

Затверджено Міністерством освіти і науки  
України для використання  
у вищих навчальних закладах

# ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Базовий підручник  
для студентів  
вищих навчальних закладів



# **ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

За редакцією  
доктора економічних наук, професора,  
академіка НАПН України А. А. Мазаракі

Харків  
«Фоліо»  
2014

УДК 373.61(075.8)  
ББК 65.050я73  
О-75

Затверджено Міністерством освіти і науки  
України як підручник для студентів  
вищих навчальних закладів  
(лист № 1/11-13296 від 15.08.12)

Громадська рада:

*В. С. Бакіров, В. Г. Бар'яхтар, В. В. Грабко, Л. В. Губерський,  
Є. І. Крижанівський, П. М. Куліков, К. М. Левківський, А. А. Мазаракі,  
О. А. Мінаєв, А. Ф. Павленко, М. В. Поляков, І. Р. Совсун (голова),  
Ю. В. Холін (відповідальний секретар), Ю. І. Якименко*

Рекомендовано до друку Вченою радою  
Київського національного торговельно-економічного університету  
(протокол № 6 від 30 березня 2012 року)

*Рецензенти:*

**В. Д. Бакуменко**, д-р наук з держ. управління, проф., почесний доктор Національної академії державного управління при Президентіві України, заслужений діяч науки і техніки України, проректор з наук. роботи Академії муніципального управління;  
**В. С. Пономаренко**, д-р екон. наук, проф., ректор Харківського національного економічного університету (ІНЖЕК);  
**Л. І. Федулова**, д-р екон. наук, проф., завідувач відділу технологічного прогнозування та інноваційної політики ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»

За редакцією  
*А. А. Мазаракі*

*Автори:*

*А. А. Мазаракі* (вступ, розд. 1, 2, 5, 9, 12, 14, 15); *С. І. Бай* (розд. 1, 2, 5.2, 13);  
*В. Я. Брич* (розд. 13); *О. А. Гавриш* (розд. 6.1); *С. О. Гуткевич* (розд. 6.3);  
*В. М. Жуковська* (розд. 9); *І. А. Ігнат'єва* (розд. 10); *М. А. Йохна* (розд. 1, 2);  
*О. Є. Кузьмін* (розд. 4, 5, 8); *В. Д. Лагутін* (розд. 2); *Т. І. Лепейко* (розд. 5.3);  
*О. Г. Мельник* (розд. 4, 5, 8); *Т. М. Мельник* (розд. 1, 12); *С. В. Мельниченко* (розд. 9);  
*Н. В. Мережко* (розд. 14), *Є. В. Мних* (розд. 1); *Т. Л. Мостенська* (розд. 6.2, 6.3);  
*Г. Є. Мошек* (розд. 1, 2); *Г. В. Осовська* (розд. 3,7); *О. С. Поважний* (розд. 1);  
*Н. Ю. Подольчак* (розд. 15), *Г. Т. П'ятницька* (розд. 5.1); *Т. І. Ткаченко* (розд. 15);  
*О. А. Харченко* (розд. 9); *І. В. Чумаченко* (розд. 11); *Н. І. Чухрай* (розд. 5)

Художник-оформлювач  
*І. М. Безрукавий*

---

## ЗМІСТ

ВСТУП . . . . .	11
-----------------	----

### Розділ 1 СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Об'єкт, предмет і суб'єкт менеджменту . . . . .	13
1.2. Організація як об'єкт менеджменту . . . . .	14
1.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації . . . . .	17
1.4. Концепції визнання менеджменту . . . . .	19
1.5. Закони і закономірності менеджменту . . . . .	21
1.6. Сутність, природа, роль та взаємозв'язок принципів менеджменту в досягненні мети організації . . . . .	25
1.7. Класифікація принципів менеджменту та їх еволюція в контексті розвитку теорії організації . . . . .	27
1.8. Методологічне різноманіття менеджменту . . . . .	31
1.9. Методи досліджень у менеджменті. . . . .	34
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	42
Тести для проведення контролю знань . . . . .	43
Глосарій . . . . .	49
Список рекомендованих джерел . . . . .	51

### Розділ 2 ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

2.1. Історія розвитку управлінської науки в світі та в Україні . . . . .	53
2.2. Школи менеджменту ХХ ст., їх зміст, особливості та сфера застосування . . . . .	58
2.3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями (кінець ХХ ст. — початок ХХІ ст.) . . . . .	65
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	69
Тести для проведення контролю знань . . . . .	70
Глосарій . . . . .	73
Список рекомендованих джерел . . . . .	74

### Розділ 3 ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

3.1. Поняття процесу управління . . . . .	76
3.2. Зміст і особливості процесу управління . . . . .	81
3.3. Управлінський цикл. Управлінські процедури . . . . .	86

Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	94
Тести для проведення контролю знань . . . . .	95
Глосарій . . . . .	99
Список рекомендованих джерел . . . . .	100

#### Розділ 4 ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Функції менеджменту: сутність та особливості формування . . . . .	102
4.2. Класифікація функцій менеджменту . . . . .	103
4.3. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту . . . . .	107
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	112
Тести для проведення контролю знань . . . . .	113
Глосарій . . . . .	118
Список рекомендованих джерел . . . . .	119

#### Розділ 5 ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Планування . . . . .	121
5.1.1. Генеза планування . . . . .	121
5.1.1.1. Сутність, зміст і функції планування . . . . .	122
5.1.1.2. Система планування та принципи її формування . . . . .	124
5.1.1.3. Еволюція систем планування та розвиток моделей планування підприємницької діяльності. . . . .	128
5.1.2. Особливості процесу планування . . . . .	137
5.1.2.1. Види та етапи планування . . . . .	137
5.1.2.2. Сутність політики, ключові правила та методи планування . . . . .	143
5.1.2.3. Визначення цілей та оцінювання якості планів . . . . .	151
5.1.3. Стратегічне планування . . . . .	155
5.1.3.1. Види стратегій підприємства та стратегічний аналіз у процесі планування . . . . .	156
5.1.3.2. Управління стратегічною позицією підприємства, генерування та умови реалізації стратегій. . . . .	164
5.1.3.3. Стратегічний потенціал і формування конкурентних переваг підприємства . . . . .	175
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	180
Тести для проведення контролю знань . . . . .	181
Глосарій . . . . .	186
Список рекомендованих джерел . . . . .	188
Додатки. . . . .	191
5.2. Організування . . . . .	210
5.2.1. Сутність та місце функції організування в системі менеджменту . . . . .	210
5.2.2. Проектування організаційних процесів . . . . .	218
5.2.3. Сутність та види організаційних структур управління . . . . .	226
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	233
Тести для проведення контролю знань . . . . .	234
Глосарій . . . . .	239
Список рекомендованих джерел . . . . .	240
Додатки. . . . .	242

5.3. Мотивування . . . . .	243
5.3.1. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника у процесі мотивування . . . . .	243
5.3.2. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи . . . . .	245
5.3.3. Засоби мотиваційного впливу . . . . .	253
5.