетингових, репутаційних, кадрових та інших втрат. Тому більш виправдано заздалегідь запроваджувати методи і механізми антикризового управління, запобігаючи судовим процедурам.



Питання для самоперевірки

1. Охарактеризуйте кризи та опишіть їх вплив на економіку.
2. Наведіть основні класифікаційні ознаки та охарактеризуйте основні види криз.
3. Яку роль відіграють кризи в розвитку економіки? Які функції вони виконують?
4. Визначте сутність і значення антикризового управління.
5. Наведіть основні відмінності антикризового управління на різних стадіях (фазах) перебігу кризи.
6. Охарактеризуйте сутність і основні підходи до розроблення і реалізації антикризової програми.
7. Розкрийте сутність превентивного антикризового управління та охарактеризуйте комплекс антикризових заходів.
8. Назвіть провідні критерії ухвалення управлінських рішень у превентивному антикризовому управлінні.
9. Розкрийте сутність реактивного антикризового управління та охарактеризуйте комплекс антикризових заходів.
10. Назвіть провідні критерії ухвалення управлінських рішень у реактивному антикризовому управлінні.
11. Розкрийте сутність посткризового управління та охарактеризуйте комплекс антикризових заходів.
12. Назвіть провідні критерії ухвалення управлінських рішень у посткризовому управлінні.
13. Які основні стратегії застосовуються в антикризовому управлінні?
14. У яких випадках доцільно або потрібно залучати сторонніх фахівців до реалізації антикризового управління господарюючим суб'єктом?
15. Охарактеризуйте роль контролінгу і фінансового планування в процесах антикризового управління.

16. Визначте сутність та охарактеризуйте різновиди банкрутства господарюючих суб'єктів.
17. Яку роль у процесі провадження справи про неплатоспроможність (банкрутство) боржника відіграють кредитори?
18. Які основні судові процедури застосовуються до боржника в процесі провадження справи про банкрутство?
19. Охарактеризуйте роботу арбітражного керуючого.
20. Розкрийте сутність санації боржника та її роль в антикризовому управлінні.



Тестові завдання

1. Кризи виникають:

- а) виключно як елемент (фаза) економічного циклу;
- б) виключно внаслідок збігу випадкових обставин, що призводять до погіршення умов економічної діяльності;
- в) тільки в результаті навмисних дій економічних суб'єктів;
- г) правильні відповіді «а» і «в»;
- г) правильні відповіді «а», «б», «в».

2. Обов'язковими характерними ознаками кризи є:

- а) періодична повторюваність;
- б) багатофакторність;
- в) випадковий характер виникнення;
- г) скінчуваність;
- г) непрогнозованість.

3. Кризи в економіці обов'язково виконують такі функції:

- а) актуалізують економічні причини конфлікту;
- б) посилюють економічні диспропорції;
- в) змушують уряди змінювати економічні курси;
- г) скорочують кількість безробітних;
- г) проявляють приховані конфлікти і диспропорції.

4. Серед функцій кризи прийнято виділяти:

- а) відновлення адекватності соціально-економічних умов відтворювального процесу;
- б) масову селекцію ефективних власників;
- в) посилення причин економічних конфліктів;
- г) приховання економічних диспропорцій;
- г) скорочення рівня безробіття.

5. За охопленням виділяють кризи:

- а) сповільнені, інтенсивні, реактивні;
- б) допустимі, критичні, катастрофічні;
- в) циклічні, структурні, спонтанні;
- г) загальні і локальні;
- г) потенційні, латентні, гострі.

6. Залежно від зв'язку з процесами економічної динаміки виділяють такі кризи:

- а) циклічні, іррегулярні;
- б) природні і штучні;
- в) виробничі, збутові, кадрові, організаційні, техніко-технологічні;
- г) допустимі, критичні, катастрофічні;
- г) потенційні, латентні, гострі.

7. За сферою прояву виділяють такі кризи:

- а) циклічні, системні, спонтанні;
- б) лідерства, автономії, контролю, кордонів;
- в) виробничі, збутові, кадрові, організаційні, техніко-технологічні;
- г) допустимі, критичні, катастрофічні;
- г) потенційні, латентні, гострі.

8. В умовах загрози виникнення кризи запроваджують:

- а) пасивне антикризове управління;
- б) превентивне антикризове управління;
- в) реактивне антикризове управління;
- г) посткризове управління;
- г) арбітражне управління.

9. За перших ознак дестабілізації та виникнення кризи запроваджують:

- а) арбітражне управління;
- б) превентивне антикризове управління;
- в) реактивне антикризове управління;
- г) посткризове управління;
- г) активне антикризове управління.

10. На етапі послаблення впливу кризи та за умови початкової стабілізації запроваджують:

- а) пасивне антикризове управління;
- б) превентивне антикризове управління;
- в) реактивне антикризове управління;
- г) посткризове управління;
- г) активне антикризове управління.

11. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у превентивному антикризовому управлінні є:

- а) підвищення прибутковості;
- б) зниження капіталізації підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості;
- г) підтримування платоспроможності;
- г) зростання вартості акцій та інших цінних паперів підприємства.

12. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у реактивному антикризовому управлінні є:

- а) підвищення прибутковості;
- б) зниження капіталізації підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості;
- г) підтримування платоспроможності;
- г) зростання вартості акцій та інших цінних паперів підприємства.

13. Провідним критерієм ухвалення управлінських рішень у посткризовому управлінні є:

- а) підвищення прибутковості;
- б) зниження капіталізації підприємства;
- в) забезпечення фінансової стійкості;
- г) підтримування платоспроможності;
- г) зростання вартості акцій та інших цінних паперів підприємства.

14. Програма превентивного антикризового управління може містити такі заходи:

- а) оптимізація планування на основі бюджетів і удосконалення системи контролю;
- б) реструктуризація активів, у т. ч. рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідація і консервація частини потужностей;
- в) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;
- г) збільшення обсягів діяльності;
- г) розконсервація потужностей.

15. Програма реактивного антикризового управління може містити такі заходи:

- а) оптимізація планування на основі бюджетів і удосконалення системи контролю;
- б) реструктуризація активів, у т. ч. рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідація і консервація частини потужностей;
- в) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;
- г) збільшення обсягів діяльності;
- г) розконсервація потужностей.

16. Програма посткризового управління може містити такі заходи:

- а) оптимізація планування на основі бюджетів і удосконалення системи контролю;
- б) реструктуризація активів, у т. ч. рефінансування дебіторської заборгованості, ліквідація і консервація частини потужностей;
- в) оптимізація структури трудових ресурсів і системи оплати праці;
- г) збільшення обсягів діяльності;
- г) розконсервація потужностей.

17. Наслідками кризи на підприємстві можуть стати:

- а) його банкрутство;
- б) обов'язкове звільнення керівників;
- в) обов'язкове скорочення працівників;
- г) беззаперечне порушення справи про неплатоспроможність у господарському суді;
- г) відновлення діяльності в нових умовах господарювання.

18. Спеціальним чином підготовлений та розроблений внутрішній документ, у якому систематизовано викладається перелік основних антикризових заходів, – це:

- а) технологія антикризового управління;
- б) антикризова програма;
- в) план антикризових заходів;
- г) стратегія антикризового управління;
- г) превентивне антикризове управління.

19. Стан господарюючого суб'єкта, за якого він неспроможний продовжувати свою діяльність, фінансувати поточні витрати і погасити термінові зобов'язання, називають:

- а) економічним банкрутством;
- б) юридичним банкрутством;
- в) технічним банкрутством;
- г) навмисним банкрутством;
- г) прихованим банкрутством.

20. До основних судових процедур під час провадження справи про банкрутство належить:

- а) судове виконання;
- б) мирова угода;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) санація;
- г) виконавча процедура.

21. Система заходів щодо нагляду та контролю за управлінням і розпорядженням майном боржника у разі провадження справи про банкрутство – це:

- а) мораторій на виконання вимог кредиторів;
- б) мирова угода;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) санація;
- г) розпорядження майном боржника.

22. Зупинення виконання боржником грошових зобов'язань і зобов'язань щодо сплати податків і зборів (обов'язкових платежів) у процесі провадження справи про банкрутство – це:

- а) мораторій на виконання вимог кредиторів;
- б) досудова санація;
- в) мирова угода;
- г) санація;
- г) розпорядження майном боржника.

23. Система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнанню боржника банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, – це:

- а) арбітражне управління;
- б) досудова санація;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) санація;
- г) розпорядження майном боржника.

24. Домовленість між боржником і кредиторами стосовно відстрочки та/або розстрочки, а також прощення (списання) кредиторами боргів боржника – це:

- а) арбітражне управління;
- б) мирова угода;
- в) ліквідаційна процедура;
- г) досудова санація;
- г) розпорядження майном боржника.

25. Арбітражний керуючий під час провадження справи про банкрутство може бути:

- а) розпорядником майна;
- б) конкурсним кредитором;
- в) керуючим санацією;
- г) ліквідатором;
- г) забезпеченим кредитором.



Практичні завдання

Завдання 1

На прикладі скороченого балансу (таблиця) та додаткової інформації визначте основні ознаки кризи на підприємстві. Охарактеризуйте її фазу та наведіть основні орієнтовні напрями антикризового управління.

З даних балансу – балансова вартість необоротних активів:

- 1) будівлі і споруди (цілісний майновий комплекс) – 4 000 тис. грн;
- 2) обладнання (10 верстатів балансовою вартістю по 130 тис. грн кожен і пакувальна лінія балансовою вартістю 450 тис. грн) – 1 750 тис. грн;
- 3) транспортні засоби (2 автомобілі балансовою вартістю 340 і 560 тис. грн) – 900 тис. грн.

Баланс

(наведено у скороченому форматі, од. виміру – тис. грн)

АКТИВ			ПАСИВ		
Необоротні активи – всього		6 900	Власний капітал – всього		2 700
1.	Основні засоби (залишкова вартість)	6 650	1.	Статутний капітал	2 800
			2.	Непокритий збиток	-100
2.	Довгострокові фінансові інвестиції	250	Довгостроковий позиковий капітал – всього		2 100
			3.	Довгостроковий кредит банку	2 100
Оборотні активи – всього		3 100	Короткостроковий позиковий капітал – всього		5 200
3.	Запаси сировини	700	4.	Заборгованість зі сплати податків	40
4.	Запаси готової продукції	1 100	5.	Заборгованість із заробітної плати	480
5.	Дебіторська заборгованість	430			
6.	Поточні фінансові інвестиції	600	6.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	4 680
7.	Грошові кошти	270			
ВСЬОГО		10 000	ВСЬОГО		10 000

Інформація компанії-оцінника про оціночну вартість активів:

1) ринкова вартість будівель і споруд (цілісний майновий комплекс) сягає 3 800 тис. грн;

2) ринкова вартість 1 верстата становить 55 тис. грн;

3) ринкова вартість пакувальної лінії – 270 тис. грн;

4) ринкова вартість транспортних засобів – 300 та 430 тис. грн.

Ринкова вартість оборотних активів:

1) запаси сировини можна реалізувати за 500 тис. грн;

2) запаси готової продукції можна реалізувати за 1 200 тис. грн;

3) з усієї суми дебіторської заборгованості – заборгованість на суму 330 тис. грн є простроченою, її неможливо швидко стягнути і можна тільки рефінансувати за 100 тис. грн; очікується, що решту заборгованості буде сплачено вчасно;

4) у разі ліквідації поточних і довгострокових фінансових інвестицій можна отримати 780 тис. грн.

Завдання 2

Охарактеризуйте основні чинники, що можуть призвести до виникнення і поширення криз, які нині є найбільш значущими:

1) у світовій економіці;

2) в економіці України;

3) в окремих секторах економіки України (аграрному секторі, переробній промисловості, металургії, машинобудуванні, торгівлі; фінансовій сфері);

4) у Києві, Київській області, інших регіонах України.

Література до теми

1. Кодекс України з процедур банкрутства : Закон України № 2597-VIII від 18.10.2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19>
2. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации / И. К. Адизес ; пер. с англ. В. Кузин ; науч. ред. пер. А. Г. Сеферян. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 384 с.
3. Антикризисное управление : учебник для студ. вузов, обуч. по экон. спец. / Э. М. Коротков [и др.] ; ред. Э. М. Коротков ; Гос. ун-т управления. – Изд. 2-е, доп. и перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 619 с.
4. Бондарчук М. К. Фінансова санація і антикризове управління підприємством = Financial sanitation and enterprise's crisis management : навч. посіб. / М. К. Бондарчук, І. В. Алексеев ; Нац. ун-т «Львів. політехніка». – Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2017. – 267 с.
5. Борзенко В. І. Антикризове управління : навч. посіб. / В. І. Борзенко ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». – Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. – 231 с.

6. Дмитрієв І. А. Впровадження антикризового управління на промислових підприємствах : монографія / І. А. Дмитрієв, К. О. Горова, О. О. Мельниченко ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. – Харків : Бровін О. В., 2018. – 285 с.
7. Ефективні механізми антикризового управління виробничо-господарських систем / В. М. Андрієнко [та ін.] ; за ред. В. М. Андрієнка ; Донец. нац. ун-т (ДонНУ), Дніпродзержин. держ. техн. ун-т (ДДТУ). – Дніпродзержинськ : ДДТУ, 2013. – 380 с.
8. Камнєва А. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. / А. В. Камнєва, Т. Ю. Можевенко ; Нац. аерокосм. ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харків. авіац. ін-т». – Харків : ХАІ, 2015. – 83 с.
9. Комарницький І. Ф. Антикризове управління підприємством: теорія та практика : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. / І. Ф. Комарницький, Ю. О. Терлецька ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. – 2-ге вид., стер. – Чернівці : Рута, 2012. – 248 с.
10. Линник О. І. Антикризове управління на вітчизняних та закордонних підприємствах: теорія, діагностика кризового стану, соціально-економічні аспекти управління / О. І. Линник, Р. Ф. Смолівик, І. А. Юр'єва ; Нац. техн. ун-т «Харк. політехн. ін-т». – Харків : НТУ «ХПІ», 2013. – 543 с.
11. Фінансові механізми антикризового управління: сучасні реалії та стратегічні орієнтири / [І. С. Андрющенко та ін.] ; за заг. ред. А. С. Крутової ; Харків. держ. ун-т харчування та торгівлі. – Харків : Іванченко І. С. [вид.], 2018. – 280 с.
12. Швець І. Ю. Антикризове управління : навч. посіб. / І. Ю. Швець, Ю. Ю. Швець. – Сімферополь : ДІАЙПІ, 2013. – 206 с.



ТЕМА 13

ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ

13.1. Сутність, критерії та показники ефективності

13.2. Методи розрахунку ефективності системи управління

13.1. Сутність, критерії та показники ефективності

Питання ефективності управління було стимулом до кристалізації менеджменту як науки у XIX ст. й спонукає до продовження наукових досліджень у XXI ст. Класична школа менеджменту виходила з необхідності пошуку найбільш раціональних способів організації та управління виробництвом для підвищення його ефективності. Сьогодні поряд із базовою необхідністю визначити, наскільки ефективно працює управлінська команда кожного окремого приватного підприємства, науковці та практики управління отримують і нові виклики.

Чому це важливо?

1. Ефективність та управління талантами

Фінансові показники діяльності підприємства завжди були у фокусі уваги аналітиків. Стандарти управлінського обліку GAAP (*Generally Accepted Accounting Principles*) та IFRS (*International Financial Reporting Standards*) містять детальні інструкції для компаній з питань фінансового та управлінського обліку і розрахунку відповідних показників ефективності управління, які базуються, передусім, на даних про матеріальні активи підприємства. Утім, останнім часом увага практиків і теоретиків менеджменту зміщується в бік нематеріальних активів та нефінансових показників.

Лоуелл Браян вказує на важливість аналізу використання нематеріальних активів для забезпечення прибутковості підприємства: для підвищення потенціалу зі створення багатства стратегічно налаштовані керівники повинні прийняти радикальну ідею – змінити фокус з показників прибутковості капіталу на показник прибутковості таланту [18]. Така зміна підходу, на думку Л. Браяна, матиме позитивний вплив на оцінку ефективності діяльності підприємства, оцінку якості управління та навіть на розрахунок вартості компанії. Водночас акцент на співробітниках змушуватиме компанії ухвалювати більш ефективні рішення щодо інтенсивного, а не екстенсивного росту

персоналу, стимулюватиме розвиток талантів, удосконалення професійних навичок працівників та рівень їхньої відповідальності за ухвалені рішення.

Компанія *LinkedIn* щороку публікує результати дослідження своїх користувачів (працівників і менеджерів компаній), метою якого є глибше розуміння природи талановитих управлінців і виконавців, їхніх потреб та мотивації. Зокрема, одне з останніх досліджень мало на меті встановити можливі чинники, які забезпечують більший рівень лояльності до компанії та меншу плинність кадрів. Результати вказують на три аспекти управління, які можуть допомогти компаніям утримати талановитих співробітників із високим рівнем ефективності [21]:

- горизонтальне та вертикальне кар'єрне зростання: після трьох років роботи в компанії ймовірність продовжити працювати становила 70 % для тих, кого було підвищено, 62 % для тих, хто взяв участь у горизонтальних ротаціях, та 45 % для тих, хто й надалі обіймав ту саму посаду;

- відкритий та ефективний менеджмент: після трьох років роботи співробітники продовжували працювати в компаніях з найвищими показниками «відкритості та ефективності менеджменту» з імовірністю 48 %, тоді як для компаній, що були в кінці рейтингу, цей показник становив лише 32 %;

- розширення повноважень і самостійність: імовірність утримати співробітників на три роки і більше для компаній, які забезпечують високий рівень самостійності працівників, становила 47 % проти 35 % для тих компаній, які обмежують повноваження співробітників та свободу в ухваленні рішень.

Проведене Л. Браяном та М. Заніні [17; 18] дослідження діяльності 30 найбільших за ринковою капіталізацією компаній протягом 1995–2005 рр. засвідчило, що якість управління талантами є чинником, який значно більше пояснює прибутковість компанії та їхнє зростання, ніж прибутковість інвестованого капіталу (рис. 13.1).

Протягом досліджуваного періоду прибуток на одного співробітника збільшився з 35 тис. дол. до 83 тис. дол. Середня кількість співробітників зросла з 92 тис. до 198 тис. осіб, а прибутковість інвестованого капіталу (*ROIC – Return on Invested Capital*) збільшилася з 17 % до 23 %. Отже, продемонстроване компаніями зростання ринкової капіталізації було спровоковано майже п'ятиразовим зростанням прибутку, яке, своєю чергою, значно більшою мірою було зумовлене збільшенням на 100 % прибутку на одного співробітника та подвоєнням кількості співробітників. І значно меншою мірою пояснюється збільшенням *ROIC*, який зріс лише на третину.

Такі результати в підсумку переорієнтовують увагу менеджменту компаній на процеси управління талантами. Аналітики та управлінці більше не сприймають показники кількості, якості та руху співробітників різних рівнів як другорядні щодо стандартних фінансових показників, а розглядають у комплексі для визначення рівня ефективності управління.

2. Ефективність і гендерна рівність

Світова спільнота намагається поррахувати соціально-економічний внесок жінок, що обіймають керівні посади, у рівень ефективності управління підприємствами та організаціями. На основі аналізу 300 компаній у 10 країнах світу протягом 2007–2009 рр. компанії *McKinsey* вдалося визначити, що для підприємств

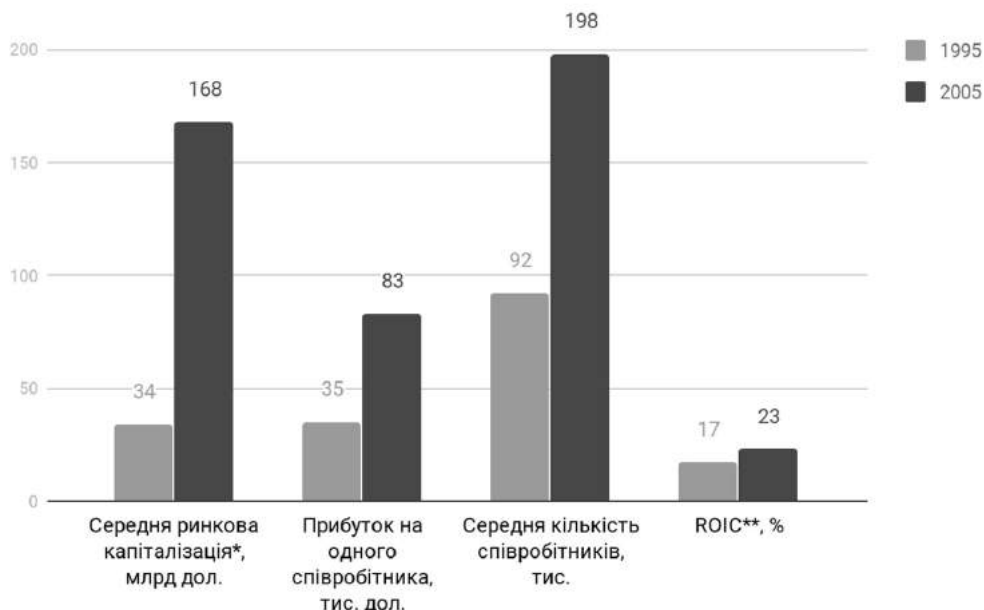


Рис. 13.1. Чинники зростання для 30 найбільших компаній, 1995–2005 рр. [17]

Примітки:

* До аналізу залучено 30 компаній, що мали найбільшу ринкову капіталізацію на американському фондовому ринку у 2005 р., за винятком компаній з від'ємним чистим доходом;

** Замість ROIC використано показник балансової вартості для фінансових інституцій

із найбільшою кількістю жінок у виконавчих комітетах прибуток на капітал був на 47 % вищим, ніж для компаній, серед керівництва яких жінки відсутні. За показником рентабельності продажу розрив становив 55 % [28]. У 2007 р. *McKinsey* також порівняла ефективність діяльності 100 світових компаній за показниками Індексу організаційного здоров'я (*Organizational Health Index, OHI*). Висновок дослідження: компанії, до керівних органів яких входило не менше трьох жінок, продемонстрували вищі результати за всіма складовими Індексу організаційного здоров'я, ніж ті, що взагалі не мали у своєму керівному складі жінок.

Вплив жінок на ефективність компаній: дослідження *McKinsey*, 2007 р.

Компанія *McKinsey* використовує Індекс організаційного здоров'я, або Індекс життєздатності організації (*Organizational Health Index, OHI*), для вимірювання ефективності діяльності компанії за дев'ятьма критеріями:

- 1) стиль лідерства;
- 2) відповідальність за результат;
- 3) координація і контроль;
- 4) корпоративні навички організації;
- 5) мотивація співробітників;
- 6) розуміння напрямку розвитку організації;
- 7) орієнтація на зовнішнє середовище;
- 8) інноваційність;
- 9) умови праці та корпоративна культура.

McKinsey вже давно встановила прямий зв'язок між рейтингом компанії за Індексом життєздатності та рівнем її фінансової ефективності. Цього разу дослідження було спрямоване на пошук кореляції між ефективністю та гендерним різноманіттям менеджменту компаній. У 2007 р. методику розрахунку Індексу життєздатності організації було використано для аналізу результатів опитування 60 000 співробітників у більш ніж 100 компаніях. Учасники опитування мали оцінити результати діяльності своїх роботодавців за дев'ятьма критеріями ефективності. Отримані дані для кожної компанії зіставили з часткою жінок в управлінні. Результати наведено на рис. 13.2. Компанії, до складу управлінської команди яких входить 3 і більше жінок, у середньому демонструють кращі показники за всіма критеріями ефективності порівняно з тими компаніями, у керівництві яких жінки відсутні [28].



Рис. 13.2. Дев'ять критеріїв ефективності компанії у співвідношенні з часткою жінок в управлінні

3. Ефективність і державний капіталізм

Українське суспільство стурбоване оцінкою ефективності нового керівництва державних підприємств та якістю управління корпоративними правами держави загалом.

За останні чотири роки рівень ефективності управління державними підприємствами, визначений за результатами моніторингу Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, майже не змінився: діяльність лише близько третини підприємств оцінено як ефективну, тоді як майже такий самий відсоток державних компаній демонструють негативний рівень ефективності (див. табл. 13.1 та 13.2).

Таблиця 13.1

Результати моніторингу ефективності державних підприємств, 2016–2019 рр., кількість підприємств

Оцінка ефективності управління	2016	I півріччя 2017	2017	I півріччя 2018	2018	I півріччя 2019
Задовільно	41	43	36	34	39	38
Негативно	17	20	24	23	23	24
Позитивно	23	17	20	24	22	23
Разом	81	80	80	81	84	85

Джерело: розраховано на основі даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MonitoringEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti&pageNumber=1>

Таблиця 13.2

Результати моніторингу ефективності державних підприємств, 2016–2019 рр., у % до загальної кількості

Оцінка ефективності управління	2016	I півріччя 2017	2017	I півріччя 2018	2018	I півріччя 2019
Задовільно	51	54	45	42	46	45
Негативно	21	25	30	28	27	28
Позитивно	28	21	25	30	26	27
Разом	100	100	100	100	100	100

Джерело: розраховано на основі даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. <http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=MonitoringEfektivnostiUpravlinniaObiektamiDerzhavnoiVlasnosti&pageNumber=1>

Любомир Шавалюк, аналізуючи результати роботи державних підприємств та зміни, що відбулися після Революції Гідності, підтверджує неспроможність українського державного капіталізму: «Принцип економії часу – наріжний камінь підприємництва. Заощадження часу постачальників зменшує витрати на сировину, збереження часу споживачів забезпечує вищі обсяги продажу, економія часу працівників допомагає не витратити зайве на фонд оплати праці. Усе це дає змогу виробляти більше, витрачаючи менше, підвищує ефективність, підштовхує до розвитку» [13].

Натомість державні підприємства України час не економлять, а консервують. Наслідком є нездатність навіть ефективних менеджерських команд втілювати зміни та демонструвати високий рівень якості управління. Проблема поглиблюється через значну залежність приватного бізнесу України від діяльності державних підприємств.

Любомир Шавалюк дійшов такого висновку: «Біда в тому, що понад половина української економіки прямо чи опосередковано змушена взаємодіяти з контрагентами, дотичними до держави та зараженими її совковим духом. Це стопорить усю економіку, не дозволяє розвиватися всій країні» [13].

Чому це складно?

Тлумачний словник української мови [2] дає таке визначення ефективності: «...2) *Характеристика якого-небудь об'єкта (пристрою, процесу, заходу, виду діяльності), що відображає його суспільну користь, продуктивність та інші позитивні якості*». Зважаючи на цю дефініцію, поняття «ефективність управління» в широкому сенсі варто розглядати як таку характеристику управлінської діяльності, яка є суспільно корисною, продуктивною та має «інші позитивні якості». Такий незавершений та відкритий перелік ознак є однією з причин складності формалізації поняття ефективності управління. Ще одна причина впливає з узагальненого визначення ефективності як співвідношення результату до витрат на його досягнення. Отже, можна говорити про зовнішню ефективність як здатність організації досягати поставлених цілей (запланованого результату) та внутрішню – досягнення цих цілей найбільш економним шляхом. Утім, навіть такий погляд на поняття не убезпечує менеджерів від проблеми, акцентованої П. Друкером ще у 1963 р.: «Немає більш безглузлого заняття, ніж максимально ефективно робити те, що нікому не потрібно». У тандемі підходів «робити речі правильно» (або, у нашому контексті, «робити речі ефективно») і «робити правильні речі» перший зазвичай бере гору. В управлінському процесі увага зосереджується на використанні показників, що визначають рівень економічності використання ресурсів для досягнення поставлених цілей, і значно менше уваги приділяється визначенню необхідності коригування самих цілей, стратегій розвитку чи впровадження інших змін. Прагнення до збереження *status quo* віддаляє управлінців від пошуку правильної відповіді на питання про рівень ефективності управління.

Отже, серед основних проблем, що спричиняють постійні дискусії довкола самого терміна «ефективність управління» та процедури його оцінювання, слід зазначити такі:

Таблиця 13.3

Концепції ефективності управління

Назва концепції ефективності управління	Сутність концепції	Трактування ефективності
Цільова концепція	Ефективність управління характеризується ступенем досягнення поставлених цілей	«Якщо управлінська діяльність повністю або частково вирішує поставлене завдання, дозволяє досягти очікуваного результату, при цьому забезпечує його досягнення на основі оптимального використання наявних ресурсів, вона вважається ефективною. У першому випадку мова йде про зовнішню ефективність, а у другому – про внутрішню» [3, с. 11].
Системна концепція	Ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до зовнішнього середовища	«Життєздатність – це здатність організації до оновлення, коригування своїх дій та розробки стратегії швидше за конкурентів, що дозволяє їй підтримувати високий рівень ефективності протягом тривалого часу» [24].
Концепція на основі досягнення «балансу інтересів»	Ефективність управління характеризується ступенем досягнення балансу інтересів усіх стейкхолдерів	«Ефективність – це результат роботи організації для зацікавлених сторін, виражений у фінансових та операційних показниках, які оцінюються за допомогою таких критеріїв, як чистий прибуток, рентабельність капіталу, ринкова капіталізація компанії, рівень операційних витрат та оборотність запасів» [24].
Функціональна концепція	Ефективність управління характеризується зіставленням результатів та витрат самої системи управління	«Ніщо інше, мабуть, так не характеризує ефективного керівника, як дбайливе ставлення до часу. Відповідно, ефективний керівник, який вміє управляти своїм часом, спочатку якомога точно визначає, на що цей час витрачається насправді» [4].
Композиційна концепція	Ефективність управління характеризується рівнем впливу управлінської праці на результати діяльності організації загалом	«Ефективний керівник формулює “бачення” майбутнього компанії і послідовно забезпечує рух компанії визначеним шляхом. Забезпечує високі стандарти якості роботи». «Керівник 5-го рівня своїм керівництвом дозволяє досягти виключних та довгострокових результатів завдяки парадоксальному поєднанню особистих якостей та жорсткої професійної волі» [8].

- складність визначення та оцінки усіх параметрів управлінського процесу, які стосуються характеристики «ефективність»;
- неможливість виокремити результати діяльності об'єкта управління, які є прямим наслідком саме управлінського процесу;
- розбіжність між коротко- та довгостроковою ефективністю компанії, що ускладнює адекватне визначення часових меж для оцінювання ефективності управління;
- розрив у часі між значною частиною управлінських рішень та ефектом від них.

Саме тому поняття ефективності управління дослідники трактують у межах тих чи інших концепцій управління організацією. У табл. 13.3 наведено деякі визначення ефективності управління залежно від концепції менеджменту.

Сьогодні практики управління не обмежуються визначенням ефективності управління за допомогою однієї концепції, а обирають комбіновані підходи залежно від мети оцінювання.

Таблиця 13.4

Види ефективності управління

Ознака класифікації	Види ефективності	Приклад
Зміст ефективності	Економічна	Прибуток
	Організаційна	Питома вага керівників у загальній чисельності апарату управління
	Соціальна	Коефіцієнт трудової дисципліни – відношення робочого часу до загального фонду корисного часу
Охоплення об'єкта оцінювання	Загальна (повна)	Валовий дохід
	Специфічна (локальна)	Рентабельність фінансових інвестицій
Цільове призначення	Реальна (фактична)	Фактичний рівень задоволеності умовами праці
	Потенційна (планова/нормативна)	Плановий коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації
Метод розрахунку	Абсолютна	Ринкова капіталізація
	Відносна	Частка підприємства на національному ринку
Час	Статична (тактична)	Коефіцієнт ефективності витрат на управління
	Динамічна (стратегічна)	Якість ухвалення управлінських рішень
Ставлення до середовища функціонування	Внутрішня	Рівень соціально-психологічного клімату в колективі
	Зовнішня	Рівень ділової репутації підприємства

У табл. 13.4 подано перелік основних видів ефективності управління. Залежно від змісту ефективності управління виокремлюють економічну, організаційну та соціальну ефективність [10].

Економічна ефективність управління – показник економії живої та уречевленої праці, яка досягається за рахунок оптимізації та раціоналізації управлінської діяльності і стосується переважно управління матеріальним виробництвом [11].

Соціальна ефективність – показник рівня задоволеності стейкхолдерів організації її діяльністю. Соціальна ефективність управління може мати як внутрішній, так і зовнішній вимір та характеризується здебільшого якісними показниками. Підвищення кваліфікації персоналу, поліпшення умов праці та побуту, рівень стабільності персоналу, оперативність та якість виконання рішень тощо – показники внутрішньої соціальної ефективності підприємства. Рівень суспільної довіри, екологічність діяльності підприємства, рівень задоволення потреб споживачів – ці та інші показники свідчать про зовнішню соціальну ефективність управління.

Організаційна ефективність управління – характеристика якості побудови організації, структури управління, ухвалення управлінських рішень, реакції системи управління на стреси, конфлікти, організаційні зміни [10].

Загальна ефективність управління підприємством – сукупна ефективність управління окремими функціональними підрозділами (маркетингом, відділом по роботі з персоналом, фінансовим відділом та ін.). При цьому загальна ефективність не є простою сумою ефективностей окремих підрозділів, а характеризується синергетичним ефектом завдяки збалансованості управління на рівні топменеджменту підприємства.

Специфічна ефективність визначається для окремих функціональних підрозділів (наприклад, ефективність роботи відділу маркетингу) або окремих функціональних систем (наприклад, ефективність інвестиційної діяльності підприємства).

Потенційна ефективність – максимально можлива ефективність, яку здатна демонструвати система в процесі її функціонування.

Реальна ефективність – фактично отримана ефективність. Функціонування підприємств та організацій завжди демонструє певний розрив між потенційно можливою та реальною ефективністю. Причинами розбіжності потенційної та фактичної ефективності зазвичай є обставини функціонування зовнішнього середовища, недосконалий розподіл внутрішніх ресурсів, низька якість ухвалення та виконання управлінських рішень.

Залежно від методу розрахунку ефективність управління може бути абсолютною та відносною.

Абсолютна ефективність – ефективність управління, яка виражає загальну величину ефекту, отриманого в результаті управлінської діяльності. Показником абсолютної ефективності управління може бути рівень прибутку або ринкова капіталізація компанії.

Відносну ефективність розраховують шляхом зіставлення реального результату з плановим. У такому випадку отримуємо коефіцієнт або відсоткове значення виконання плану. В іншому варіанті можемо порівняти отриманий результат

з витратами на його досягнення. Такий підхід особливо доречний у разі використання на підприємстві автоматизованої ERP-системи (*Enterprise Resource Planning System* – Системи управління ресурсами на підприємстві). Пол Айзенберг [22] наводить приклад використання такого підходу для оцінювання ефективності управління зв'язками зі споживачем. Розраховуючи фінансові показники ефективності компанії, варто розраховувати вартість ресурсів, витрачених як на утримання старих, так і на залучення нових клієнтів. У такому випадку витрати на маркетинг для кожної з цих категорій порівнюватимуться з прибутковістю категорій: не всі нові споживачі можуть забезпечити прибуток у майбутньому, а від деяких старих клієнтів доцільно відмовитись через перевищення витрат на утримання над згенерованим доходом. Відносну ефективність управління отримаємо і у разі порівняння показників компанії з конкурентами або еталонними показниками. Вона може визначатися і як співвідношення мети та отриманого результату (рівень досягнення мети).

Залежно від часової перспективи визначення варто говорити про статичну (оперативну) та динамічну (стратегічну) ефективність.

Статична ефективність управління – основна форма оцінювання ефективності управління на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні та тактичні питання, що не враховують повноцінного якісного відновлення виробничої бази.

Динамічна ефективність управління – характеристика здатності управлінського апарату до досягнення більш високих результатів завдяки гнучкому варіюванню ресурсами та зміні технології в довгостроковому періоді. Динамічна ефективність – основний спосіб підтримання високої конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу. Саме вона є свідченням рівня життєздатності підприємства.

Більшість сучасних підприємств та організацій є відкритими системами, які функціонують у тісній взаємодії та під значним впливом зовнішнього середовища. Саме тому під час оцінювання ефективності управління потрібно враховувати як внутрішні, так і зовнішні ефекти.

Зовнішня соціальна ефективність проявляється у взаємодії підприємства з локальною спільнотою та суспільством загалом. Вона є одним з елементів *зовнішньої ефективності управління*. Для її оцінювання варто визначити рівень збалансованості інтересів підприємства та кожної групи його стейкхолдерів: споживачів, інвесторів, постачальників, державних інституцій тощо. Тетяна Назарчук наводить орієнтовний перелік якісних показників, які варто використати для оцінювання зовнішньої ефективності підприємства [10, с. 391–392].

Внутрішня ефективність – інтегрована оцінка ефективності керуючої та керованої складових внутрішнього середовища організації.

Критерії ефективності

На думку С. Лобова [9], про ефективність управління можна говорити лише за умови, що її рівень зростає в динаміці, тобто поточний рівень ефективності управління є вищим за попередній: «Але на нашу думку, ефективність управління є динамічною та має місце лише у разі зміни ефективності діяльності у досліджуваному періоді порівняно з попереднім. Адже якщо ефективність діяльності

залишилась незмінною, то незмінним є стан об'єкта управління, а отже, керуючі впливи на цей об'єкт не були ефективними. Отже, важливою ознакою ефективності управління є зміна ефективності діяльності та про ефективність управління можна говорити лише у разі підвищення ефективності діяльності» [9].

Отже, *прогресивність* є одним із критеріїв ефективності управління підприємством. Володимир Веснін [3] виділяє такі критерії ефективності управління:

- своєчасність;
- свобода дії;
- високий рівень культури поведінки та управління;
- надійна комунікаційна система управління;
- зацікавленість учасників у результаті;
- інноваційність управління;
- професійність менеджменту та персоналу.

Своєчасність. Ефективність управління демонструється вибором найвдалішого моменту для початку певної діяльності, оптимальної послідовності окремих етапів впровадження відповідних змін, уникнення невинуватених перерв та втрати часу.

Свобода дії. Для ухвалення ефективних управлінських рішень керівники повинні мати свободу у виборі методів управління, бути готовими до здійснення незапланованих маневрів для максимального використання можливостей зовнішнього середовища.

Високий рівень культури поведінки та управління. Взаємоповага між співробітниками організації та іншими стейкхолдерами сьогодні є одним із чинників конкурентоспроможності підприємства. Обираючи етичні методи управління, керівники забезпечують вищий рівень лояльності співробітників та споживачів.

Надійна комунікаційна система управління. Здатність керівництва вчасно та в повному обсязі передавати інформацію, яка стосується цілей діяльності організації, її бачення, поточного ухвалення управлінських рішень, дає змогу ефективно використовувати робочий час працівників та мінімізувати нераціональне й нецільове використання ресурсів. Своєю чергою, корпоративна культура, яка забезпечує максимальний всебічний рух інформації між усіма зацікавленими особами, зокрема від співробітників до керівників, від споживачів до співробітників, дає змогу вчасно виявляти проблеми та спрямовувати ресурси на їх розв'язання.

Зацікавленість учасників у результаті. Дилема між інтересами менеджменту та акціонерів компанії бере свої витoki від початку відокремлення управлінської функції від права власності. Неузгодженість цілей вищого керівництва та інших зацікавлених сторін (акціонерів, керівників середньої ланки, інших співробітників) призводить до розбалансованості діяльності підприємства та знижує ефективність управління. Саме тому важливо правильно визначити цілі на всіх рівнях управління. В одному з досліджень [20] наведено приклад каскадування цілей для підприємства автомобільної галузі від дотримання стандартів виробничого процесу на рівні оператора обладнання до EBITDA на рівні виконавчого директора.

Інноваційність управління. Невідокремною умовою ефективного управління є використання новітніх інформаційних та управлінських технологій, максимальна

автоматизація та комп'ютеризація бізнес-процесів. Аналітичні дані, які стосуються результатів використання CRM-системи на підприємствах [25; 29], свідчать про високий рівень впливу цього інструменту автоматизації управлінських процесів на підвищення ефективності останніх.

Професійність менеджменту та персоналу. Високий рівень кваліфікації працівників усіх рівнів забезпечує високу ефективність управління. Але варто зауважити, що сьогодні недостатньо мати лише професійні знання в певній галузі та відповідний досвід роботи. Важливі також крос-дисциплінарні вміння, високий ступінь індивідуальної зрілості та відповідальності, здатність працювати в команді, ототожнення цілей організації із власними цілями. Згідно з сучасними дослідженнями [19], професійні знання та навички посідають лише сьоме за важливістю місце серед причин низької ефективності топменеджерів.

Показники ефективності

Далі зупинимось докладніше на *показниках внутрішньої ефективності управління*, які безпосередньо стосуються управлінського персоналу та менеджменту як процесу, базуючись на функціональній концепції. Ця група показників характеризує ефективність керуючої підсистеми підприємства або організації.

Оцінювання ефективності управлінського персоналу

Мета: забезпечити укомплектованість керівного складу підприємства висококваліфікованими кадрами, які працюватимуть у компанії протягом тривалого часу, а витрати на оплату їхньої праці відповідатимуть їхній продуктивності.

Таблиця 13.5 містить показники, які розраховують для визначення ефективності управлінського персоналу.

Таблиця 13.5

Показники ефективності управлінського персоналу

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнт кількісної укомплектованості персоналу управління	Характеризує відповідність кількісного складу персоналу управління потребам підприємства	Кількість персоналу управління на кінець періоду (осіб) / Кількість персоналу управління за штатним розписом (осіб)	1,0
Коефіцієнт якісної укомплектованості персоналу управління	Характеризує відповідність якісного складу персоналу управління потребам підприємства	Кількість управлінських працівників, що мають відповідну обійманій посаді вищу освіту (осіб) / Кількість персоналу управління на кінець періоду (осіб)	1,0

Продовження табл. 13.5

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві (в галузі) понад 5 років	Характеризує рівень забезпечення керівниками, які мають необхідний досвід роботи	Кількість управлінського персоналу, що має стаж роботи на підприємстві (в галузі) понад 5 років (осіб) / Кількість персоналу управління на кінець періоду (осіб)	1,0
Коефіцієнт сталості персоналу управління	Характеризує рівень стабільності керівного складу	Кількість персоналу управління, який працював увесь рік (осіб) / Кількість персоналу управління на початок періоду (осіб)	1,0
Коефіцієнт плинності персоналу управління	Характеризує кількість змін у кадровому складі керівників підприємства	Кількість персоналу управління, звільненого у звітному періоді (осіб) / Середньооблікова кількість персоналу управління (осіб)	0
Коефіцієнт заміщення персоналу управління	Характеризує кількість змін у кадровому складі керівників підприємства	Кількість управлінського персоналу, прийнятого у звітному періоді (осіб) / Загальна кількість персоналу управління, звільненого у звітному періоді (осіб)	$\geq 1,0$
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління	Характеризує рівень продуктивності (дохідності) управлінського персоналу	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) / Темп зростання середньомісячної заробітної плати персоналу управління	$\geq 1,0$
Коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати	Характеризує рівень конкурентоспроможності заробітної плати	Середньомісячна заробітна плата персоналу управління (грн) / Рівень реальної заробітної плати за видом промислової діяльності (грн)	$\geq 1,0$
Рентабельність витрат на управління	Характеризує рівень окупності витрат на утримання управлінського персоналу	Чистий прибуток від звичайної діяльності (тис. грн) / Витрати на утримання персоналу управління (тис. грн)	max

Приклад

Структура керівного складу апарату МОН України у 2019 р., затверджена міністром Л. Гриневич (табл. 13.6)

Таблиця 13.6

Керівний склад МОН України, 2019 р.

Назва управлінської посади	Кількість відповідно до штатного розпису	Кількість працівників, що т. в. о. на посаді
Міністр	1	–
Перший заступник міністра	1	–
Заступник міністра	5	–
Державний секретар	1	–
Генеральний директор директорату	7	1
Директор департаменту	6	1
Заступник директора департаменту – начальник відділу	11	2
Заступник начальника відділу	5	–
Керівник експертної групи	18	–
Начальник головного управління	7	–
Начальник управління	3	–
Заступник начальника управління – начальник відділу	3	–
Начальник відділу	44	11
Завідувач сектору	5	–
Керівник патронатної служби	1	–
<i>Разом</i>	118	15

Середньомісячна заробітна плата міністра освіти України протягом вересня – грудня 2019 р. становила 63 446 грн. Середньомісячна заробітна плата колег по Кабінету Міністрів за відповідний період – 59 949 грн (за даними [5] <https://www.kmu.gov.ua/news/informaciya-pro-dohodi-uryadovciv>).

Коефіцієнт кількісної укомплектованості кадрами для МОН України становить 0,87 ((118 – 15) осіб / 118 осіб).

Коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати керівника міністерства рівню реальної заробітної плати = 1,06 (63 446 грн / 59 949 грн).

Коментар

Значна частина показників ефективності управлінського персоналу аналогічна показникам ефективної роботи персоналу компанії загалом. Утім, варто пам'ятати, що для найвищої ланки управління аналіз діяльності керівників та вибір найкращого керівника може спіймати вас у пастку компетентності. Тоді прагнення до пошуку найдосвідченішого та найвідомішого фінансового директора чи директора зі стратегічного розвитку може не забезпечити бажаного результату.

Досвід і слава менеджерів як чинник ефективності управління

Автори однієї з найвідоміших книжок про стартапи «Rework» Дж. Фрайд і Д. Х. Хенссон [12] дають цілу низку порад стосовно нових співробітників. Дві з них ставлять під сумнів важливість тривалого стажу роботи, який береться до уваги під час розрахунку одного з коефіцієнтів ефективності, описаних у табл. 13.5.

Успішні підприємці Дж. Фрайд і Д. Х. Хенссон стверджують про низьку інформативність 5-річного досвіду роботи: «Усі ми бачили оголошення про вакансії, у яких є слова “Обов’язковий досвід роботи – п’ять років”. Крім кількості років, ця інформація не скаже вам нічого... Між тими, хто має шість місяців досвіду, і тими, хто має шість років, різниця напрочуд незначна... Що означають п’ять років досвіду роботи? Якщо п’ять років тому людина витратила кілька вихідних днів, експериментуючи з чимось, чи можна це зарахувати за п’ять років досвіду в цій галузі? Як ваша компанія збирається перевіряти цю інформацію? У будь-якому разі це дуже каламутна тема. Як довго хтось чимось займався – вага цієї інформації явно переоцінена. Значення має те, наскільки *добре* вони це робили» [12, с. 135].

Дж. Фрайд і Д. Х. Хенссон також застерігають від гонитви за талановитими керівниками та співробітниками заради самого найму, а не з огляду на потреби організації: «...Цей чудовий фахівець потрапляє в компанію – на посаду, яка не має значення, для виконання роботи, яка не є важливою» [12, с. 131].

Оцінювання ефективності організаційної структури управління

Мета: забезпечити оптимальну організаційну структуру підприємства, за якої розподіл керівних посад і підлеглих дасть змогу першим ефективно виконувати управлінські функції, а також забезпечити рівномірне та ефективне розширення організаційної структури з ростом організації.

У табл. 13.7 наведено показники для розрахунку ефективності організаційної структури управління.

Таблиця 13.7

Показники ефективності організаційної структури управління

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнт дотримання норм керованості ланок управління	Характеризує ступінь оптимальності чисельного складу підлеглих підрозділів для керівників відповідної ланки	Фактична кількість підлеглих у керівника вищої (середньої, нижчої) ланки управління (осіб) / Нормативна кількість підлеглих осіб, які мають перебувати в підлеглих	1,0 (нормативна кількість підлеглих для керівників вищої ланки 4–7, середньої – 9–15, нижчої – до 25 осіб)
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації	Характеризує ступінь залежності структурної централізації від обсягу реалізації	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (/) або (x) Темп зростання коефіцієнта структурної централізації. Коефіцієнт структурної централізації = Кількість структурних підрозділів, якими керують з єдиного центру / Загальна кількість структурних підрозділів підприємства	$\geq 1,0$
Коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління	Характеризує залежність централізації управління від обсягу реалізації	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (/) Темп зростання коефіцієнта централізації управління. Коефіцієнт централізації управління = Кількість персоналу центрального управління / Середньооблікова чисельність персоналу апарату управління	$\geq 1,0$

Приклад

У прямому підпорядкуванні виконавчого директора компанії *Amazon* Джеффа Безоса перебуває 10 керівників:

Senior Vice-President & Corporate Development, Jeff Blackburn

CEO Worldwide Consumer, Jeff Wilke

CVP & CFO, Brian Olsavsky

CVP Human Resources, Beth Galetti

Продовження табл. 13.7

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів	Характеризує рівень стандартизації процесу праці та регламентації діяльності персоналу управління та структурних підрозділів	Темп зростання чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (/) Темп зростання коефіцієнта формалізації персоналу апарату управління (або структурних підрозділів). Коефіцієнт формалізації персоналу апарату управління = Кількість формалізованих посад апарату управління / Середньооблікова чисельність персоналу апарату управління. Коефіцієнт формалізації структурних підрозділів = Кількість формалізованих організаційних структурних підрозділів / Загальна кількість організаційних підрозділів управління	$\geq 1,0$

CEO Amazon Web Services, Andy Jassy

SVP & General Counsel, David Zapolsky

VP Technical Advisor, Jeff Helbling

SVP International Retail, Diego Piacentini

Global Corporate Affairs, Jay Carney

Amazon Devices Digital Management, Dave Limp

Отже, з огляду на норми підлеглих для керівників вищої ланки у 4–7 осіб, коефіцієнт дотримання норми керованості для вищого керівництва *Amazon* розраховується як співвідношення фактичної кількості підлеглих (10 осіб) до нормативної (7 осіб) і становить 1,4 (10 осіб / 7 осіб).

Коментар

Сучасні компанії дедалі частіше відходять від класичної управлінської вертикалі, обираючи матричні організаційні структури або ж дотримуючись принципів холакратії, за якої всі функції управління розподілені між командами, а структура і учасники цих команд постійно змінюються залежно від потреб організації та викликів зовнішнього середовища. Навіть у межах однієї компанії різні підрозділи можуть використовувати різні принципи побудови організаційних структур. Тому під час розрахунку коефіцієнтів дотримання норм керованості варто розглядати їх лише як рекомендаційні. Необхідний рівень структуризації та централізації організаційної

структури теж буде різним для кожної компанії. Утім, варто зауважити, що для ефективного функціонування організації, яка відмовляється від жорстких регламентів і надмірного оперативного керівництва, потрібні співробітники з високим рівнем самостійності (Дж. Фрайд та Д. Х. Хенссон називають таких співробітників «сам собі менеджер»): «Ці люди звільняють вас від необхідності контролювати їх. Варто вам залишити їх у спокої, вони приємно здивують вас обсягом виконаної роботи. Їх не потрібно постійно водити за руку або управляти ними» [12, с. 140].

Оцінювання ефективності технології управління

Мета: забезпечити управлінський персонал своєчасною та якісною інформацією про об'єкт управління, а також основними засобами для автоматизації процесів ухвалення управлінських рішень.

У табл. 13.8 наведено показники для розрахунку ефективності організаційної структури управління.

Таблиця 13.8

Показники ефективності технології управління

Назва показника	Економічний зміст	Конструкція	Оптимальне значення
Коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації	Характеризує швидкість оброблення оперативної інформації	Кількість вхідних документів та інших джерел управлінської інформації, які своєчасно та правильно передано для виконання (шт.) / Загальна кількість вхідних документів та інших джерел управлінської інформації (шт.)	1,0
Коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень	Характеризує ступінь реалізованих управлінських рішень	Кількість рішень, які своєчасно реалізовано на підприємстві за звітний період (шт.) / Загальна кількість управлінських рішень, які заплановано для реалізації (шт.)	1,0
Коефіцієнт технічної озброєності управлінської праці	Характеризує використання управлінським персоналом активних ОЗ	Середньорічна вартість активної частини ОЗ (грн) / Вартість активної частини ОЗ на кінець року	від 0,5 до 0,7
Рентабельність використання основних засобів (ОЗ) адміністративного призначення	Характеризує рівень використання ОЗ адміністративного призначення	Прибуток (грн) / Вартість ОЗ адміністративного призначення (грн)	max

Коментар

За сучасного рівня використання цифрових даних і пристроїв для збору, оброблення та аналізу інформації деякі з описаних показників уже застаріли і їх розрахунок не має сенсу. Проте для підприємств, які досі переживають етап цифрової трансформації, відстежування саме цих показників може бути важливим для розуміння якості та швидкості таких змін.

Оцінювання ефективності організаційної культури

Мета: створити комфортні та безпечні умови праці в організації, забезпечити узгодженість цінностей керівників компанії, співробітників та інших стейкхолдерів.

У табл. 13.9 наведено приклади показників для розрахунку ефективності організаційної культури управління.

Таблиця 13.9

Показники ефективності організаційної культури

Назва показника	Економічний зміст
Рівень стану трудової дисципліни	Характеризує ступінь порушення працівниками правил та норм робочого процесу, встановлених на підприємстві
Рівень задоволеності умовами праці	Характеризує суб'єктивне емоційне сприйняття співробітниками умов праці
Рівень стану соціально-психологічного клімату в колективі	Характеризує емоційний стан колективу і відображає стосунки, які склалися між його членами в процесі виробничої діяльності
Рівень безпеки та охорони праці	Характеризує рівень ризику виникнення на підприємстві небезпечних ситуацій

Приклад

На підприємстві, на якому протягом року працювало в середньому 200 працівників, сталося 2 нещасних випадки, у яких потерпіло по одній особі, що втратили працездатність на 10 і 11 днів відповідно.

Для аналізу рівня безпеки та охорони праці на підприємстві розрахуємо коефіцієнт частоти травматизму, важкості та непрацездатності.

Коефіцієнт частоти травматизму – кількість потерпілих від нещасних випадків за календарний рік, які припадають на 1000 працівників.

Коефіцієнт частоти травматизму = $1000 \cdot \text{загальна кількість потерпілих на підприємстві за календарний рік (осіб)} / \text{середня кількість працівників у календарному році (осіб)}$.

Коефіцієнт частоти травматизму = $1000 \cdot 2 / 100 = 20$.

Коефіцієнт важкості – кількість днів непрацездатності за календарний рік, що припадає на одного потерпілого.

Коефіцієнт важкості = загальна кількість днів непрацездатності на підприємстві за календарний рік (днів) / загальна кількість потерпілих від нещасних випадків (осіб).

Коефіцієнт важкості = $(10 + 11) / 2 = 10,5$.

Коефіцієнт непрацездатності – кількість непрацездатних за календарний рік, що припадає на 1000 працівників.

Коефіцієнт непрацездатності = $1000 * \text{загальна кількість днів непрацездатності на підприємстві за календарний рік (днів)} / \text{середня кількість працівників у календарному році (осіб)}$.

Коефіцієнт непрацездатності = $1000 * 21 / 200 = 105$.

Коментар

Частину наведених у табл. 13.9 показників, які стосуються суб'єктивного ставлення співробітників, потрібно визначати в результаті формалізованого опитування працівників та/або глибинних інтерв'ю. Зазвичай опитування містить твердження, які стосуються різних аспектів задоволеності умовами праці або соціальним кліматом у колективі, а варіанти відповідей проранжовані та переведені в метричну систему за такою шкалою:

- цілком задоволений +4;
- в основному задоволений +3;
- важко відповісти +2;
- не зовсім задоволений +1;
- незадоволений 0.

Під час аналізу ефективності організаційної культури потрібно звернути увагу не лише на гармонію цінностей компанії та її співробітників. Велике значення для подальшого ефективного розвитку має й ідентичність цінностей власників (інвесторів) та членів ради директорів (наглядової ради) з ключовими цінностями компанії.

Єдність цінностей як показник ефективності організаційної культури

Компанія *Zappos* у 2009 р. стала частиною компанії *Amazon*. Таким був результат стратегічної дилеми, перед якою постав Тоні Шей, власник та керівник інтернет-магазину з продажу взуття, метою якого був пошук шляху для «доставки щастя». Тоні Шей мав на меті не лише розвивати бізнес інтернет-торгівлі, але й навчити співробітників та інвесторів, як зробити цей світ щасливішим. Почавши всередині *Zappos*, він розширив свою місію, навчаючи інші компанії, як створити їхнє бачення та поліпшити корпоративну культуру.

«Рада директорів хотіла, щоб ми зосередились лише на фінансових показниках, які визначаються успіхом нашого інтернет-бізнесу... Міцна корпоративна культура і ключові цінності, які всі поділяють, важливі тому, що забезпечують

єдність поглядів співробітників. А тепер я зрозумів, що єдність поглядів між акціонерами і радою директорів так само важлива» [14, с. 243–245].

Маючи можливість заблокувати рішення в раді директорів, Тоні Шей міг відтермінувати рішення про продаж *Zappos*. Утім, він розумів, що для забезпечення активного та ефективного розвитку компанії в майбутньому проблему з неоднорідністю поглядів треба вирішити. У результаті пошуків нових інвесторів, гроші яких дали б змогу викупити частки тих, хто не поділяв стратегії розвитку компанії, було укладено угоду з *Amazon*. Ось як Тоні Шей пояснив своє рішення співробітникам:

«Три головні причини спонукали нас до цієї угоди.

1. Ми думаємо, що вона дасть змогу дійсно прискорити зростання бренда та посилення корпоративної культури *Zappos*, і віримо, що *Amazon* – найкращий партнер, який допоможе нам у цьому.

2. *Amazon* поділяє наш погляд на розвиток незалежної компанії під брендом *Zappos* і в межах її унікальної корпоративної культури.

3. Ми хочемо досягти єдності поглядів, отримавши акціонера і партнера, який по-справжньому мислить у довгостроковій перспективі (як і ми у *Zappos*). Це в інтересах наших акціонерів та інвесторів» [14, с. 251].

Докладніше про розв'язання конфлікту цінностей у *Zappos* та побудову їхньої організаційної культури можна прочитати в книзі Т. Шея «Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії» (2016).

13.2. Методи розрахунку ефективності системи управління

Через різноманіття, складність і відкритість управлінських систем неможливо запропонувати універсальний алгоритм розрахунку їхньої ефективності та набір відповідних показників. Кожне підприємство, використовуючи науково обгрунтовані методики, розробляє власну схему оцінювання ефективності системи управління залежно від обраної стратегії, визначених пріоритетів діяльності, характеристики умов зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування. Існує кілька комплексних підходів до розрахунку ефективності (табл. 13.10).

Збалансована система показників (Balanced Scorecard)

Запропонована Р. Нортонем та Д. Капланом збалансована система показників (ЗСП, BSC) є інструментом стратегічного управління підприємством, який дає змогу забезпечити структурованість цілей компанії, підпорядкувавши їх одній або двом фінансовим цілям. Цільова структура діяльності організації має ієрархічний характер і складається з чотирьох підсистем: фінанси, клієнти, співробітники, процеси [6; 7]. Ієрархічність цілей у ЗСП визначатиме, у який спосіб компанія завдяки ефективній роботі з кадрами за цілями підсистеми «співробітники» та завдяки налагодженню бізнес-процесів відповідно до цілей підсистеми «процеси» зможе максимізувати цінність компанії для споживачів та власників бізнесу [1].

Таблиця 13.10

Комплексні інструменти визначення ефективності системи управління

Назва інструменту	Сутність	Концепція ефективності
Збалансована система показників, ЗСП (<i>Balanced Scorecard, BSC</i>)	Управлінський інструмент, який дає змогу забезпечити ефективне каскадування цілей та контроль досягнення їх	Цільова; Балансу інтересів; Композиційна
Індекс життєздатності організації (<i>Organizational Health Index, OHI</i>)	Інструмент діагностики рівня життєздатності організації на основі опитування співробітників та порівняння отриманих результатів з еталоном	Системна; Балансу інтересів; Функціональна
Важелі стратегічного успіху	Інструмент визначення ймовірності успіху стратегії підприємства з погляду ефективного забезпечення руху вздовж кривої потужності та генерування високого рівня економічного прибутку	Цільова; Системна; Композиційна

При цьому зазвичай вимірювання загальної ефективності системи управління буде монокритеріальним і використовуватиме один із фінансових показників – рівень валового доходу, прибуток або ринкову капіталізацію підприємства.

Збалансована система показників для роздрібної мережі [1]

Під час розроблення ЗСП для роздрібної мережі меблевих магазинів ТМ «Декор Сервіс» як фінансову мету найвищого рівня було встановлено зростання доходу. Відповідно, показником ефективності системи управління було обрано загальний показник виробничо-фінансової діяльності «валовий дохід» (див. табл. 13.11, 13.12).

Таблиця 13.11

Характеристика показника «Валовий дохід»

Властивість	Значення
Показник	Валовий дохід
Тип показника	Зростання доходів
Одиниця вимірювання	грн
Мінімальне значення	0
Максимальне значення	1 000 000
Періодичність	Місяць
Агрегатна функція	Сума

Таблиця 13.12

Нормативні та фактичні значення показника «Валовий дохід»

Період	Критичне зниження	Некритичне зниження	Значення показника	Некритичне перевищення	Критичне перевищення	Критерій успіху
Вересень 2010	400000	400000	200000	1000000	1000000	
Жовтень 2010	400000	400000	250000	1000000	1000000	
Листопад 2010	400000	400000	400000	1000000	1000000	
Грудень 2010	400000	400000	600000	1000000	1000000	
Січень 2011	400000	400000	730000	1000000	1000000	
Лютий 2011	400000	400000	580000	1000000	1000000	
Березень 2011	400000	400000	630000	1000000	1000000	
Квітень 2011	400000	400000	600000	1000000	1000000	
Травень 2011	400000	400000	84000	1000000	1000000	
Червень 2011	400000	400000		1000000	1000000	
Липень 2011	400000	400000		1000000	1000000	
Серпень 2011	400000	400000		1000000	1000000	

Для кожної цілі було визначено показники, завдяки яким можна контролювати рівень її досягнення та їхні відповідні нормативні значення. Наприклад, рівень ефективності управління у підсистемі «Клієнти» вимірюється через показники досягнення таких цілей:

1) розширення клієнтської бази

а) кількість нових клієнтів – кількість осіб (компаній), які вперше здійснили покупку в магазині протягом встановленого періоду (місяць), осіб;

2) збільшення дохідності клієнтів

a) кількість повторних покупок – кількість осіб (компаній), які здійснили покупку в магазині протягом встановленого періоду (місяць), але при цьому вже здійснювали покупку(ки) в попередніх періодах, осіб;

b) середня вартість покупки – сума, на яку в середньому купували клієнти компанії за встановлений період (місяць), грн. Розраховують як частку від ділення валового доходу за період на кількість клієнтів за період;

3) підвищення якості обслуговування

a) частка рекламаций та скарг – частка від ділення кількості клієнтів, які звернулися з письмовими або усними скаргами на якість товару та обслуговування, на загальну кількість клієнтів, що здійснили покупку у встановленому періоді (квартал), %;

b) готовність давати рекомендації – відсоток покупців, які заявили про те, що вони б рекомендували цей магазин своїм друзям. Визначають за допомогою опитування клієнтів та відвідувачів магазину щоквартально, %;

c) задоволеність клієнтів – відсоток клієнтів, чий заявлений досвід взаємодії з компанією, її товаром та послугами перевищує встановлений рівень задоволеності. Визначають щоквартально, %;

d) коефіцієнт відповідності асортименту – індекс, який показує, наскільки характеристики товару, представленого в асортиментній матриці підприємств, відповідають уподобанням споживачів, і розраховується як співвідношення рівня загальної відносної корисності асортименту компанії до максимального рівня корисності цієї категорії товару для споживачів, балів;

e) іміджевий коефіцієнт – індекс, який показує, наскільки сприйняття компанії та ставлення до неї всіх груп стейкхолдерів відрізняється від максимально можливого позитивного іміджу. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

f) перша згадувана марка – частка споживачів, для яких цей магазин є першим, що згадується серед інших магазинів м'яких меблів. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

g) вартість залучення клієнтів – відношення суми затрат на рекламу та інші засоби комунікації та стимулювання збуту до кількості замовлень за період впливу комунікаційної кампанії. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, грн;

h) обізнаність з рекламою – частка цільових споживачів, які демонструють обізнаність з цим магазином м'яких меблів. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

i) ефективне охоплення – частка рекламної аудиторії, яка отримує рекламне звернення з частотою, що дорівнює або перевищує ефективну частоту рекламного впливу. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %;

ж) обізнаність із торговою маркою – відсоток потенційних покупців, які знають або називають цей магазин (з підказкою або без) під час проведення маркетингових опитувань. Визначають залежно від графіка проведення комунікаційних кампаній щорічно або за потребою, %.

Програмне забезпечення «Інталєв: Корпоративний менеджмент» дає змогу візуалізувати рівень досягнення цілей у режимі реального часу і оперативно відстежувати стан справ із ефективністю управління як загалом, так і за окремими підсистемами чи цілями.

У разі використання ЗСП визначення ефективності системи управління підприємством ґрунтується одразу на кількох концепціях ефективності:

- цільовій концепції – ключовим елементом використання ЗСП є визначення показників досягнення цілей діяльності підприємства (кількісних або якісних), встановлення їхніх нормативних значень та постійне відстеження рівня відповідності поточних значень показників нормативним;

- концепції «балансу інтересів» – під час побудови дерева цілей у межах ЗСП враховують інтереси кількох груп стейкхолдерів: акціонерів (у підсистемі «Фінанси»), споживачів та співробітників (у підсистемах «Клієнти» та «Співробітники» відповідно);

- композиційній концепції – ієрархічність ЗСП передбачає врахування впливу управління бізнес-процесами, організаційної структури та корпоративної культури (керуючої складової внутрішнього середовища організації) на інші підсистеми ЗСП, адже підсистеми «Процеси» та «Співробітники» займають нижчі щаблі в ієрархії ЗСП.

McKinsey Organizational Health Index (OHI)

За твердженням К. Прайса та С. Келлера, розробляючи Індекс життєздатності організації (*Organizational Health Index, OHI*), компанія *McKinsey* мала на меті запропонувати керівникам компанії настільки ж якісний інструмент діагностики її життєздатності, яким сьогодні є бухгалтерський та управлінський облік для оцінювання її фінансової стійкості [24]. У результаті до індексу увійшло дев'ять ключових організаційних вимірів, згрупованих за трьома рівнями, та 37 відповідних практик управління (табл. 13.13). Індекс дає змогу з'ясувати, наскільки ефективною є управлінська діяльність в організації за цими дев'ятьма вимірами, а також визначити щоденні управлінські дії, які дозволять поліпшити ефективність кожного з вимірів.

Розрахунок значення *OHI* відбувається за результатами опитування співробітників підприємства. Поточний *OHI* відображає рівень життєздатності організації – її здатність до підтримання високого рівня ефективності в довгостроковій перспективі. Разом з тим індекс дає змогу порівняти показник життєздатності підприємства з аналогічними індексами на глобальному та галузевому рівнях, а також є відправним пунктом для відстеження ефективності управлінських змін у майбутньому.

Таблиця 13.13

Структура Індексу життєздатності організації [24]

Рівні	Організаційні виміри	Зміст виміру: наскільки ефективно та в який спосіб організація...
Стратегічна орієнтація	Напрямок розвитку	доносить до стейкхолдерів свою візію та місію, спосіб її реалізації та значень для людей
	Стиль лідерства	використовує стилі лідерства для забезпечення високого рівня ефективності співробітників
	Умови праці та корпоративна культура	культивує чіткі та узгоджені цінності та норми поведінки для забезпечення ефективної взаємодії на робочому місці
Реалізація стратегії	Відповідальність за результат	забезпечує розуміння співробітниками їхніх завдань, наділяє їх відповідними повноваженнями та викликає відчуття відповідальності за досягнутий результат
	Координація і контроль	постійно вимірює і контролює показники діяльності та ризики, а також реагує на проблеми, що виникають
	Корпоративні навички	забезпечує розвиток внутрішніх організаційних навичок і талантів для реалізації стратегії та забезпечення конкурентної переваги
	Мотивація	формує лояльність співробітників і надихає їх докладати екстраординарних зусиль для досягнення максимальної ефективності
Здатність до оновлення	Зовнішня орієнтація	взаємодіє із зовнішніми стейкхолдерами (споживачами, постачальниками, партнерами тощо) для більш ефективного створення цінності
	Інноваційність	стимулює продукування нових ідей (від поступових удосконалень до підривних інновацій) для забезпечення довгострокового зростання

**Індекс життєздатності організації (ОHI)
для Департаменту транспорту штату Орегон (США) [26]**

Індекс життєздатності організації (ОHI) для Департаменту транспорту штату Орегон дав змогу визначити поточний рівень життєздатності департаменту та порівняти його з ОHI для організацій з цього ж сектору (переважно державних) та для глобальних бенчмарок (переважно приватних). Зокрема,

аналіз продемонстрував високий рівень ефективності Департаменту транспорту штату Орегон порівняно з 34 аналогічними державними компаніями за всіма елементами *ОHI* [26].

Аналіз ефективності Департаменту транспорту штату Орегон виявив, що в компанії домінує сімейний стиль лідерства, за якого керівники надають підлеглим усебічну підтримку та створюють позитивну атмосферу гармонії і турботи. Утім, консультанти *McKinsey* звернули увагу на дисбаланс між показниками для сімейного стилю лідерства та інших стилів порівняно з компаніями-бенчмарками не лише з приватного, але й з державного сектору (табл. 13.14).

Таблиця 13.14

Комплексні інструменти визначення ефективності системи управління

Практика управління	Визначення	Порівняно з еталоном	
		Державний сектор	Глобальний ринок
Авторитетне лідерство	Лідери акцентують увагу на ієрархії та управлінському тиску для виконання поставлених завдань	3-й квартиль	4-й квартиль
Консультативне лідерство	Лідери залучають співробітників і делегують частину управлінських повноважень через спілкування та консультування	2-й квартиль	3-й квартиль
Лідерство підтримки	Лідери створюють позитивну атмосферу, яка характеризується гармонією всередині команд, підтримкою та турботою про добробут співробітників	1-й квартиль	2-й квартиль
Лідерство виклику	Лідери спонукають співробітників виконувати складні завдання та прагнути більшого	3-й квартиль	4-й квартиль

Значна частина коментарів співробітників під час опитування також вказувала на домінування сімейного стилю управління та лідерства підтримки. Зокрема, один із респондентів зазначив, що Департаменту транспорту штату Орегон притаманна культура «сім'ї» та «належності». 44 % співробітників відмітили послідовність і м'якість керівництва у своїх критичних зауваженнях. В інтерв'ю з менеджерами вищої ланки також домінували тези про тісні зв'язки та задоволення від командної роботи. Дослідження не виявило жодного співробітника, який би зарахував себе до категорії «критиків».

За результатами проведеного аналізу, компанія *McKinsey* запропонувала Департаменту транспорту штату Орегон використати всі переваги лідерства підтримки, поєднавши його з лідерством виклику. На переконання

аналітиків, притаманний цій організації стиль ухвалення рішень має значну залежність від особистих якостей лідера, а поточний підхід до управління мінімізує відкриту дискусію та критичні зауваження. Утім, найкращі організації віддають перевагу лідерству виклику, навіть коли до ухвалення рішень залучені провідні експерти: конструктивна критика та залучення крос-функціональних команд дасть змогу підвищити ефективність управлінської команди Департаменту транспорту штату Орегон.

На сайті компанії *McKinsey* можна знайти докладну інформацію про використання *ОHI*: <https://www.mckinsey.com/solutions/orgsolutions/overview/organizational-health-index/how-ohi-works>

ОHI як інструмент для визначення ефективності системи управління підприємством, як і ЗСП, також базується на кількох **концепціях ефективності**:

- **системній концепції** – основний показник, рівень якого визначається за допомогою *ОHI* – життєздатність організації – має довгостроковий вимір;
- **концепції «балансу інтересів»** – автори розглядають *ОHI* як надійний інструмент, не менш важливий для акціонерів, споживачів, уряду, менеджменту та інших стейкхолдерів, ніж квартальна виручка або операційний прибуток. Одним із дев'яти вимірів індексу є «орієнтація компанії на зовнішнє середовище», що вказує на рівень ефективності співпраці організації з її зовнішніми стейкхолдерами з метою створення цінності;
- **функціональній концепції** – основним об'єктом вивчення у разі використання методики *ОHI* є управлінські процеси в організації (визначення та розуміння візії підприємства, стиль лідерства, якість постановки цілей, управління талантами, мотивація тощо). Разом з тим основним джерелом інформації є самі співробітники.

Важелі стратегічного успіху (стратегія хокейної ключки, *A Hockey Stick Strategy*)

Кріс Бредлі, Мартін Гірт та Свен Сміт [16] підійшли до визначення ефективності управління компанією на основі визначення рівня економічного прибутку, який вона здатна генерувати. Цей показник було обрано через те, що він поєднує два чинники, які підвищують вартість компанії для її власників, – обсяг інвестованого капіталу та дохідність цих інвестицій. Разом з тим економічний прибуток перебуває під впливом менеджменту компанії. Він вказує на зростання економічної вартості компанії щодо конкурентів, підтверджуючи в такий спосіб ефективність обраної стратегії розвитку. Вони відобразили 2393 компанії за 5 років на стратегічній кривій потужності (*The Power Curve*) залежно від рівня їхнього економічного прибутку [15].

Отриманий результат вказував на дуже нерівномірний розподіл економічного прибутку у світі: 20 % компаній акумулюють 90 % усього економічного прибутку. Ще 60 % компаній балансують на межі нульового економічного прибутку.

Подальший аналіз дав змогу К. Бредлі, М. Гірту та С. Сміту визначити 10 важелів, вплив на які забезпечуватиме компанії суттєве підвищення ефективності стратегії розвитку та збільшить шанси на рух уздовж кривої потужності в напрямку першої

квінти компаній-лідерів. Усі важелі було розподілено на три категорії: «спадщина» (вихідні внутрішні ресурси компанії, з якими вона продовжує подальший розвиток), тренди (умови зовнішнього середовища) та дії (набір управлінських рішень і кроків). Для кожного з 10 важелів визначено відповідний показник вимірювання та рівень зміни цього показника, який би дозволив забезпечити успіх стратегії (див. табл. 13.15).

Таблиця 13.15

Важелі стратегічного успіху [23]

Категорія	Важіль	Показник	Необхідний рівень
Спадщина	Розмір	Валовий дохід	Компанія повинна входити до першої квінти за обсягом валового доходу
	Борг	Співвідношення заборгованості до власного капіталу	Компанія повинна входити до 40 % лідерів галузі за співвідношенням кредитів до власного капіталу
	Інновації	Співвідношення витрат на R&D до обсягів продажу	Компанія повинна входити до 50 % лідерів галузі за співвідношенням витрат на R&D до обсягів продажу
Тренди	Галузеві	Темп зростання галузі	Галузь повинна рухатись по галузевій кривій потужності зі швидкістю щонайменше 1 квантиль за 10 років
	Географічні	Номінальний ВВП	Компанія повинна працювати на ринках, які входять до 40 % лідерів за темпами зростання номінального ВВП
Дії	Політика злиття та поглинання	Частка угод зі злиття та поглинання в ринковій вартості компанії	Щорічний обсяг угод зі злиття та поглинання не має перевищувати 30 % ринкової вартості компанії, але в сукупності досягати не менше ніж 30 % ринкової вартості протягом 10 років
	Динамічний перерозподіл ресурсів	Обсяг перерозподілених капітальних інвестицій	Компанія повинна перерозподілити щонайменше 50 % своїх капітальних інвестицій між СБО протягом 10 років
	Капітальні інвестиції	Співвідношення капітальних витрат до обсягів продажу	Компанія повинна увійти до 20 % лідерів у своїй галузі за співвідношенням капітальних витрат до обсягів продажу
	Продуктивність	Продуктивність виробництва та продажів	Компанія повинна забезпечувати підвищення рівня продуктивності темпами не нижчими, ніж 30 % лідерів галузі
	Диференціація	Маржа	Компанія повинна працювати з рівнем маржинальності не нижчим, ніж у 30 % лідерів галузі

Розглянемо приклад аналізу ефективності компанії та стратегії її розвитку з використанням концепції важелів стратегічного успіху.

Важелі стратегічного успіху компанії *Precision Castparts Corp.* [27]

Використання важелів стратегічного впливу дає змогу з'ясувати, наскільки показники діяльності компанії, що співвідносяться з її поточною стратегією або із запропонованими стратегічними альтернативами, відповідають тому рівню ефективності управління, який дозволить їй здійснити рух уздовж кривої потужності [27].

Зокрема, важелі з категорії «спадщина» можуть забезпечити 30 % успіху, галузеві та географічні тренди – 25 %. Решту 45 % успіху у впровадженні ефективної стратегії розвитку організації забезпечать управлінські дії компанії, спрямовані на активну планомірну політику злиття та поглинання, значні обсяги капітальних інвестицій та їхній сміливий перерозподіл між підрозділами, підвищення продуктивності та диференціації.

Утім, спостерігався синергетичний ефект від стратегічних дій компанії, який дозволяє компенсувати негативні передумови, визначені поточним станом справ, галузевими та географічними трендами. У 2004 р. компанія *Precision Castparts Corp. (PCC)*, виробник складних металевих конструкцій та інших товарів для космічного, енергетичного та промислового ринку, не мала значних перспектив подальшого розвитку. Рівень її доходів і боргових зобов'язань був середнім для галузі, а компанія майже не інвестувала в розроблення нової продукції. Географічні тренди не дозволяли *PCC* сподіватися на успіх, хоча завдяки стрімкому розвитку аерокосмічної галузі протягом останніх 10 років компанія утримувала позиції на ринку.

Для забезпечення руху вздовж кривої потужності компанія *PCC* вжила низку управлінських заходів, які відповідають 4 із 5 важелів:

- злиття та поглинання: компанія закрила значну кількість угод зі злиття та поглинання протягом 2004–2014 рр. на аерокосмічному та енергетичному ринках;
- перерозподіл ресурсів: *PCC* перерозподілила 61 % своїх капітальних витрат між трьома основними підрозділами;
- продуктивність: компанії вдалося майже вдвічі підвищити продуктивність праці;
- диференціація: коефіцієнт змінних витрат упав на 3 п.п., що дало змогу збільшити співвідношення валового прибутку до обсягів продажу з 27 до 35 %.

Такі характеристики зовнішнього середовища та рівень ефективності управлінських дій за методологією важелів стратегічного успіху забезпечували компанії потрапляння в найвищий кuartиль на стратегічній кривій потужності з імовірністю у 76 %, а отже свідчили про високий рівень ефективності управління. Це визнала і компанія *Berkshire Hathaway*, яка у 2015 р. придбала

РСС за 37,2 млрд дол. США, заплативши 235 дол. за кожну акцію за показника рівня доходів на акцію в 10,73 дол. [27].

Докладний огляд підходу до оцінювання ефективності управління компанією на основі визначення важелів стратегічного успіху та здатності компанії до отримання економічного прибутку наведено в книзі К. Бредлі, М. Гірта та С. Сміта «Стратегія за межами хокейної ключки» (*Strategy Beyond the Hockey Stick*) (2018).

Отже, ефективність системи управління підприємством є важливим показником, який свідчить про правильність її поточної діяльності та здатність до існування в довгостроковій перспективі. Через відкритість сучасних організацій, різноманітність цілей їхньої діяльності та значну динамічність умов середовища їхнього функціонування неможливо визначити універсальний показник ефективності системи управління. Утім, викладені вище базові принципи та концепції дають змогу сформулювати набір відповідних показників ефективності для кожної компанії.



Питання для самоперевірки

1. Показник «прибуток» можна використати для визначення різних видів ефективності управління. Яких саме?
2. Розкрийте відмінність у поглядах на ефективність між різними концепціями менеджменту.
3. На вашу думку, на підставі якої концепції варто визначати показники ефективності підприємства-стартапу?
4. Які з показників оцінки ефективності керуючої підсистеми доцільно використати під час аналізу діяльності вищого навчального закладу? Поясніть свій вибір.
5. У темі 13 розглянуто приклади використання трьох комплексних інструментів визначення ефективності системи управління. Проаналізуйте їхні спільні риси та ключові відмінності.



Тестові завдання

1. Ефективність – це...

- а) відношення витрат до результату;
- б) різниця між витратами та результатом;

- в) відношення результату до витрат;
- г) сума всіх витрат.

2. Прикладом соціальної ефективності підприємства є...

- а) прибуток;
- б) ринкова капіталізація;
- в) коефіцієнт трудової дисципліни;
- г) якість ухвалення управлінських рішень.

3. До складових ефективності керуючої підсистеми підприємства не входить...

- а) ефективність управлінського персоналу;
- б) ефективність фінансового управління;
- в) ефективність технології управління;
- г) ефективність організаційної структури управління.

4. Яка група показників не є підсистемою ЗСП?

- а) Співробітники;
- б) Клієнти;
- в) Фінанси;
- г) Постачальники.

5. Здатність до оновлення, стратегічна орієнтація та спосіб реалізації стратегії враховуються під час оцінювання ефективності з використанням інструменту:

- а) ЗСП;
- б) Важелі стратегічного успіху;
- в) ОНІ.

6. Концепція, згідно з якою на результати діяльності організації впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, а ефективність управління характеризується ступенем адаптації організації до умов зовнішнього середовища, – це...

- а) цільова концепція;
- б) функціональна концепція;
- в) композиційна концепція;
- г) системна концепція.

7. Коефіцієнт частоти травматизму на об'єкті господарювання, де протягом року працювало в середньому 1050 працівників і сталося 3 нещасних випадки з чотирма потерпілими, які тимчасово втратили працездатність відповідно на 13, 13, 17 і 18 днів, становить:

- а) 3,8;
- б) 2,4;
- в) 4,2;
- г) 2,9.



Практичні завдання

Завдання 1

Скористайтесь Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15.03.2013 № 253 «Про затвердження методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#n284>) і з'ясуйте, які показники розраховує міністерство та які види ефективності можна визначити з їхньою допомогою. Використайте дані табл. 13.4 для відповіді на запитання.

Завдання 2

Прочитайте рішення Рахункової палати від 09.04.2019 «Про розгляд Звіту про результати аналізу ефективності управління корпоративними правами держави у нафтогазовому комплексі» (https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Collegium/2019/8-1_2019/R_RP_8-1_2019.pdf).

а) Поясніть, чому саме такі критерії обрано для оцінювання ефективності управління.

б) Користуючись Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 15.03.2013 № 253 «Про затвердження методичних рекомендацій застосування критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності» (<https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0253731-13#n284>), визначте рівень ефективності управління та порахуйте відповідну бальну оцінку. Поточні фінансові звіти ви можете знайти на сайті компанії в розділі «Інвесторам»: <http://www.naftogaz.com/www/3/nakweb.nsf/0/B72F00DFC0358DD8C2257F5A0043695A?OpenDocument&Expand=2&>

в) Які критерії ефективності управління, на вашу думку, варто було б додати?

Завдання 3

Книга Т. Шея «Доставка щастя. Шлях до прибутку, задоволення і мрії» [14] закінчується розділом з однойменною назвою – «Доставка щастя». Ось кілька думок автора з цього розділу:

«У підсумку виходить, що всі ми йдемо різними шляхами, прагнучи однієї мети – щастя».

Еволюція бренду Zappos:

1999. Найширший асортимент взуття.

2003. Обслуговування клієнтів.

2005. Корпоративна культура і ключові цінності як наша платформа.

2007. Особистий емоційний контакт.

2009. Доставка щастя.

Мені здавалося, що варто спробувати більше дізнатися про науку про щастя, щоб застосувати здобуті знання для управління бізнесом. Вона могла б допомогти нам зрозуміти, як зробити наших клієнтів та співробітників щасливішими.

«Zappos займається доставкою щастя світу»

З огляду на основну мету *Zappos*, сформульовану Тоні Шеєм – «доставка щастя світу», якій концепції ефективності управління відповідає його підхід? Поясніть відповідь. Які ще концепції ефективності управління ви можете назвати?

Завдання 4

Одним із показників ефективності організаційної культури є рівень задоволення умовами праці, який визначається через опитування співробітників. Складіть анкету для опитування співробітників університету і визначення рівня їхнього задоволення умовами праці. Поясніть свій вибір.

Завдання 5

«Коло чудових кандидатів виходить далеко за межі випускників коледжів з високими балами в дипломі. Розглядайте кандидатури тих, хто з різних причин покинув навчання, випускників з низькими балами, студентів муніципальних коледжів і навіть старшокласників», – такою є думка Дж. Фрайда щодо рівня освіти співробітників [12, с. 138]. Погодьтеся або заперечте, навівши аргументи. Яку ще характеристику, окрім освіти, можна використати для визначення рівня якісної укомплектованості персоналу управління?

Література до теми

1. Абрамович (Воропай) О. К. Поведінка споживача в системі управління конкурентною стратегією підприємства : дис. ... канд. екон. наук / О. К. Абрамович (Воропай). – Київ, 2011. – 256 с.
2. Великий тлумачний словник сучасної української мови [Електронний ресурс] / голов. ред. В. Т. Бусел. – Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. – Режим доступу: https://ukrainian_explanatory.academic.ru/47716
3. Веснин В. Р. Менеджмент : учебник / В. Р. Веснин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ТК Велби, Проспект, 2006. – 504 с.
4. Друкер П. Эффективный керівник / П. Друкер. – Київ : КМ-Букс, 2019. – 288 с.
5. Інформація про доходи урядовців [Електронний ресурс] // Урядовий портал. – Січень, 2020. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/informaciya-pro-dohodi-uryadovciv>
6. Каплан Р. С. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2003. – 320 с.
7. Каплан Р. С. Стратегические карты: трансформация нематериальных активов в материальные результаты : пер. с англ. / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – Москва : Олимп-Бизнес, 2005. – 482 с.

8. Коллінз Дж. Ефективний керівник / Дж. Коллінз. – Київ : Наш формат, 2017. – 368 с.
9. Лобов С. П. Сучасні концепції економічної ефективності діяльності та ефективності управління підприємством [Електронний ресурс] / С. П. Лобов // Ефективна економіка. – 2015. – № 4. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4011>
10. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : навч. посіб. [Електронний ресурс] / Т. В. Назарчук, О. М. Косіюк. – Київ : Центр учбов. літ., 2016. – 560 с. – Режим доступу: http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2017/menedzhment_org.pdf
11. Осовська Г. В. Основи менеджменту : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. [Електронний ресурс] / Г. В. Осовська. – Київ : Кондор, 2003. – Режим доступу: <https://library.if.ua/book/3/460.html>
12. Фрайд Дж. Rework. Ця книжка змінить ваш погляд на бізнес / Дж. Фрайд, Д. Х. Хенссон. – Харків : Книжковий клуб «Клуб Сімейного Дозвілля», 2016. – 176 с.
13. Шавалюк Л. Державні компанії: ті, що зупинили час [Електронний ресурс] / Любомир Шавалюк // Український тиждень. – Листопад, 2018. – Режим доступу: <https://m.tyzhden.ua/Economics/222359>
14. Шей Т. Доставляя Счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых уст / Т. Шей. – Москва : МИФ, 2016. – 304 с.
15. Bradley Ch. Strategy to Beat the Odds [Electronic resource] / Ch. Bradley, M. Hirt, S. Smit // McKinsey Quarterly. – February, 2018. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-to-beat-the-odds>
16. Bradley Ch. Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds / Ch. Bradley, M. Hirt, S. Smit. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2018.
17. Bryan L. The Strategy In The Era Of Global Giants [Electronic resource] / L. Bryan, M. Zanini // McKinsey Quarterly. – November, 2005. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-in-an-era-of-global-giants>
18. Bryan L. L. The New Metrics of Corporate Performance: Profit Per Employee [Electronic resource] / L. L. Bryan // McKinsey Quarterly. – February 1, 2007. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-new-metrics-of-corporate-performance-profit-per-employee>
19. Byford M. Onboarding Isn't Enough [Electronic resource] / M. Byford, M. D. Watkins, L. Triantogiannis // Harvard Business Review. – May-June, 2017. – Mode of access: <https://hbr.org/2017/05/onboarding-isnt-enough>
20. Carpi R. Performance Management: Why keeping score is so important and so hard [Electronic resource] / R. Carpi, J. Doughlas, F. Garscon // McKinsey Quarterly. – October 2017. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/performance-management-why-keeping-score-is-so-important-and-so-hard>

21. Cheng C. 3 Factors Strongly Linked to Better Employee Retention, According to 32 Million LinkedIn Profiles [Electronic resource] / C. Cheng. – November 20, 2019. – Mode of access: <https://business.linkedin.com/talent-solutions/blog/trends-and-research/2019/3-factors-linked-to-better-employee-retention>
22. Eisenberg P. Performance Measurement and Management Promotion through Non-Financial Measures: A Management Accounting Perspective / P. Eisenberg // Journal of Contemporary Issues in Business Research. – 2016. – Vol. 5(3). – P. 50–64. Available online at: <http://jcibr.webs.com/>
23. Hirt M. How to Create a Real Hockey Stick Strategy [Electronic resource] / M. Hirt. – 2018. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-strategy-and-corporate-finance-blog/how-to-create-a-real-hockey-stick-strategy>
24. Keller S. Beyond Performance: How Great Organizations Build Ultimate Competitive Advantage / S. Keller, C. Price. – Hoboken, New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., 2011.
25. Krogue K. Why Sales Reps Spend Less Than 36% of Time Selling (And Less Than 18% in CRM) [Electronic resource] / K. Krogue. – January, 2018. – Mode of access: <https://www.forbes.com/sites/kenkrogue/2018/01/10/why-sales-reps-spend-less-than-36-of-time-selling-and-less-than-18-in-crm/#13535dd7b998>
26. Oregon Department of Transportation Management Assessment [Electronic resource] // McKinsey & Company. – 2018. – Mode of access: https://www.oregon.gov/ODOT/Get-Involved/Updates/ODOT_McKinsey_Final_Report.pdf
27. Precision Castparts Corp. [Electronic resource] // YouInvest. – Retrieved January, 20th, 2020 from <https://www.youinvest.co.uk/market-research/NYSE:PCP?tab=10&vw=is&SecurityToken=0P000004FF%5D3%5D0%5DE0EXG%24XNYS&Id=0P000004FF&ClientFund=0&CurrencyId=USD&ms-redirect-path=%2F1c6qh1t6k9default.aspx>
28. Women Matter: Time to accelerate: Ten years of insights on gender diversity [Electronic resource] / Georges Desvaux, Sandrine Devillard, Alix de Zelicourt et al. // McKinsey and Company. – October 2017. – Mode of access: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/featured%20insights/women%20matter/women%20matter%20ten%20years%20of%20insights%20on%20the%20importance%20of%20gender%20diversity/women-matter-time-to-accelerate-ten-years-of-insights-into-gender-diversity.ashx>
29. Zangre A. 30 Noteworthy CRM Statistics in 2019 [Electronic resource] / A. Zangre. – March, 2019. – Mode of access: <https://learn.g2.com/crm-statistics>



ДОДАТОК А

ПРИКЛАД ОФОРМЛЕННЯ

БІЗНЕС-ПЛАНУ

БІЗНЕС-ПЛАН

з відкриття кафе «Модерн»

РЕЗЮМЕ

Бізнес-план присвячений обґрунтуванню ефективності відкриття нового закладу громадського харчування – кафе «Модерн».

Всі кафе Чернігова – по-своєму привабливі й оригінальні заклади, але головною особливістю кафе «Модерн» є вишуканий і затишний інтер'єр, дивовижна і легка атмосфера, яка сприяє не тільки спілкуванню, але й незабутньому відпочинку. Також, крім цього, головною і водночас корисною родзинкою нашого закладу є правильне і здорове харчування.

Сфера послуг на сьогодні є однією з найрозвиненіших. Через брак часу та можливості людина все частіше користується послугами громадського харчування. Нині цей вид бізнесу розвивається достатньо високими темпами, оскільки це не тільки заклад громадського харчування, але й місце для відпочинку з сім'єю і т. д.

Мета проєкту – відкриття кафе у стилі поєднання елементів європейських кухонь. Основний наголос робиться на інтер'єр та кухню, а також на використання сучасних будівельних технологій для створення атмосфери комфорту й затишку.

Під час вибору місця для кафе вивчали такі параметри, як потік людей поблизу приміщення, конкурентне оточення, основні будівлі і споруди поблизу майбутнього кафе, зручність під'їзду, наявність парковки, можливості зовнішнього оформлення.

Продукція кафе призначена для будь-якого клієнта, утім, вона спеціально орієнтована на людей, які вживають тільки натуральні продукти і для яких практично нема відповідних страв за доступною ціною в меню інших кафе та ресторанів. Основними клієнтами кафе є молодь і люди середнього віку. Цільовий сегмент населення міста Чернігова швидко зростає порівняно з іншою частиною населення. Привабливим чинником є розумний ціновий діапазон, який задовольнить клієнта. Режим роботи кафе також є оптимальним для відвідувачів – з 10 до 22 години, куріння в приміщенні буде заборонено.

Перед відкриттям кафе планується провести рекламну кампанію протягом трьох місяців, а після відкриття продовжити залежно від відвідування.

Сума стартового капіталу кафе «Модерн» становить:

- капітальні витрати – 633174,00 грн;
- одноразові витрати на маркетингову діяльність – 43000,00 грн;
- оборотні кошти – 1665133,10 грн;
- інші одноразові витрати – 5000,00 грн;
- несподівані витрати (5 % від оборотних коштів) – 83256,66 грн.

Джерелом фінансування проєкту будуть власні кошти в сумі стартового капіталу, а саме 2429563,76 грн.

У бізнес-плані розраховано показники ефективності діяльності бізнес-проєкту:

- термін окупності – 10 місяців;
- коефіцієнт ефективності – 1,25;
- рентабельність підприємства – 25,00 %;
- рентабельність продукції – 44,00 %;
- точка беззбитковості – 3688270,00 грн.

Отримані значення розрахунків показників вказують на те, що цей проєкт відповідає умовам фінансової спроможності та ефективності.

РОЗДІЛ 1

ГАЛУЗЬ, ФІРМА ТА ЇЇ ПРОДУКЦІЯ

Одним із заходів, спрямованих на підвищення матеріального і культурного рівня громадян, є широкий розвиток і подальше поліпшення громадського харчування в країні. Форми і засоби виробництва харчової продукції та організації індивідуального споживання виникають і розвиваються без відриву від матеріальних умов життя суспільства, в тісному зв'язку з ними. Розвиток окремих галузей господарства зумовлювався суспільним поділом праці в результаті зростання продуктивних сил суспільства. В умовах ринкової економіки виникла і успішно розвивається поряд із харчовою промисловістю і торгівлею така галузь господарства, як громадське харчування, що замінює домашнє приготування їжі суспільним виробництвом із застосуванням сучасної технології та обладнання.

Громадське харчування – особлива специфічна галузь народного господарства. Якщо підприємства харчової промисловості виробляють продукти харчування, але не реалізують їх населенню, а на підприємствах торгівлі організується доставка, зберігання товарів і продаж їх, то на підприємствах громадського харчування поєднуються три функції: виробництво обідньої продукції, кулінарних і кондитерських виробів, реалізація та організація раціонального харчування людей.

Громадське харчування виокремлюється і вдосконалюється як галузь господарства через виконання специфічних функцій, відмінних від прямих функцій харчової промисловості і торгівлі. Громадське харчування є галуззю господарства, безпосередньо пов'язаною із забезпеченням населення предметами першої необхідності. Основне в громадському харчуванні – організація виробництва і споживання їжі на науково-гігієнічних засадах. В умовах товарного виробництва громадському харчуванню притаманні і торговельні функції. Тут торгівля органічно пов'язана з виробництвом і споживанням їжі та є ланкою між ними.

Громадське харчування України – це сукупність підприємств, об'єднаних за ознакою продукції, однорідності сировини, що споживається, спільністю організації і технології виробництва, матеріально-технічної бази і форм обслуговування споживачів. Громадське харчування відрізняється також від інших галузей господарства особливим професійним складом кадрів.

Розвиток громадського харчування пов'язаний з іншими галузями господарства і передусім із харчовою промисловістю, сільським господарством і торгівлею. Ресторанна справа у світі є однією з найприбутковіших. За статистикою, середній обіг коштів, вкладених у ресторан, відбувається у 5–6 разів швидше, ніж інвестиції, вкладені, наприклад, у магазин одягу. У країнах Західної Європи, США і Японії зафіксовано збільшення витрат клієнтів на проведення дозвілля саме в ресторанах. В Україні ж, яка довго була у складі СРСР і в якій бракувало елементарних продуктів, сьогодні низький рівень культури харчування і відповідно

культури ресторанного бізнесу. У нашій країні ресторанна справа, на думку більшості фахівців, перебуває на стадії зародження.

Сучасний ресторанний бізнес пропонує широку номенклатуру послуг. Стандартні вимоги до надання послуг задекларовано у ДСТУ 3279-95 «Стандарти послуг. Основні положення», ГОСТ 30335-95 «Услуги населению. Термины и определения», ГОСТ 30523-97 «Услуги общественного питания. Общие требования» (останні два є міждержавними стандартами, визнаними Україною як національні). У цих нормативно-технічних документах наведено стандартний перелік послуг для населення, що користується продукцією та послугами закладів (підприємств) громадського харчування. Але ресторанна справа розвивається, тому й з'являються нові види послуг: послуги сомельє, години фортуни та щасливі години для гостей; гастрономічні шоу; урочиста презентація страв; бар-шоу; риболовля та кулінарне приготування в присутності гостя; караоке; кімнати для паління; знижки постійним клієнтам; виїзний кейтеринг з організацією дозвілля та широким спектром різноманітних послуг; відпочинок та розваги на воді, землі та в повітрі тощо.

Останнім часом намітилася стійка тенденція переміщення послуг з організації споживання продукції та обслуговування споживачів із залів закладів ресторанного господарства до робочих місць (офіси, установи); місць відпочинку; місць святкування ювілеїв та інших офіційних і неофіційних святкових подій; до домівки. Ця послуга має назву в міжнародній індустрії гостинності «*catering*». Послугу з кейтерингу надають не тільки заклади ресторанного бізнесу (ресторани, кафе, бари), а й фірми, створені на базі ресторанів. Крім того, особливістю сьогоденної ситуації є те, що розвиток ресторанної справи відбувається в комплексі з розвитком транспортного вузла – залізничного вокзалу чи автовокзалу, аеропорту. Навколо них розбудовується інфраструктура: готелі, магазини, численні кафе та ресторани, автомати з продажу чаю-кави.

Україна почала знайомитися із сучасним бізнесом у галузі швидкого харчування ще у 1997 р., коли компанія McDonald's відкрила свій перший ресторан у столиці країни. 19 грудня 1998 р. було відкрито ресторан «Макдональдс» у м. Чернігові. До цього місцева галузь закладів швидкого харчування була представлена лише їдальнями і кафетеріями радянського типу. Станом на 8 жовтня 2021 р., у 24 містах і чотирьох селах України діють 106 закладів харчування McDonald's. Сума інвестицій у відкриття одного закладу становить \$0,5–2 млн. Поряд із McDonald's на українському ринку фаст-фуду функціонують такі підприємства, як «Картопляна хата», «Українське бістро», «Сбарро» та ін.

Сьогодні ресторанна справа як вид бізнесу залишається привабливою як довгострокова інвестиція з вірогідною прибутковістю у 15–20 % або незалежно від збитковості як іміджевий інструмент його власника. За інформацією Асоціації ресторанного бізнесу України, темпи розвитку ринку ресторанних послуг коливаються в межах 60–100 % на рік. Серед ресторанів і кафе національної кухні в Україні перевага надається українській – 36,8 %. Проте значна увага приділяється і французькій кухні – 21 %; італійській, кавказькій, японській – по 7,9 %; всі інші – 18,5 %.

Тематичні ресторани також є дуже популярними як серед українців, так і серед туристів. В Україні вже є певний досвід у створенні таких закладів харчування, найвідоміші з яких у Львові: «Криївка» (присвячений героям УПА), «Мазох»; у Києві: «Шинок», «Вулик», «Царське село» – ресторани-музеї, присвячені українським традиціям.

Головною метою створення закладу є проникнення на ринок і подальше розширення ринкової частки. Головною стратегією закладу повинна стати комплексна стратегія з надання продукції більш високого рівня якості, а також розширення асортименту послуг.

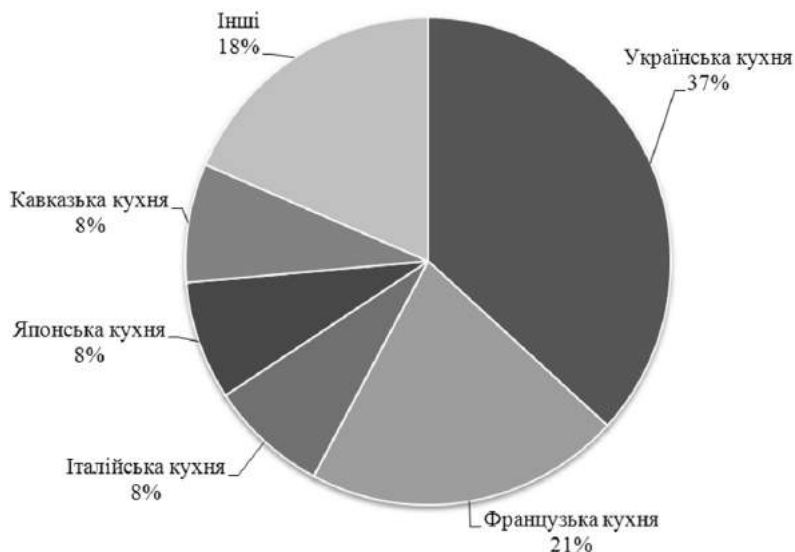


Рис. 1.1. Структура національних кухонь ресторанного господарства України

Стратегією маркетингу обирається стратегія розширення попиту за рахунок стимулювання цінової політики і нецінових чинників конкуренції, створення позитивного іміджу кафе.

Щорічно будується велика кількість офісних площ, працівники яких мають потребу в повноцінних бізнес-ланчах, та й ділові переговори зручно проводити за філіжанкою ароматної кави. На сьогодні цей вид бізнесу розвивається доволі високими темпами, оскільки це не тільки заклад громадського харчування, але й місце для відпочинку з родиною тощо.

Сферою діяльності цього підприємства є громадське харчування, мета проекту – відкриття кафе у стилі поєднання елементів європейських кухонь. Основний наголос робиться на інтер'єр та кухню, а також на використання сучасних будівельних технологій для створення атмосфери комфорту й затишку.

Потрібно оцінити доцільність місцезнаходження кафе «Модерн», де прогнозується ведення основної діяльності (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця вибору місцезнаходження кафе

Чинники розміщення	Вагомий коефіцієнт	Вулиця Кирпоноса, 29		Проспект Миру, 17		Вулиця Пирогова, 4	
		рейтинг	сума	рейтинг	сума	рейтинг	сума
1. Потік людей	0,20	4,00	0,80	8,00	1,60	5,00	1,00
2. Конкурентне оточення	0,05	6,00	0,30	5,00	0,25	3,00	0,15
3. Основні будівлі і споруди поблизу	0,15	2,00	0,30	4,00	0,60	3,00	0,45
4. Зручність під'їзду	0,10	3,00	0,30	7,00	0,70	5,00	0,50
5. Наявність паркінгу	0,20	4,00	0,80	6,00	1,20	3,00	0,60
6. Транспортні комунікації	0,10	5,00	0,50	5,00	0,50	2,00	0,20
7. Витрати на оренду	0,20	6,00	1,20	4,00	0,80	5,00	1,00
Загальна оцінка	1,00	x	4,20	x	5,65	x	3,90
Місце в рейтингу		2		1		3	



Рис. 1.2. Майбутнє місце розташування кафе «Модерн» у м. Чернівці

Отже, за даними аналізу, розташування кафе «Модерн» за адресою проспект Миру, 17 є найбільш вигідним: центр міста (будівля розташована на перехресті великих людських потоків); наявність під'їзних шляхів і стоянки автомобілів, що охороняється. У цьому районі розташовано 11 адміністративних будівель, де,

крім державних закладів, орендують приміщення під офіси. На невеликій відстані розташовані навчальні заклади, де навчається близько 500 студентів, а студенти, що орендують квартири, проживають у найближчих до кафе районах. У районі дислокації кафе розташований готель «Україна», в якому проживає більшість приїжджих до міста бізнесменів, туристів.

Інші два місця розташування, що пропонуються до розгляду, характеризуються відсутністю паркінгу та менш зручним під'їздом; місце на вулиці Пирогова має низький рівень транспортної комунікації.

Також потрібно оцінити наявність конкурентів у районі розташування кафе (табл. 1.2) та переваги кафе «Модерн» перед конкурентами (табл. 1.3).

Конкуренцію кафе «Модерн» як підприємству громадського харчування становлять: ресторан «Хряк», кафе «Авеню 33», кафе «Паста Баста». Рівень конкуренції з рестораном «Хряк» є низьким, оскільки в ресторані «Хряк» рівень цін на продукцію у 1,5 раза вищий, ніж у кафе «Паста Баста» за однакової якості продукції; додаткових послуг, як-от проведення банкетів закритого типу, ресторан «Хряк» не надає. А ось рівень конкуренції з кафе «Авеню 33» можна оцінити як більш високий. Планується, що конкурентними перевагами кафе «Модерн» будуть: рівень якості продукції та обслуговування, широкий асортимент товарів, низький рівень цін (порівняно з іншими аналогічними закладами), широкий асортимент та особливості послуг. Характеристику конкурентів кафе «Модерн» наведено в табл. 1.2.

Згідно з табл. 1.2 ресторан «Хряк» має найвищий бал з ключових чинників успіху в цій сфері – 2,70. Таку оцінку цей заклад отримує передовсім за високий рівень та якість обслуговування, наявність бізнес-ланчів, широкий асортимент.

Планується, що кафе «Модерн» матиме середню оцінку ключових чинників успіху, що свідчить про перспективу розвитку та поліпшення закладу в майбутньому.

Таблиця 1.2

Матриця конкурентного профілю кафе «Модерн»

Ключові чинники успіху	Вагомий коефіцієнт	Кафе «Паста Баста»		Кафе «Авеню 33»		Ресторан «Хряк»	
		рейтинг	сума	рейтинг	сума	рейтинг	сума
1. Якість обслуговування	0,30	8,00	2,40	7,00	2,10	9,00	2,70
2. Ціна на меню	0,30	7,00	2,10	6,00	1,80	8,00	2,40
3. Наявність бізнес-ланчів	0,25	7,00	1,75	5,00	1,25	8,00	2,00
4. Широта асортименту	0,15	7,00	1,05	5,00	0,75	7,00	1,05
Загальна оцінка	1,00	29,00	7,30	23,00	5,90	32,00	8,15

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ

Головну функцію кафе «Модерн» слід розглядати як діяльність підприємства громадського харчування, що задовольняє місцевий попит на певний вид продукції та послуг.

Ринок споживачів кафе можна охарактеризувати так:

- за віком: від 18 років;
- за рівнем доходів: від 3000 грн на місяць;
- за фахом: бізнесмени, студенти, службовці;
- за потребами: послуги громадського харчування; зацікавленість в організації якісного відпочинку.

Для району діяльності кафе «Модерн» характерний значний розвиток бізнесової сфери. У найближчих адміністративних приміщеннях розташовано близько 100 офісів різних комерційних організацій, де працюють близько 700 осіб, рівень доходу яких становить понад 3000 грн на місяць. Це основний сегмент потенційних споживачів. Близько 400 осіб приїжджають до району у справах бізнесу щодня.

Якщо зважати, що близько 90 % цільового сегменту споживачів зацікавлені в послугах громадського харчування, то кількість потенційних споживачів продукції та послуг кафе становить 990 осіб. Приблизно третина студентів (близько 2000 осіб) входять до цільового сегменту споживачів кафе «Модерн». Населення найближчих районів (радіус 2 км) становить 16 тис. осіб. За даними досліджень, 11 % населення входить до цільового сегмента споживачів кафе, 28 % з них відчувають потребу в організації культурного відпочинку. Отже, загальний потенціал ринку споживачів кафе «Модерн» налічує близько 3283 осіб. (Використано дані дослідження маркетингової фірми «Локос», табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Потенціал ринку споживачів кафе «Модерн»

Джерело попиту	Всього	Входять до цільового ринку кафе «Модерн»	Потребують послуг громадського харчування
Працівники та службовці найближчих адміністративних будівель	7000	700	630
Приїжджі до району в справах бізнесу	400	400	360
Студенти	6000	2000	1800
Місьцеве населення	16000	1760	493
<i>Разом</i>	29400	4860	3283

За спостереженнями найбільша кількість відвідувачів закладів громадського харчування в Чернігові припадає на 12–21 год. Це пов'язано з обідніми перервами та бажанням перекусити після роботи. Під час обіду та ввечері заклади відвідують 60 % загальної кількості їхніх клієнтів. Вагомий відсоток (21 %) припадає на час з 15 год до 17 год щодня. Зранку заклади громадського харчування та до обіду обслуговують лише 12 % усіх клієнтів.

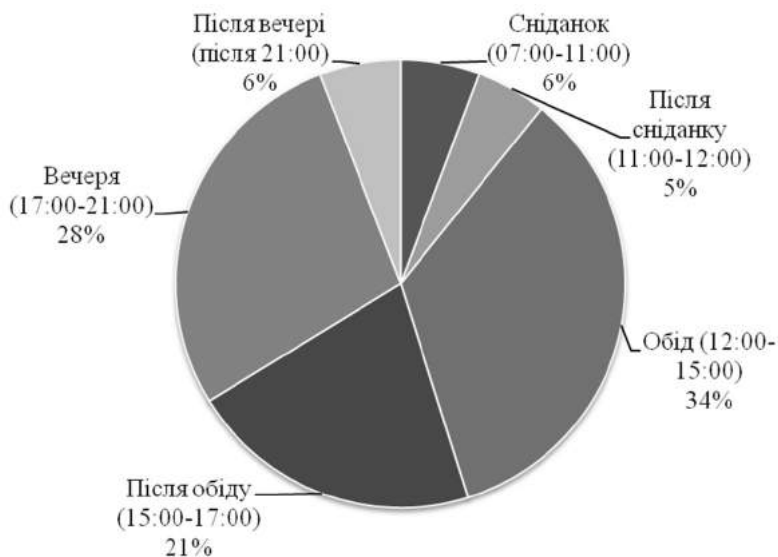


Рис. 2.1. Час відвідування закладів громадського харчування в м. Чернігові, % відвідувачів

Аналіз конкурентоспроможності кафе «Модерн» можна провести, порівнявши конкурентні переваги та недоліки (табл. 2.2).

За результатами аналізу конкурентних переваг ресторан «Хряк» має вищий коефіцієнт конкурентоспроможності – 3,92, а кафе «Паста Баста» та кафе «Авеню 33» мають майже однакові показники – 3,06 та 3,00 відповідно. Це можна пояснити тим, що ресторан «Хряк» має максимальну оцінку переваг у своєму іміджі як закладу громадського харчування та якості сервісу і обслуговування, хоча заклад було відкрито 2014 р. Планується, що кафе «Модерн» зможе отримати коефіцієнт конкурентоспроможності не нижчий за 3,00, що дасть змогу витримати конкуренцію на ринку громадського харчування в Чернігові.

Невідокремним компонентом дослідження ринку громадського харчування є аналіз постачальників устаткування та продуктів (табл. 2.3). За результатами аналізу можна обрати двох основних постачальників продуктів: продуктовий ринок та оптова база «Віско»; і двох постачальників устаткування: «Вена» та інтернет-магазин www.technofood.com.ua.

Таблиця 2.2

Аналіз конкурентного середовища

Чинники	Кафе «Паста Баста»		Кафе «Авеню 33»		Ресторан «Хряк»	
	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
1. Імідж закладу	7	0	6	2	9	0
2. Якість сервісу та обслуговування	8	3	7	0	9	0
3. Вартість	8	3	7	2	6	2
4. Інтер'єр	8	3	6	3	8	1
5. Екстер'єр	7	2	8	1	8	1
6. Акційні пропозиції	9	3	5	4	6	3
7. Додаткові послуги	8	4	6	3	5	6
<i>Всього</i>	55	18	45	15	51	13
Коефіцієнт	3,06		3,00		3,92	

Постачальники

№ з/п	Критерії оцінки	Продуктовий ринок	«Віско»
1	Ціни	доступні ціни	оптові ціни
2	Додаткові послуги	попереднє замовлення	наявність вантажників, доставка
3	Форми оплати	готівкова, передоплата	готівкова, безготівкова (термінал), передоплата
4	Місце розташування	центр	близько 2 км від центру
5	Якість товарів	не завжди відповідає якості та вимогам	завжди свіжа продукція
6	Переваги	поблизу кафе, доступні ціни, попереднє замовлення	оптові ціни, наявність доставки, свіжа продукція, різноманітний асортимент
7	Недоліки	недоброзичливі реалізатори, продукти не завжди відповідають якості та вимогам	далеко від кафе

Таблиця 2.3

Постачальники

«Екомаркет»	«Вена»	technofood.com.ua
наявність знижок, доступні ціни, акції	акції, знижки, доступні ціни	нижчі від магазинних, доступні ціни
наявність кошика (візок)	наявність дисконтних карток, кредитних карток, доставка, наявність консультантів, вантажників	попереднє замовлення, доставка
готівкова, безготівкова (термінал), передоплата	готівкова, електронна, передоплата, післяплата, наявність кредиту	готівкова, електронна, післяплата, передоплата, наявність кредиту
центр (близько 10 хв)	далеко від центру	мережа Інтернет
є продукція різної якості	середня якість товару (висока)	якість товару
наявність знижок, різні форми оплати	великий асортимент, можливість оцінити якість товару на місці	швидкість замовлення, доставка, наявність потрібних товарів, широкий асортимент, можна переглянути асортимент товарів
не завжди є потрібна продукція	не завжди є те, що потрібно, далеко від кафе, брак	не завжди якість відповідає ціні, збої роботи Інтернету, помилкова доставка товару

РОЗДІЛ 3

ПЛАН МАРКЕТИНГУ

Головною метою створення закладу є входження на ринок і подальше розширення ринкової частки. Головною стратегією закладу має стати комплексна стратегія з надання продукції більш високого рівня якості, а також розширення асортименту послуг. З огляду на це стратегією маркетингу обирається стратегія розширення попиту через стимулювання обсягу продажів, цінової політики і нецінових чинників конкуренції, створення позитивного іміджу кафе. Керівництво закладу у своїй діяльності орієнтується на вивчення потреб і запитів споживачів і як одного з головних завдань – підвищення якості.

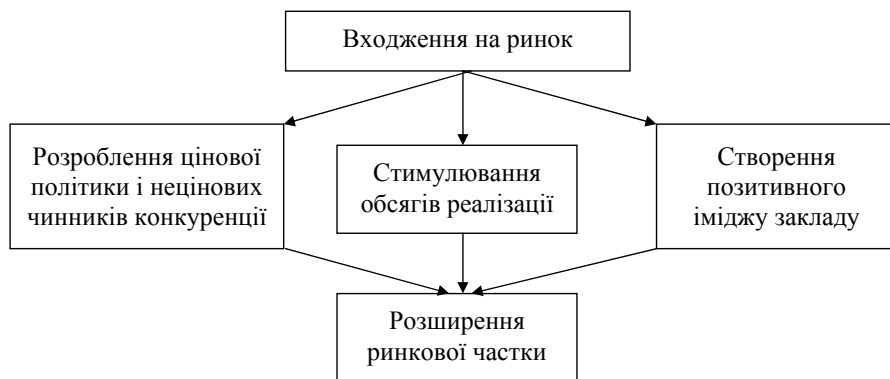


Рис. 3.1. Стратегія кафе «Модерн»

Щодо цінової політики закладу спостерігається пряма залежність від рівня цін на ринку, оскільки заклад має обмежений вплив на формування цін закладів громадського харчування в Чернігові. Тому ціни встановлюються за звичною схемою: собівартість + націнка + ПДВ.

Для досягнення поставлених цілей планується розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію з метою ознайомлення споживачів із закладом.

Незважаючи на нові технології та популярні інтернет-сервіси, потрібно враховувати основні правила маркетингу і починати розроблення рекламної кампанії закладу з визначення цільової аудиторії. Після розуміння, хто потенційний клієнт, потрібно почати створювати унікальну торгову пропозицію і визначати ефективні канали доставки цього повідомлення до кожної категорії потенційних відвідувачів. В одному випадку це буде пост у соцмережі, в іншому – стаття в місцевій районній газеті.

Кафе розкручується за допомогою стандартних рекламних інструментів (пряма реклама, фласери, журнали) і через непрямі мережеві ресурси (пости в блогах,

групи в соціальних мережах). Зазвичай оптимальною маркетинговою схемою просування є комбінація рекламних та PR-інструментів.

На перший місяць функціонування кафе в бюджет закладено 49500,00 грн для організації таких заходів (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Орієнтовні витрати на рекламу при відкритті кафе

№ з/п	Найменування	Сума, грн
1	Розроблення дизайну візиток і флаєрів для розповсюдження на вулиці	1500,00
2	Розроблення дизайну білбордів і розтяжок по місту	1500,00
3	Проведення презентації кафе із запрошенням керівників підприємств та представників ЗМІ	15000,00
4	Розроблення сайту	25000,00
Всього		43000,00

Активна реклама буде підтримуватися три місяці, в цей час витрати на рекламу будуть максимальні, а потім будуть стабільні, спрямовані на підтримку інтересу.

Також планується створення власного сайту і розміщення його в мережі Інтернет. Сайт виконуватиме інформативну функцію, на ньому можна буде замовити їжу з доставкою додому, подивитися список акцій, дізнатися новини, написати свою думку про роботу кафе або поставити запитання адміністратору, забронювати столик і навіть порахувати банкетне меню.

Планується використання таких методів просування закладу на ринок:

- організація бізнес-ланчів у будні дні з 12.00 до 15.00;
- організація сніданків з 9.00 до 11.00;
- акція «Щасливий четвер», усім клієнтам знижка 30 % на фірмові страви;
- неділя – день сім'ї, суперпропозиція «сімейний бранч» – комплексний обід для всієї родини за спеціальною ціною + коктейль (на вибір) для дитини безкоштовно;

- введення дисконтної накопичувальної системи для постійних клієнтів.

Основна мета – закріплення кола постійних клієнтів;

- укладення договорів з підприємствами на організацію комплексних обідів.

Основна мета – завантаження потужностей кафе, забезпечення обсягів виручки на рівні вище від точки беззбитковості;

- укладення договорів з підприємствами, що надають послуги з проведення урочистостей, організації культурних заходів, на обслуговування. Основна мета – формування сприятливого іміджу, ознайомлення максимально широкого кола населення з послугами кафе;

- обмін друкованими рекламними матеріалами з іншими підприємствами.

Орієнтовний розмір постійних витрат на рекламу наведено в табл. 3.3.

Планується, що постійні витрати на маркетинг і рекламу матимуть хоч і постійний, але циклічний характер, тобто будуть збільшуватись або зменшуватись відповідно із місяця в місяць.

Орієнтовний розмір постійних

№ з/п	Найменування	Сума витрат по місяцях, тис. грн				
		Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
1	Друк візиток і флаєрів для розповсюдження на вулиці	1500,00	1000,00	500,00	500,00	1000,00
2	Реклама в друкованих ЗМІ (журналах)	1000,00	500,00	500,00	500,00	500,00
3	Реклама на білбордах та розтяжках по місту	4000,00	3000,00	4000,00	4000,00	4000,00
4	Інтернет-реклама (посилання на сторінку закладу з координатами)	1500,00	1000,00	1500,00	1500,00	1500,00
5	Радіореклама	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
Всього		8500,00	6000,00	7000,00	7000,00	7500,00

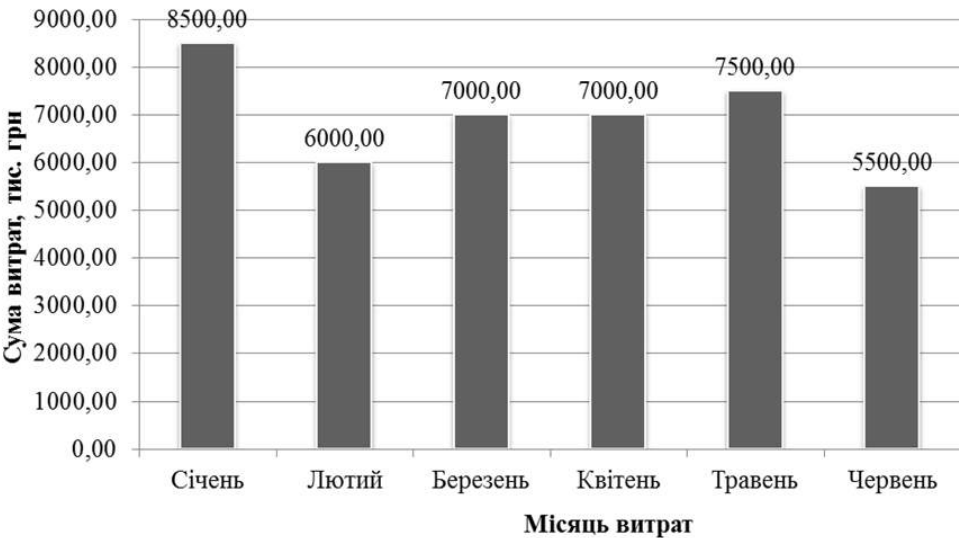
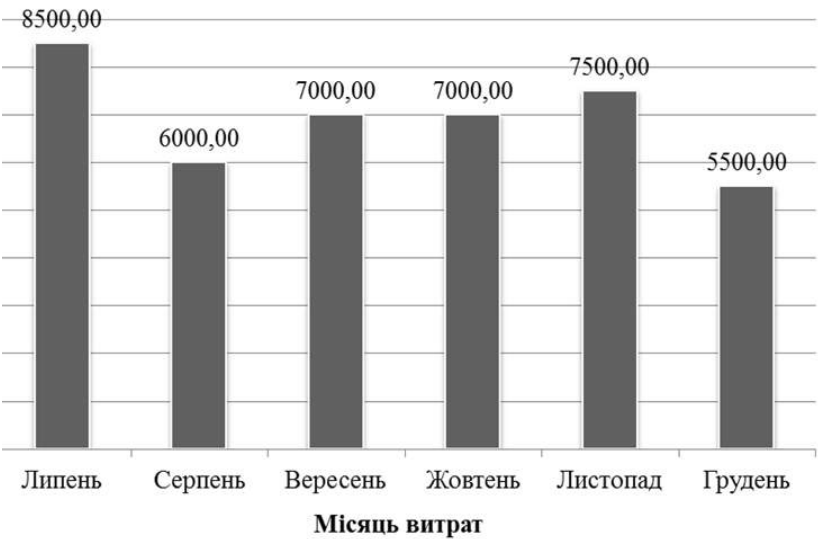


Рис. 3.2. Динаміка розміру

Таблиця 3.2

витрат на рекламу

Сума витрат по місяцях, тис. грн							Всього
Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	
500,00	1500,00	1000,00	500,00	500,00	1000,00	500,00	10000,00
500,00	1000,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	7000,00
3000,00	4000,00	3000,00	4000,00	4000,00	4000,00	3000,00	44000,00
1000,00	1500,00	1000,00	1500,00	1500,00	1500,00	1000,00	16000,00
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6000,00
5500,00	8500,00	6000,00	7000,00	7000,00	7500,00	5500,00	83000,00



постійних витрат на рекламу

РОЗДІЛ 4

ПЛАН ВИРОБНИЦТВА

Одним із перших і найважливіших питань є підбір приміщення, розроблення дизайну та проведення ремонту. Керівництвом кафе «Модерн» планується орендувати приміщення загальною площею 90 кв. м за адресою: проспект Миру, 17. Вартість оренди – 30 000,00 грн на місяць. Планові витрати на розроблення дизайну та проведення ремонту – 200 000,00 грн. План кафе «Модерн» наведено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. План кафе «Модерн»

Основою виробничого плану будь-якого підприємства є розроблення технологічного процесу виготовлення готової продукції. Основні стадії технологічного процесу виробництва кулінарної продукції кафе «Модерн» наведено на рис. 4.2.

Для виконання всіх стадій технологічного процесу потрібно придбати спеціалізоване обладнання та інвентар. Його необхідну кількість і характеристики наведено в табл. 4.1–4.3. Кількість обладнання та інвентарю розраховано згідно з методичними вказівками до практичного заняття «Організація постачання у закладах ресторанного господарства готельних, курортних і туристських комплексів» Харківської національної академії міського господарства, в яких наведено рекомендовані норми технічного оснащення устаткуванням закладу ресторанного господарства типу «Кафе».

Для постачання продукції планується купити мікроавтобус марки Mercedes моделі Vito вартістю 200 000,00 грн.

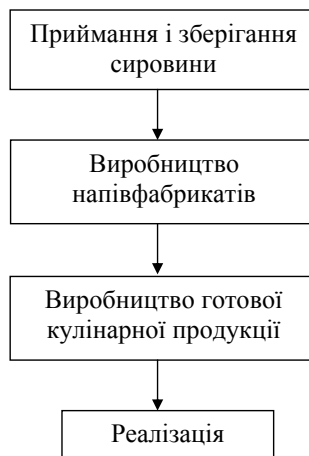


Рис. 4.2. Технологічний процес виробництва кулінарної продукції кафе «Модерн»

Устаткування, необхідне для функціонування

№ з/п	Устаткування: тип, вид, найменування	Показники потужності, продуктивності	Градація за місткістю зали, місць	Назва
1	Теплове (електричне або газове)			
1.1	Піч пароконвекційна універсальна (пароконвекто- мати)	деко	4	Unox XVC 204
1.2	Фритюрниця	л	4	M056
1.3	Плита конфоркова	м^2 площа для смаження	0,36	Pimak M015-4N
1.4	Плита (жаровня)	м^2 площа для смаження	0,22	Pimak AS503
Всього за № 1		х	х	х
2	Роздавальне і барне			
2.1	Піч мікрохвильова (НВЧ)	л	20	SAMSUNG MW 61 FR
2.2	Тостер	шт.	1	Cloer - 3410
2.3	Барна (буфетні, коктейльні) стійка	комплект	1	Cryspi
2.4	Кавомашини	блок	1	Bianchi Sofia 1

Таблиця 4.1

кафе «Модерн», та його характеристики

Характеристика	Ціна, грн
Теплове (електричне або газове)	
Місткість – 5 рівнів GN 2/3 Габаритні розміри, мм – 574х680х625 Максимальна температура, °C – 260 Потужність, кВт – 5,3 Напруга, В – 380 Вага, кг – 78	22036,00
Об'єм, л – 3 Температура, °C – 50–290 Габаритні розміри, мм – 180х450х220 Напруга, В – 220 Потужність, кВт – 1,2	1195,00
Габаритні розміри, мм – 750х750х250 Розмір конфорок, мм – 300х300 Споживання газу: 1,73 м³/год; 1,07 кг/год	7407,00
Габаритні розміри, мм – 400х600х270 Діапазон температури, °C – 50–300 Напруга, В – 220 Потужність, кВт – 2,5 Робоча зона, мм – 400х500	3703,00
х	34341,00
Роздавальне і барне	
Потужність мікрохвиль, Вт – 700 Об'єм, л – 20	515,00
Потужність, Вт – 825 Розміри: 18х16х27,5 см	178,00
Продуктивність, чашок/год – 60 Об'єм бойлера, л – 5 Габаритні розміри, мм – 610х530х470 Потужність, кВт – 2,5 Напруга, В – 380 Маса, кг – 44	20631,00

№ з/п	Устаткування: тип, вид, найменування	Показники потужності, продуктивності	Градація за місткістю зали, місць	Назва
2.5	Соковижималка	шт.	1	Juice Master Professional 42.8
2.6	Блендер	шт.	1	Sirman Dragone (1,5л)
2.7	Охолоджувач напоїв і соків	л	6	Интертехника Интер-501/3
Всього за № 2		х	х	х
3	Холодильне (технологічне)			
3.3	Шафи холодильні середньотемпературні	л	1000	
3.4	Шафи низькотемпературні	л	400	Интертехника Интер-400М
3.5	Скрині морозильні	л	200	Интертехника Inter200

Продовження табл. 4.1

Характеристика	Ціна, грн
Продуктивність, кг/год (на прикладі моркви) – 55 Швидкість обертання двигуна зі стабілізацією, об/хв – 6300 Режим турбо (короткочасно), об/хв – 8000 Діаметр подання сировини, см – 7,5 Потужність, кВт – 0,24 Напруга, В – 220 Габаритні розміри, мм – 2	5420,00
Стакан з плексигласу, шт. – 1 Об'єм склянки, л – 1,5 Швидкість, об/хв – 18000 Габаритні розміри, мм – 213x200x416 Напруга, В – 220 Потужність, кВт – 0,45	2100,00
Максимальне завантаження в пляшках 0,5 л, шт. – 50 Максимальне завантаження в банках 0,33 л, шт. – 126 Кількість полиць, шт. – 1 Габаритні розміри (Ш / Г / В), мм – 574x625x1070 Займана площа підлоги, кв. м – 0,359 Вага нетто / брутто, кг – 45/52	3410,00
х	32254,00
Холодильне (технологічне)	
Внутрішній об'єм – 1400 л Корисний об'єм – 1120 л Габаритні розміри – 1474x2064x884 мм Робочий діапазон температури у внутр. об'ємі – 0 ... +6 °С Температура навколишнього середовища – +12 ... +40 °С Площа полиць для розміщення продуктів, кв. м – 3	11300,00
Об'єм загальний / корисний, л – 430/405 Кількість полиць, шт. – 5 Габаритні розміри (Ш / Г / В), мм – 680x675x1935 Займана площа підлоги, кв. м – 0,459 Вага нетто / брутто, кг – 130/140 Діапазон температур навколишнього середовища, °С – +12 ... + 32	7085,00
Загальний об'єм, л – 205 Корисний об'єм, л – 175 Діапазон температур навколишнього середовища, °С – +12 ... + 32 Температура всередині скрині, °С – 25 ... – 18 Займана площа, кв. м – 0,534 Габаритні розміри, мм – 911x660x870 Потужність, кВт/год – не більше 2,0 Напруга, В – 220	

№ з/п	Устаткування: тип, вид, найменування	Показники потужності, продуктивності	Градація за місткістю зали, місць	Назва
3.7	Льодогенератор	кг/добу	10	NTF SL 35
Всього за № 3				
4	Механічне			
4.1	Машина очищення овочів	ємність, завантажування, кг	-	Беларусь МОК-150М
4.2	М'ясорубка	кг/год	50	Беларусь МИМ-600
4.3	Овочерізка	кг/год	50	Беларусь МІПР-350М-02
4.4	Машина нарізки гастрономії (слайсери)	шт.	1	Celme FA 220
4.5	Машина збивальна (міксери планетарні)	л	5	Sirman Plutone
4.6	Хліборізка	комплект	1	Sinmag SM-302 12мм
Всього за № 4		х	х	х

Продовження табл. 4.1

Характеристика	Ціна, грн
Водяне охолодження. Тип кубика: «S» Продуктивність, кг/добу – 20 Заповнюваність бункера, кг – 4,0 Габаритні розміри, мм – 355х404х595 Напруга, В – 220 Потужність, кВт – 0,32	8000,00
	26385,00
Механічне	
Продуктивність, кг/год – не менше 150 Час на обробку, хв – не більше 2,8 Кількість продукту (картопля), що завантажується в робочу камеру, кг – не більше 7 Габаритні розміри, мм – 450х650х1000 Потужність, кВт – 0,75 Напруга, В – 380 Маса, кг – 46	6500,00
Продуктивність, кг/год – 600 Продуктивність при повторному подрібненні котлетної маси, кг/год – 200 Габаритні розміри, мм – 450х765х576 Потужність, кВт – 2,71 Напруга, В – 380 Маса, кг – 70	8100,00
Кількість видів нарізки – 8 Габаритні розміри, мм – 300х600х650 Потужність, кВт – 0,55 Напруга, В – 380 Маса, кг – 29	5790,00
Габаритні розміри, мм – 360х460х350 Напруга, В – 220 Потужність, кВт – 0,137 Маса, кг – 10,7	2740,00
Об'єм діжі, л – 7 Потужність, кВт – 0,28 Напруга, В – 220 Габаритні розміри, мм – 240х410х425 Вага, кг – 18	4065,00
Габаритні розміри, мм – 600х580х600 Потужність, кВт – 0,125 Напруга, В – 220 Вага, кг – 48	11165,00
х	38360,00

№ з/п	Устаткування: тип, вид, найменування	Показники потужності, продуктивності	Градація за місткістю зали, місць	Назва
5	Мийне			
5.1	Спеціалізована посудомийна машина	шт./год	400	Fagor LVC-21B
5.2	Ванни мийні	шт.	9	ИСП-1Б
Всього за № 5		х	х	х
6	Ваговимірювальне і підйомно-транспортне (технологічне)			
6.1	Ваги товарні	кг	200	CAS DB-150H
6.2	Ваги настільні електронні	шт.	1	CAS SW-10
Всього за № 6		х	х	х
Всього		х	х	х

Таблиця 4.2

**Рекомендовані норми оснащення посудом
та розрахунок потрібної кількості**

№ з/п	Найменування	Норма	Потрібна кількість з розрахунку на 40 місць	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
Металевий посуд					
1	Баранчик однопорційний овальний	0,20	8	20,00	160,00
2	Баранчик однопорційний круглий	0,20	8	18,00	144,00

Закінчення табл. 4.1

Характеристика	Ціна, грн
Мийне	
Продуктивність – 2100 скл./год або 360 тар./год (d-27 см) Підключення до холодної води, $\frac{3}{4}$ Цикл миття, сек. – 120 Габаритні розміри, мм – 470x520x720 Напруга, В – 220 Потужність, кВт – 3,10 Маса, кг – 41	18360,00
500x500x850 мм, глибина чаші 300 мм, 7 шт.	6440,00
x	24800,00
Ваговимірювальне і підйомно-транспортне (технологічне)	
Межа зважування, кг – 150 Габаритні розміри, мм – 420x635x765 Розміри платформи, мм – 370x500 Потужність, кВт – 0,05 Напруга, В – 220 Вага, кг – 19	2360,00
Межа зважування, кг – 10 Габаритні розміри, мм – 260x287x137 Розміри платформи, мм – 241–192 Потужність, кВт – 0,25 Напруга, В – 220 (або від батареї) Маса, кг – 2,7	824,00
x	3184,00
x	159324,00

Продовження табл. 4.2

№ з/п	Найменування	Норма	Потрібна кількість з розрахунку на 40 місць	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
3	Таріль однопорційна овальна	1,20	48	50,00	2400,00
4	Цеберка для охолодження вина та напоїв	0,10	4	50,00	200,00
5	Ікорниця однопорційна	0,20	8	60,00	480,00
6	Ікорниця двопорційна	0,10	4	80,00	320,00
7	Кокільниця	0,50	20	10,00	200,00

Продовження табл. 4.2

№ з/п	Найменування	Норма	Потрібна кількість з розрахунку на 40 місць	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
7	Кокільниця	0,50	20	10,00	200,00
8	Колотниця	0,50	20	20,00	400,00
9	Кавник	0,25	10	60,00	600,00
10	Креманка	1,00	40	70,00	2800,00
11	Миска супова однопорційна	0,40	16	15,00	240,00
12	Молочник однопорційний	0,30	12	45,00	540,00
13	Молочник двопорційний	0,12	5	90,00	450,00
14	Пашотниця для яєць	0,30	12	120,00	1440,00
15	Підсклянник	0,40	16	55,00	880,00
16	Таці	0,50	20		
	З них:				
	Кругла	0,30	12	35,00	420,00
	Прямокутна	0,15	6	25,00	150,00
17	Сковорода для порційних страв	0,20	8	150,00	1200,00
18	Сковорода для яєчні	0,40	16	135,00	2160,00
19	Вершківник однопорційний	0,30	12	35,00	420,00
20	Вершківник двопорційний	0,12	5	60,00	300,00
21	Соусник однопорційний	0,10	4	55,00	220,00
22	Турка для кави по-східному однопорційна	0,20	8	80,00	640,00
23	Турка для кави по-східному двопорційна	0,10	4	120,00	480,00
Порцеляновий посуд					
1	Таріль однопорційна овальна	0,10	4	12,00	48,00
2	Таріль однопорційна кругла	0,10	4	10,00	40,00
3	Блюдце	1,00	40	7,00	280,00
4	Розетка для варення	1,00	40	20,00	800,00
5	Ваза для серветок	0,30	12	15,00	180,00
6	Ваза для салату	0,10	4	25,00	100,00
7	Ваза для тістечок	0,30	12	67,00	804,00

Продовження табл. 4.2

№ з/п	Найменування	Норма	Потрібна кількість з розрахунку на 40 місць	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
8	Гірчичниця	0,30	12	20,00	240,00
9	Кавник	0,50	20	25,00	500,00
10	Молочник однопорційний	0,05	2	50,00	100,00
11	Перечниця	0,30	12	30,00	360,00
12	Попільниця	0,30	12	20,00	240,00
13	Пашотниця для яєць	0,20	8	120,00	960,00
14	Салатники різні	1,20	48	15,00	720,00
15	Цукорниця	0,20	8	15,00	120,00
16	Вершківник однопорційний	0,05	2	20,00	40,00
17	Сільниця	0,30	12	15,00	180,00
18	Соусники різні	0,25	10	17,00	170,00
19	Оселедниця та лотки різні	0,30	12	25,00	300,00
20	Тарілка мілка столова	3,00	120	17,00	2040,00
21	Тарілка закусочна	3,00	120	17,00	2040,00
22	Тарілка глибока десертна	0,25	10	20,00	200,00
23	Тарілка мілка десертна	0,50	20	15,00	300,00
24	Тарілка мілка пиріжкова	4,00	160	17,00	2720,00
25	Хрінниця	0,10	4	10,00	40,00
26	Чашка чайна з блюдцем	1,50	60	15,00	900,00
27	Чашка кавова з блюдцем	1,50	60	18,00	1080,00
28	Чашка бульйонна з блюдцем	3,00	120	25,00	3000,00
29	Чайник для заварювання чаю	0,70	28	35,00	980,00
30	Чайник долильний	0,10	4	40,00	160,00
Скляний посуд					
1	Бокал для шампанського 120 см ³	2,00	80	60,00	4800,00
2	Ваза для квітів	0,30	12	60,00	720,00
3	Ваза для варення	0,10	4	30,00	120,00
4	Ваза для фруктів	0,10	4	35,00	140,00
5	Ваза для печива	0,10	4	30,00	120,00

Закінчення табл. 4.2

№ з/п	Найменування	Норма	Потрібна кількість з розрахунку на 40 місць	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
6	Ваза для торта	0,10	4	40,00	160,00
7	Графин 0,5 л	0,10	4	70,00	280,00
8	Графин 0,25 л	0,10	4	40,00	160,00
9	Кремanka	0,20	8	70,00	560,00
10	Глечик для води та соків	0,30	12	50,00	600,00
11	Мензурка	5,00	200	7,00	1400,00
12	Склянка для коктейлів	1,50	60	50,00	3000,00
13	Склянка «Колінз»	0,50	20	40,00	800,00
14	Фужер для води та пива	3,00	120	10,00	1200,00
Всього		x	1822	x	50946,0

Таблиця 4.3

**Рекомендовані норми оснащення наборами
та розрахунок потрібної кількості**

№ з/п	Найменування	Норма	Потрібна кількість з розрахунку на 40 місць	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
1	Виделка столова	2,50	100	5,00	500,00
2	Виделка для риби	0,50	20	7,00	140,00
3	Виделка закусочна	1,50	60	5,00	300,00
4	Виделка десертна	0,30	12	4,00	48,00
5	Виделка д/лимона	1,00	40	5,00	200,00
6	Ложка столова	2,50	100	5,00	500,00
7	Ложка чайна	2,50	100	3,00	300,00
8	Ложка десертна	1,50	60	4,00	240,00
9	Ложка для варення	0,20	8	3,00	24,00
10	Ложка для кави	2,00	80	4,00	320,00
11	Ложка розливальна	0,10	4	7,00	28,00
12	Ложка для коктейлів і крішонів	0,20	8	12,00	96,00

Продовження табл. 4.3

№ з/п	Найменування	Норма	Потрібна кількість з розрахунку на 40 місць	Ціна за одиницю, грн	Вартість, грн
13	Ложка д/морозива	0,40	16	5,00	80,00
14	Ложка для гірчиці	0,30	12	5,00	60,00
15	Ложка для солі	0,30	12	3,00	36,00
16	Лопатка кондитерська	0,20	8	12,00	96,00
17	Лопатка для сардин	0,20	8	15,00	120,00
18	Лопатка для ікри	0,20	8	10,00	80,00
19	Лопатка д/паштету	0,20	8	10,00	80,00
20	Ніж столовий	2,00	80	15,00	1200,00
21	Ніж для риби	0,50	20	17,00	340,00
Всього		х	764	х	4788,00

Амортизацію планується розраховувати прямолінійним методом на все обладнання, враховуючи строк корисного використання кожного і ліквідаційну вартість. Амортизація становитиме 2610,20 грн/міс., враховуючи строк корисного використання основних фондів 5 років (60 місяців) та нульову ліквідаційну вартість. Формулу розрахунку та як приклад розрахунку амортизації за місяць для кавомашини наведено нижче:

$$\text{Амортизація міс} = \frac{\text{Первісна\_вартість} - \text{Ліквідаційна\_вартість}}{\text{Строк\_корисного\_використання}} = \frac{20631 - 0}{60} = 343,85 \text{ (грн)}$$

Таблиця 4.4

Розрахунок амортизації

Найменування обладнання	Ціна, грн/од.	Кількість, од.	Вартість обладнання, грн	Амортизація за рік, грн	Амортизація за місяць, грн
Піч універсальна (пароконвектомати)	22036,00	1	22036,00	4407,20	367,27
Плита конфоркова	7407,00	1	7407,00	1481,40	123,45
Плита (жаровня)	3703,00	1	3703,00	740,60	61,72
Кавомашина	20631,00	1	20631,00	4126,20	343,85
Соковижималка	5420,00	1	5420,00	1084,00	90,33

Продовження табл. 4.4

Найменування обладнання	Ціна, грн/од.	Кількість, од.	Вартість обладнання, грн	Амортизація за рік, грн	Амортизація за місяць, грн
Блендер	2100,00	1	2100,00	420,00	35,00
Охолоджувач напоїв та соків	3410,00	1	3410,00	682,00	56,83
Шафа холодильна середньотемпературна	11300,00	1	11300,00	2260,00	188,33
Шафа низькотемпературна	7085,00	1	7085,00	1417,00	118,08
Льодогенератор	8000,00	1	8000,00	1600,00	133,33
Машина очищення овочів	6500,00	1	6500,00	1300,00	108,33
М'ясорубка	8100,00	1	8100,00	1620,00	135,00
Овочерізка	5790,00	1	5790,00	1158,00	96,50
Машина нарізки гастрономії (слайсери)	2740,00	1	2740,00	548,00	45,67
Машина збивальна (міксери планетарні)	4065,00	1	4065,00	813,00	67,75
Хліборізка	11165,00	1	11165,00	2233,00	186,08
Спеціалізована посудомийна машина	18360,00	1	18360,00	3672,00	306,00
Ванна мийна	6440,00	1	6440,00	1288,00	107,33
Ваги товарні	2360,00	1	2360,00	472,00	39,33
Всього	156612,00	19	156612,00	31322,40	2610,20

Комунальні послуги можна розраховувати на основі таких показників, як час роботи обладнання в день, кількість днів роботи обладнання в місяць, потужність у кВт/год і комунальний тариф, який становить 1,5006 грн/кВт за електроенергію, 8,988068 грн/м³ за газ; витрати на освітлення розраховано на основі таких показників, як потужність, затрати електроенергії за місяць, час роботи та кількість освітлювальних приладів. Загальні витрати на воду становитимуть приблизно 10 000,00 грн на місяць.

Таблиця 4.5

Розрахунок комунальних платежів

Назва устаткування	Час роботи, год	Потужність, кВт	Газ, м ³ /год	Затрати потужності за місяць, кВт/год	Затрати на електроенергію за місяць, грн	Затрати на газ за місяць, грн
Теплове (електричне або газове)						
Піч пароконвекційна універсальна (пароконвектомати)	9,0	5,30		1431,00	2147,36	
Фритюрниця	7,0	1,20		252,00	378,15	
Плита конфоркова	12,0		1,73			5597,77
Плита (жаровня)	12,0	2,50		900,00	1350,54	
Роздавальне і барне						
Піч мікрохвильова (НВЧ)	9,0	0,70		189,00	283,61	
Тостер	6,0	0,83		148,50	222,84	
Кавомашина	6,0	2,50		450,00	675,27	
Соковижималка	5,0	0,24		36,00	54,02	
Блендер	5,0	0,45		67,50	101,29	
Холодильне (технологічне)						
Шафи холодильні середньотемпературні	24,0	9,00		6480,00	9723,89	
Шафи низькотемпературні	24,0	7,00		5040,00	7563,02	
Скрині морозильні	24,0	2,00		1440,00	2160,86	
Льодогенератор	24,0	0,32		230,40	345,74	

Продовження табл. 4.5

Назва устаткування	Час роботи, год	Потужність, кВт	Газ, м ³ /год	Затрати потужності за місяць, кВт/год	Затрати на електроенергію за місяць, грн	Затрати на газ за місяць, грн
Механічне						
Машина очищення овочів	4,0	0,75		90,00	135,05	
М'ясорубка	3,0	2,71		243,90	366,00	
Овочерізка	3,0	0,55		49,50	74,28	
Машина нарізки гастрономії (слайсери)	4,0	0,14		16,44	24,67	
Машина збивальна (міксери планетарні)	4,0	0,28		33,60	50,42	
Хліборізка	3,0	0,13		11,25	16,88	
Мийне						
Спеціалізована посудомийна машина	3,0	3,10		279,00	418,67	
Ваговимірювальне і підйомно-транспортне (технологічне)						
Ваги товарні	1,5	0,05		2,25	3,38	
Ваги настільні електронні	2,0	0,25		15,00	22,51	
Освітлення						
Освітлення зали	12,0	0,80		288	432,17	
Освітлення фасаду	12,0	1,80		648	972,39	
Освітлення кухні	12,0	2,00		720	1080,43	
Опалення						
Котел ЕН	24,0	6,00		2160	3241,30	
Всього	х	х	1,73	21221,34	31844,74	5597,77

Собівартість продукції складають витрати на закупівлю сировини. Щоб розрахувати їх, потрібно скористатись даними меню і рецептурою приготування страв. Розрахунок собівартості відповідно до норм витрат інгредієнтів та розрахунок ціни страв відповідно до прийнятої націнки + ПДВ наведено в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Розрахунок ціни та собівартості страв

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Холодні закуски						
М'ясне асорті	Буженина	0,05	160,00	8,00	50/55/50/ 40/20	86,00
	Паштет печінковий	0,055	100,00	5,50		
	Відварений язик	0,05	160,00	8,00		
	Ростбіф	0,04	140,00	5,60		
	Соус з хріном	0,02	80,00	1,60		
Всього				28,70		
Закуска по-селянськи	Ковбаса домашня	0,1	150,00	15,00	100/80/ 30/60/20	65,00
	Сало	0,08	70,00	5,60		
	Цибуля	0,03	10,00	0,30		
	Огірок солоний	0,06	10,00	0,60		
	Хрін	0,02	4,00	0,08		
Всього				21,58		
Овочеve асорті	Овочі (свіжі, варені)	0,15	10,00	1,50	150/ 20/20	11,00
	Гриби	0,02	40,00	0,80		
	Гірчично-майонезний соус	0,02	60,00	1,20		
Всього				3,50		
Солене асорті	Помідори	0,08	16,00	1,28	80/40/ 60/60	61,00
	Морська капуста	0,04	30,00	1,20		
	Маслини (оливки)	0,06	100,00	6,00		
	Мариновані гриби	0,06	200,00	12,00		
Всього				20,48		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Сирна закуска	Сир фета	0,1	160,00	16,00	130	52,00
	Виноград	0,03	40,00	1,20		
Всього				17,20		
Ростбіф під соусом з тунця	Телятина	0,071	90,00	6,39	50/50	41,00
	Тунець	0,071	104,00	7,38		
Всього				13,77		
Сьомга з маслом	Сьомга	0,107	160,00	17,12	75/20	63,00
	Масло вершкове	0,029	136,00	3,94		
Всього				21,06		
Печериці фаршировані з сьомгою	Сьомга	0,107	160,00	17,12	220	76,00
	Гриби печериці	0,207	40,00	8,28		
Всього				25,40		
Маслини / оливки	Маслини / оливки	0,107	100,00	10,70	75	32,00
Всього				10,70		
Лимон з цукром	Лимон	0,071	40,00	2,84	50/20	10,00
	Цукор	0,029	18,00	0,52		
Всього				3,36		
Всього холодних закусок				165,76	х	х
Бутерброди / Сандвічі						
Сандвіч з куркою	Курка	0,157	40,00	6,28	110/70	25,00
	Булка	0,1	20,00	2,00		
Всього				8,28		
Сандвіч з сиром	Булка	0,1	20,00	2,00	100/70	36,00
	Сир	0,071	140,00	9,94		
Всього				11,94		
Бутерброд із червоною ікрою	Булка	0,043	20,00	0,86	30\05\10	52,00
	Масло вершкове	0,007	136,00	0,95		
	Червона ікра	0,011	1400,00	15,40		
Всього				17,21		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Бутерброд з лососем	Булка	0,043	20,00	0,86	30/05/25	19,00
	Масло вершкове	0,007	136,00	0,95		
	Лосось	0,036	130,00	4,68		
Всього				6,49		
Бутерброд з бужениною	Булка	0,043	20,00	0,86	30/30/15	32,00
	Масло вершкове	0,021	136,00	2,86		
	Буженина	0,043	160,00	6,88		
Всього				10,60		
Всього холодних закусок				54,52	х	х
Салати						
Салат із ростбіфом	Пекінська капуста	0,086	16,00	1,38	180	57,00
	Перець солодкий	0,071	16,00	1,14		
	Мариновані гриби	0,071	220,00	15,62		
	Гірчично-майонезний соус	0,014	60,00	0,84		
Всього				18,97		
Салат з овочів та язика	Пекінська капуста	0,114	16,00	1,82	180	60,00
	Відварений язик	0,114	150,00	17,10		
	Заправка з базиліком	0,029	40,00	1,16		
Всього				20,08		
Салат м'ясний під майонезним соусом	Овочі (свіжі, варені)	0,1	10,00	1,00	180	68,00
	Буженина	0,129	160,00	20,64		
	Перець солодкий	0,043	16,00	0,69		
	Майонез	0,014	32,00	0,45		
Всього				22,78		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Салат з лососем	Пекінська капуста	0,043	16,00	0,69	220	55,00
	Гриби	0,086	40,00	3,44		
	Огірок свіжий	0,071	16,00	1,14		
	Лосось	0,086	130,00	11,18		
	Пікантна заправка	0,029	60,00	1,74		
Всього				18,18		
Салат рибний зі свіжими овочами	Овочі (свіжі, варені)	0,214	10,00	2,14	150	22,00
	Оселедець	0,129	40,00	5,16		
Всього				7,30		
Салат з тунцем і овочами	Овочі (свіжі, варені)	0,086	10,00	0,86	180	31,00
	Тунець	0,071	104,00	7,38		
	Спаржа	0,071	16,00	1,14		
	Олія	0,029	30,00	0,87		
Всього				10,25		
Салат з куркою, виноградом та селерою	Курка	0,086	40,00	3,44	180	46,00
	Виноград	0,1	40,00	4,00		
	Селера	0,071	112,00	7,95		
Всього				15,39		
Салат з куркою та ананасом	Курка	0,129	40,00	5,16	200/50	35,00
	Овочі (свіжі, варені)	0,157	10,00	1,57		
	Соус карі	0,071	70,00	4,97		
Всього				11,70		
Салат з куркою, овочами та фруктами	Курка	0,086	40,00	3,44	250	77,00
	Мариновані гриби	0,086	200,00	17,20		
	Овочі (свіжі, варені)	0,071	10,00	0,71		
	Апельсин	0,071	24,00	1,70		
	Пікантна заправка	0,043	60,00	2,58		
Всього				25,63		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Салат з капустою	Білокачанна капуста	0,114	8,00	0,91	150	8,00
	Яблуко	0,057	10,00	0,57		
	Олія	0,043	30,00	1,29		
Всього				2,77		
Салат зі свіжих овочів	Овочі (свіжі, варені)	0,179	10,00	1,79	150	9,00
	Олія	0,036	30,00	1,08		
Всього				2,87		
Всього салатів				155,93	х	х
Гарячі закуски						
Жульєн з морепродуктів	Кальмар	0,171	60,00	10,26	(120/90)/ 8/6/ 8/10	83,00
	Тунець	0,129	104,00	13,42		
	Масло вершкове	0,011	136,00	1,50		
	Лимон	0,009	40,00	0,36		
	Сир	0,011	140,00	1,54		
	Сметана	0,014	40,00	0,56		
Всього				27,63		
Жульєн з грибів	Гриби печериці	0,1	40,00	4,00	70/20/ 30/10	33,00
	Цибуля	0,029	10,00	0,29		
	Сир	0,043	140,00	6,02		
	Сметана	0,014	40,00	0,56		
Всього				10,87		
Жульєн з шинкою, куркою та грибами	Курка	0,043	40,00	1,72	30/20/20/ 30/10/30	35,00
	Шинка	0,029	160,00	4,64		
	Гриби печериці	0,029	40,00	1,16		
	Сметана	0,043	40,00	1,72		
	Сир	0,014	140,00	1,96		
	Цибуля	0,043	10,00	0,43		
Всього				11,63		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Деруни з грибами та сметаною	Картопля	0,214	10,00	2,14	180/30	24,00
	Гриби	0,043	40,00	1,72		
	Яйце	0,143	16,00	2,29		
	Сметана	0,043	40,00	1,72		
Всього				7,87		
Філе судака з грибами	Судак	0,157	70,00	10,99	110/50/300	87,00
	Овочі (свіжі, варені)	0,071	10,00	0,71		
	Гриби	0,429	40,00	17,16		
Всього				28,86		
Млинці з язиком та солоним огірком	Борошно	0,143	8,00	1,14	70/110/20	86,00
	Молоко	0,057	16,00	0,91		
	Яйце	0,071	16,00	1,14		
	Відварений язик	0,157	160,00	25,12		
	Огірок солоний	0,029	10,00	0,29		
Всього				28,60		
Млинці з червоною ікрою	Борошно	0,143	8,00	1,14	70/30	56,00
	Молоко	0,057	16,00	0,91		
	Яйце	0,071	16,00	1,14		
	Червона ікра	0,011	1400,00	15,40		
Всього				18,59		
Всього гарячих закусок				134,05	х	х
Перші страви						
Бульйон курячий	Курка	0,286	40,00	11,44	300	34,00
Всього				11,44		
Солянка м'ясна	Телятина	0,286	90,00	25,74	300	86,00
	Картопля	0,071	10,00	0,71		
	Овочі (свіжі, варені)	0,214	10,00	2,14		
Всього				28,59		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Суп овочевий	Курка	0,143	40,00	5,72	300	26,00
	Овочі (свіжі, варені)	0,286	10,00	2,86		
Всього				8,58		
Борщ український	Телятина	0,214	90,00	19,26	300	67,00
	Овочі (свіжі, варені)	0,143	10,00	1,43		
	Білокачанна капуста	0,1	8,00	0,80		
	Картопля	0,071	10,00	0,71		
Всього				22,20		
Всього перших страв				70,81	х	х
Другі страви						
Телятина з ростбіфом і кардамоном	Телятина	0,143	90,00	12,87	140/50	82,00
	Ростбіф	0,057	140,00	7,98		
	Кардамон	0,071	90,00	6,39		
Всього				27,24		
Медальйони з телятини, з баклажанами і помідорами	Телятина	0,193	90,00	17,37	135/75/50	58,00
	Баклажан	0,107	8,00	0,86		
	Помідори	0,071	16,00	1,14		
Всього				19,36		
Стейк з яловичини під гранатовим соусом	Яловичина	0,257	80,00	20,56	180/45	67,00
	Гранат	0,043	40,00	1,72		
Всього				22,28		
Медальйони з телятини під грибним соусом	Телятина	0,214	90,00	19,26	150/100	88,00
	Соус грибний	0,143	70,00	10,01		
Всього				29,27		
Свинячий стейк під червоним соусом	Свинина	0,257	94,00	24,16	180/40	84,00
	Соус червоний	0,057	70,00	3,99		
Всього				28,15		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Свиняча вирізка під чорносливом	Свинина	0,179	94,00	16,83	150	57,00
	Чорнослив	0,036	60,00	2,16		
Всього				18,99		
Свинячий конверт з овочами та авокадо	Свинина	0,214	94,00	20,12	190/20	68,00
	Овочі (свіжі, варені)	0,057	10,00	0,57		
	Авокадо	0,029	64,00	1,86		
Всього				22,54		
Курка під соусом теріякі	Курка	0,286	40,00	11,44	240	46,00
	Соус теріякі	0,057	70,00	3,99		
Всього				15,43		
Курячий стейк під арахісовим соусом	Курка	0,214	40,00	8,56	150/50	51,00
	Соус арахісовий	0,071	120,00	8,52		
Всього				17,08		
Курячий рол під шпинатним соусом	Курка	0,193	40,00	7,72	135/50	36,00
	Соус шпинатний	0,071	60,00	4,26		
Всього				11,98		
Філе судака під гранатовим соусом	Судак	0,193	70,00	13,51	135/50	47,00
	Гранат	0,05	40,00	2,00		
Всього				15,51		
Карп, запечений у мигдалі	Карп	0,143	50,00	7,15	300/20	69,00
	Мигдалеві горішки	0,1	160,00	16,00		
Всього				23,15		
Філе сьомги в лимонному соку	Сьомга	0,214	160,00	34,24	150/20	106,00
	Лимон	0,029	40,00	1,16		
Всього				35,40		
Всього других страв				286,38	х	х

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Гарніри						
Картопляне пюре	Картопля	0,271	10,00	2,71	200	14,00
	Масло вершкове	0,014	136,00	1,90		
Всього				4,61		
Варений рис	Рис	0,214	28,00	5,99	150	18,00
Всього				5,99		
Овочі гриль	Овочі (свіжі, варені)	0,286	10,00	2,86	200	9,00
Всього				2,86		
Спаржа з горішками кеш'ю	Спаржа	0,214	16,00	3,42	200	44,00
	Горішки кеш'ю	0,071	160,00	11,36		
Всього				14,78		
Картопля фрі	Картопля	0,157	10,00	1,57	120	6,00
	Олія	0,014	30,00	0,42		
Всього				1,99		
Всього гарнірів				30,24	х	х
Десерти						
Млинці з фруктами	Борошно	0,2	8,00	1,60	170/ 35/10	20,00
	Молоко	0,057	16,00	0,91		
	Яйце	0,071	16,00	1,14		
	Фрукти	0,107	28,00	3,00		
Всього				6,64		
Банан у карамелі	Банан	0,214	24,00	5,14	150/ 35/25	32,00
	Масло вершкове	0,036	136,00	4,90		
	Цукор	0,05	16,00	0,80		
Всього				10,83		

Продовження табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Фруктовий салат з мигдальними горішками	Апельсин	0,057	24,00	1,37	200	45,00
	Банан	0,079	24,00	1,90		
	Персик	0,057	38,00	2,17		
	Мигдальні горішки	0,05	160,00	8,00		
	Лимон	0,043	40,00	1,72		
Всього				15,15		
Морозиво з лікером	Морозиво	0,264	50,00	13,20	200	45,00
	Лікер	0,021	90,00	1,89		
Всього				15,09		
Банановий молочний коктейль	Морозиво	0,143	50,00	7,15	200/25	30,00
	Молоко	0,071	16,00	1,14		
	Банан	0,071	24,00	1,70		
Всього				9,99		
Гранатовий молочний коктейль	Морозиво	0,143	50,00	7,15	200/25	33,00
	Молоко	0,071	16,00	1,14		
	Гранат	0,071	40,00	2,84		
Всього				11,13		
Всього десертів				68,83	х	х
Соки						
Апельсиновий		0,2	16	3,20	200	10
Грейпфрутовий		0,2	16	3,20	200	10
Лимонний		0,2	16	3,20	200	10
Яблучний		0,2	16	3,20	200	10
Морквяний		0,2	16	3,20	200	10
Овочевий з селерою		0,2	16	3,20	200	10
Всього соків				19,20	х	х

Закінчення табл. 4.6

Найменування страви	Інгредієнти	Норма	Вартість, грн	Собівартість, грн	Вихід страви, г	Ціна страви, грн
Гарячі напої						
Кава еспресо	Кава натуральна	0,01	200	2,00	30	6
Кава американо з молоком	Кава натуральна	0,015	200	3,00	150	10
	Молоко	0,03	15	0,45		
Всього				3,45		
Кава капучино	Кава натуральна	0,015	200	3,00	150	10
	Молоко	0,03	15	0,45		
Всього				3,45		
Кава лате	Кава натуральна	0,015	200	3,00	150	10
	Молоко	0,03	15	0,45		
Всього				3,45		
Чай чорний		0,015	150	2,25	400	7
Чай зелений		0,015	150	2,25	400	7
Всього гарячих напоїв				16,85	х	х
Разом				1002,58	х	3011,0

Для того щоб підрахувати собівартість страв за день, потрібно скористатись денною програмою споживання страв, у якій зазначається кількість кожної групи страв за день. Програму складено згідно з методичними вказівками до практичних занять «Організація постачання у закладах ресторанного господарства готельних, курортних і туристських комплексів» Харківської національної академії міського господарства, в яких наведено рекомендовані норми споживання страв у місцях громадського харчування типу кафе (табл. 4.7 та 4.8).

Таблиця 4.7

Розрахунок ціни та собівартості страв

	Холодні страви	Перше	Друге	Солодкі страви і гарячі напої
До обіду	0,62	0,18	1,08	0,62
Після обіду	0,71	0	1,08	0,71

Таблиця 4.8

Денна програма споживання страв

Години роботи	Планова кількість відвідувачів	Плановий випуск продукції в груповому асортименті				
		Холодні страви	Перше	Друге	Солодкі страви і гарячі напої	Всього
10-11	12	7	2	13	7	29
11-12	24	15	4	26	15	60
12-13	40	25	7	43	25	100
13-14	40	25	7	43	25	100
14-15	36	22	6	39	22	89
15-16	20	12	4	22	12	50
Всього до обіду	172	106	30	186	106	428
16-17	20	14	0	22	14	50
17-18	36	26	0	39	26	91
18-19	32	23	0	35	23	81
19-20	28	20	0	30	20	70
20-21	24	17	0	26	17	60
21-22	16	11	0	17	11	39
Всього після обіду	156	111	0	169	111	391
Всього	328	217	30	355	217	819

Для зручності розрахунків собівартість буде розраховуватись відповідно до основних груп страв. Отже, можна розрахувати середню собівартість холодних страв, перших, других, солодких страв і напоїв, а потім підрахувати середні витрати на закупівлю складових кожної групи страв. Помноживши середню собівартість групи на відповідну кількість кожної групи страв за день, можна отримати щоденну середню собівартість реалізованих страв (табл. 4.9).

На основі наведених вище даних можна розрахувати матеріальні витрати на відповідну групу страв за місяць (табл. 4.10).

Також можна розрахувати планову кількість споживання та плановий обсяг виручки від реалізації за рік (табл. 4.11 та 4.12 відповідно).

Наприкінці цього розділу потрібно обґрунтувати загальновиробничі витрати кафе «Модерн» (табл. 4.13).

Таблиця 4.9

Собівартість реалізації за день

До обіду	Кількість спожитих страв, шт.	Середня ціна страв, грн	Середня собівартість групи, грн
Холодні страви	106	14,47	1533,82
Перші страви	30	17,7	531
Другі страви	186	18,03	3353,58
Солодкі страви і напої	106	5,83	617,98
Всього (до обіду)	428	х	6036,38
Після обіду	Кількість спожитих страв, шт.	Середня ціна, грн	Середня собівартість групи, грн
Холодні страви	111	14,47	1606,17
Перші страви	0	17,7	0
Другі страви	169	18,03	3047,07
Солодкі страви і напої	111	5,83	647,13
Всього (після обіду)	391	х	5300,37
Всього	819	х	11336,75

Таблиця 4.10

Матеріальні витрати на відповідну групу страв за місяць

Група страв	Кількість спожитих страв, шт.	Середня ціна, грн	Середня собівартість групи, грн
Холодні страви	6510	14,47	94198,20
Перші страви	900	17,70	15932,25
Другі страви	10650	18,03	191986,27
Солодкі страви і гарячі напої	6510	5,83	37932,32
Всього	24570	х	340102,50

Кількість споживання

Група страв	Місяці				
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень
Холодні страви	6510	6510	6510	6510	6510
Перші страви	900	900	900	900	900
Другі страви	10650	10650	10650	10650	10650
Солодкі страви і напої	6510	6510	6510	6510	6510
Всього	24570	24570	24570	24570	24570

Запланований

Найменування групи страв	Виручка від реалізації групи страв, грн,					
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Холодні страви	235499,25	235499,25	235499,25	235499,25	235499,25	235499,25
Перші страви	39825,00	39825,00	39825,00	39825,00	39825,00	39825,00
Другі страви	480048,75	480048,75	480048,75	480048,75	480048,75	480048,75
Солодкі страви і напої	94883,25	94883,25	94883,25	94883,25	94883,25	94883,25
Всього	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25

Загальні витрати						
Вид витрат	Витрат на місяць, грн					
	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Матеріальні						
Прямі матеріальні витрати	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50
Всього	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50
Загальновиробничі						
Орендна плата	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00	30000,00
Витрати на ОП	91790,00	91790,00	91790,00	91790,00	91790,00	91790,00
Витрати на комунальні послуги	47420,00	47420,00	47420,00	47420,00	47420,00	47420,00
Амортизація	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20
Інші поточні витрати	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00	3500,00
Всього	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20
Адміністративні						
Витрати на ОП	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00
Витрати на охорону	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
Витрати на зв'язок	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00	1000,00
Всього	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00

кафе «Модерн»

[illegible]

РОЗДІЛ 5

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

Процес управління закладом громадського харчування – це сукупність взаємопов’язаних заходів та дій, спрямованих на забезпечення оптимального співвідношення робочої сили, матеріальних та фінансових ресурсів. Ритмічне виробництво продукції та високий рівень обслуговування в ресторані та барі залежить не тільки від технічного стану виробничих приміщень і технічного обладнання залів, але й від ділових якостей працівників.

Керівництво кафе «Модерн» обрало організаційно-правову форму товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), тому що ТОВ має такі переваги:

- можливість вести підприємницьку діяльність не від власної особи, а опосередковано, через створену юридичну особу;
- обмежений розмір підприємницького ризику;
- можливість розширення бізнесу, залучення інвестицій;
- можливість участі ТОВ у інших господарських товариствах, створення дочірніх товариств, створення некомерційних організацій;
- можливість сформувати структури управління, що відповідають розмірам і специфіці діяльності фірми;
- найбільша інформаційна «закритість» – не потрібно публікувати будь-які документи, що стосуються діяльності ТОВ.

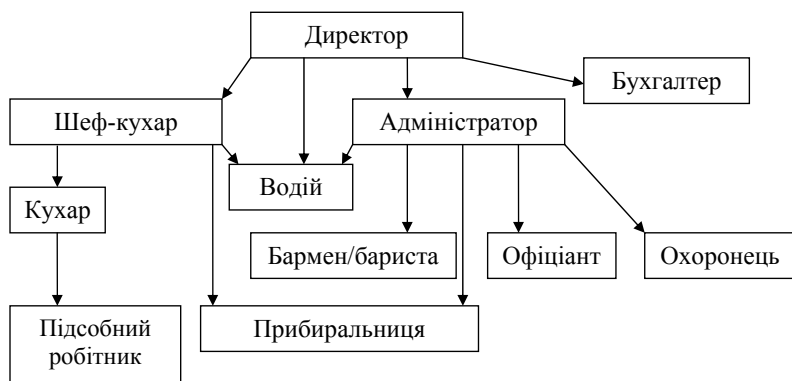


Рис. 5.1. Організаційна структура управління кафе «Модерн»

Структура управління рестораном – це сукупність та супідрядність взаємопов’язаних організаційних одиниць чи ланок, які виконують визначені функції. Елементом структури є орган управління, який являє собою групу працівників, об’єднаних виконанням одного завдання – задовольняти запити споживачів. Головою цієї групи є директор – працівник, який виконує функції управління закладом.

Управління побудовано за функціональною ознакою: кожен виконавець має своє завдання – функцію, яку він повинен якісно і своєчасно виконувати, за що отримує відповідну винагороду у вигляді заробітної плати.

Таблиця 5.1

Основні завдання – функції працівників

Працівник	Основні завдання – функції
Директор	організовує всю роботу закладу і несе відповідальність за його стан і діяльність
Бухгалтер	ведення бухгалтерського обліку, складання фінансової і податкової звітності
Адміністратор	є організатором усієї роботи в торговому залі закладу
Шеф-кухар	забезпечення приготування їжі високої якості, різноманітного асортименту, розподіляє обов'язки кухарів, складає графік виходу на роботу виробничого персоналу, постійно контролює дотримання технології приготування їжі, норм використання сировини, санітарних правил, наявність у кухарів на робочих місцях технологічних карт, розробляє меню
Кухар	приготування страв
Офіціант	завідування столами та розпорядництво у кафе
Бармен/бариста	завідування барною стійкою та обслуговування клієнтів закладу
Водій	доставка продуктів
Підсобний робітник	виконання доручень
Прибиральниця	прибирання приміщень
Охоронець	охорона приміщень

Оплата праці працівників здійснюється за погодинною системою.

Таблиця 5.2

Розрахунок оплати праці

Працівник	Тип посади	К-сть прац.	Середньо- місячна заробітна плата 1 прац.	Заробітна плата прац.	Єдиний соціаль- ний внесок	Загальні витрати на оплату праці
Директор	Управлінський персонал	1	8000,00	8000,00	2960,00	10960,00
Шеф-кухар	Працівник з погодинною оплатою праці	1	7000,00	7000,00	2590,00	9590,00
Кухар	Працівник з погодинною оплатою праці	4	3000,00	12000,00	4440,00	16440,00
Підсобний робітник на кухні	Працівник з погодинною оплатою праці	2	2000,00	4000,00	1480,00	5480,00
Адміністратор	Управлінський персонал	2	5000,00	10000,00	3700,00	13700,00
Офіціант	Працівник з погодинною оплатою праці	12	2500,00	30000,00	11100,00	41100,00
Бармен	Працівник з погодинною оплатою праці	2	3500,00	7000,00	2590,00	9590,00
Бухгалтер	Управлінський персонал	1	3500,00	3500,00	1295,00	4795,00
Приби- ральниця	Працівник з погодинною оплатою праці	2	2000,00	4000,00	1480,00	5480,00
Водій	Працівник з погодинною оплатою праці	1	3000,00	3000,00	1110,00	4110,00
Всього	х	27	31500,00	88500,00	32745,00	121245,0

Розрахунок оплати праці проведено на основі кількості працюючих та виходячи з того, що середня заробітна плата в регіоні становить 3040 грн.

РОЗДІЛ 6

ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

В основу проектування грошових потоків закладено принципи кругообігу капіталу на підприємстві, а саме: джерелом надходження коштів на підприємстві можуть бути виручка від реалізації продукції та позареалізаційної діяльності.

Протягом цього періоду основними напрямками витрат коштів на підприємстві є відшкодування собівартості товарообігу, фінансування потоків грошових витрат, обов'язкова сплата податків та фінансування інших запланованих програм. Зі збільшенням обсягів діяльності підприємства постійно зростає потреба в оборотному капіталі. Кошти, спрямовані на обов'язкове поповнення оборотного капіталу, мають бути вилучені з грошового потоку, тобто віднесені до напрямів витрат.

Всі витрати на виробництво та реалізацію продукції знаходять відображення у двох документах: кошторисі та калькуляції. Першим етапом складання фінансового плану є формування кошторису підприємства за статтями калькуляції (табл. 6.1). Чистий дохід від реалізації становить 7656162,26 грн.

Оскільки тепер нам відомо обсяги виручки від реалізації за консервативним планом, виникає потреба у зіставленні їх із результатами за оптимістичним планом, щоб упевнитися, що прогнози максимально реальні (табл. 6.2).

За проведеними розрахунками оптимістичний план перевищує консервативний на 2546912,74 грн. Це означає, що прогнозовані розрахунки проведено максимально точно і є можливість проводити подальші етапи фінансового плану.

Для всіх і особливо для новостворених фірм потрібно мати прогноз фінансових показників фірми, щоб оцінити вплив передбачуваних рішень на її фінансовий стан. Із цих позицій у фінансовому плані доцільно скласти два основних розділи:

- план доходів і витрат (табл. 6.4);
- план (прогноз) руху коштів (табл. 6.5).

Подальшим етапом є формування стартового капіталу для започаткування бізнесу (табл. 6.3).

Кошторис за статтями

Стаття витрат	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
1. Прямі матеріальні витрати	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50
2. Прямі витрати на оплату праці	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Загальні витрати:	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20
3.1. Амортизація обладнання за місяць	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20
3.2. Загальнови-робничі витрати	172710,00	172710,00	172710,00	172710,00	172710,00	172710,00
4. Адміністративні витрати:	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00
4.1. З/п працівників	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00
4.2. Інші адмін. витрати (охорона, зв'язок)	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00
5. Витрати на збут	8500,00	6000,00	7000,00	7000,00	7500,00	5500,00
6. Загальні витрати	556377,70	553877,70	554877,70	554877,70	555377,70	553377,70
7. Прибуток (15 % рентабельність)	83456,66	83081,66	83231,66	83231,66	83306,66	83006,66
8. Чистий дохід	639834,36	636959,36	638109,36	638109,36	638684,36	636384,36

Таблиця 6.2

Прогнозовані обсяги реалізації

Місяці	Обсяги реалізації, грн	
	Оптимістичний	Консервативний
Січень	850256,25	639834,36
Лютий	850256,25	636959,36
Березень	850256,25	638109,36
Квітень	850256,25	638109,36
Травень	850256,25	638684,36
Червень	850256,25	636384,36

Таблиця 6.1

калькуляції витрат кафе «Модерн»

Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього
340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	340102,50	4081230,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
175320,20	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20	175320,20	2103842,40
2610,20	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20	2610,20	31322,40
172710,00	172710,00	172710,00	172710,00	172710,00	172710,00	2072520,00
32455,00	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00	32455,00	389460,00
29455,00	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00	29455,00	353460,00
3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	3000,00	36000,00
8500,00	6000,00	7000,00	7000,00	7500,00	5500,00	83000,00
556377,70	553877,70	554877,70	554877,70	555377,70	553377,70	6657532,40
83456,66	83081,66	83231,66	83231,66	83306,66	83006,66	998629,86
639834,36	636959,36	638109,36	638109,36	638684,36	636384,36	7656162,26

Продовження табл. 6.2

Місяці	Обсяги реалізації, грн	
	Оптимістичний	Консервативний
Липень	850256,25	639834,36
Серпень	850256,25	636959,36
Вересень	850256,25	638109,36
Жовтень	850256,25	638109,36
Листопад	850256,25	638684,36
Грудень	850256,25	636384,36
Всього	10203075,00	7656162,26

Таблиця 6.3

Стартовий капітал підприємства

Показник	Сума, грн
1. Капітальні витрати	633174,00
2. Одноразові витрати на маркетингову діяльність	43000,00
3. Оборотні кошти	1665133,10
4. Інші одноразові витрати	5000,00
5. Несподівані витрати (5 % від оборотних коштів)	83256,66
Всього	2429563,76

План доходів

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Чистий дохід	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25
Загальні витрати	556377,70	553877,70	554877,70	554877,70	555377,70	553377,70
Прибуток	293878,55	296378,55	295378,55	295378,55	294878,55	296878,55
Податок на прибуток (18 %)	52898,14	53348,14	53168,14	53168,14	53078,14	53438,14
Чистий прибуток	240980,41	243030,41	242210,41	242210,41	241800,41	243440,41

План руху

Показник	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень
Грошові кошти на початок місяця	2429563,76	1906113,51	2065887,26	2224841,01	2383794,76	2542338,51
Чистий дохід	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25
Капітальні витрати	633174,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Витрати на маркетингову діяльність	43000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші одноразові витрати	5000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Несподівані витрати	83256,66	83256,66	83256,66	83256,66	83256,66	83256,66
Загальні витрати	556377,70	553877,70	554877,70	554877,70	555377,70	553377,70
Податок на прибуток	52898,14	53348,14	53168,14	53168,14	53078,14	53438,14
Грошові кошти на кінець місяця	1906113,51	2065887,26	2224841,01	2383794,76	2542338,51	2702522,26

Таблиця 6.4

і видатків

Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього
850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	10203075,00
556377,70	553877,70	554877,70	554877,70	555377,70	553377,70	6657532,40
293878,55	296378,55	295378,55	295378,55	294878,55	296878,55	3545542,60
52898,14	53348,14	53168,14	53168,14	53078,14	53438,14	638197,68
240980,41	243030,41	242210,41	242210,41	241800,41	243440,41	2907344,92

Таблиця 6.5

грошових коштів

Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень	Всього
2702522,26	2860246,01	3020019,76	3178973,51	3337927,26	3496471,01	32148698,62
850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	850256,25	10203075,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	633174,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	43000,00
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5000,00
83256,66	83256,66	83256,66	83256,66	83256,66	83256,66	999079,92
556377,70	553877,70	554877,70	554877,70	555377,70	553377,70	6657532,40
52898,14	53348,14	53168,14	53168,14	53078,14	53438,14	638197,68
2860246,01	3020019,76	3178973,51	3337927,26	3496471,01	3656654,76	33375789,62

У завершенні фінансового плану розрахуємо основні показники ефективності проєкту:

1. Термін окупності:

$$T_o = \frac{\text{Стартовий\_капітал}}{\text{Чистий\_прибуток}} = \frac{2429564}{2907345} = 0,84$$

$$T_o = 0,8 \cdot 12 = 10 \text{ місяців}$$

За проведеними розрахунками термін окупності інвестицій становить 10 місяців.

2. Коефіцієнт ефективності:

$$K_{\text{ефект}} = \frac{1}{T_o} = 1,25$$

Нормативне значення коефіцієнта ефективності 0,2 для малих підприємств. Значення 1,25 у чотири рази перевищує нормативне значення, отже проєкт є ефективним для впровадження.

3. Рентабельність підприємства:

$$P_{\text{п-ва}} = \frac{\text{Чистий\_прибуток}}{\text{Стартовий\_капітал}} * 100\% = \frac{2907345}{2429564} * 100\% = 125\%$$

Цей показник означає, що сума чистого прибутку перевищує стартовий капітал на 25 %.

4. Рентабельність продукції:

$$P_{\text{пр}} = \frac{\text{Чистий\_прибуток}}{\text{Загальні\_витрати}} * 100\% = \frac{2907345}{6657532} * 100\% = 44\%$$

Цей показник вказує, що підприємство отримало 44 копійки чистого прибутку на кожну гривню понесених витрат.

5. Точка беззбитковості:

Коефіцієнт маржинального доходу рахуємо за формулою:

$$K_{\text{маржинального\_доходу}} = \frac{\text{Чистий\_дохід-Змінні\_витрати}}{\text{Чистий\_дохід}}$$

$$T_{\text{без}} = \frac{\text{Постійні\_витрати}}{K_{\text{маржинального\_доходу}}} = \frac{2007262}{\frac{10203075-4650270}{10203075}} = 3688270 \text{ грн.}$$

Поріг рентабельності становить 3688270 грн.

РОЗДІЛ 7

ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ

Прибуток не може виникнути сам по собі: з метою його одержання підприємство здійснює різні види операцій, кожна з яких супроводжується певним ризиком. При плануванні діяльності нашого кафе також потрібно велику увагу приділити ризикам, з якими наше підприємство може зіткнутися в майбутньому, оцінити ці ризики і знайти способи їх мінімізації.

Ризики – це можливість виникнення непередбачених майнових або фінансових втрат у ситуації невизначеності умов фінансово-господарської діяльності підприємства. Загалом, діяльність кафе «Модерн» супроводжується появою таких ризиків:

Таблиця 7.1

Ризики, притаманні діяльності кафе «Модерн»

Вид ризиків	Причина виникнення	Заходи запобігання
Ризик випадкового знищення майна	Стихійні лиха, недотримання оптимальних умов збереження матеріальних активів	Для мінімізації цього ризику в нашому кафе будуть цілком дотримуватися правил пожежної безпеки й правил збереження матеріальних активів. У разі потреби майно кафе можна застрахувати від нещасного випадку і від зазіхання третьої сторони (крадіжки)
Комерційний ризик	Несумлінність комерційних партнерів	Оформлення відносин з партнерами тільки на офіційних договірних відносинах
Економічний ризик	Визначається невиконанням затверджених планів обсягів реалізації товарів унаслідок інфляційних процесів, конкуренції, зниження платоспроможності покупців	Постійний аналіз виконання поставлених обсягів реалізації та оперативне реагування на можливі причини зменшення цих обсягів
Ціновий ризик	Зміна цін на сировину, а також паливно-енергетичні ресурси	Регулярне оновлення цін у меню
Податковий ризик	Нові податкові платежі, можливість збільшення рівня ставок діючих податків, зміна діючих податкових пільг, нестабільність податкового законодавства	За можливості перехід на спрощену систему оподаткування
Інфляційний ризик	Знецінювання реальної вартості капіталу підприємства, а також створених у грошових формах окремих його фінансових фондів	За можливості збільшення вартості капіталу та окремих фінансових фондів пропорційно індексу інфляції
Ризик неплатоспроможності	Низький рівень ліквідності оборотних активів	Створення страхового резерву грошових коштів

Навчальне видання



Серію «Могілянський підручник»
засновано 2017 року

МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

За загальною редакцією
кандидата економічних наук, доцента Катерини Валеріївни ПІЧИК,
доктора економічних наук, професора Валентини Валентинівни
ХРАПКІНОЇ

Редактор, коректор *Наталія Мінько*
Комп'ютерна верстка *Андрія Шмаркатука*

Підп. до друку 12.01.2022
Формат 70х100/16. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсетний № 1. Друк офсетний. Ум. друк. арк. 37,1.
Наклад 300 прим.

Видавничий дім «Києво-Могілянська академія»
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої
справи до Державного реєстру видавців, виготовлювачів
і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 6795 від 10.06.2019 р.

Адреса видавництва:
04070, м. Київ, Конtrakтова площа, 4
E-mail: realization.ukma@gmail.com
<http://www.publish-ukma.kiev.ua>

Надруковано у типографії «7БЦ»
м. Київ, вул. Олекси Тихого, 84



МОПІЛЯНСЬКИЙ
ПІДРУЧНИК

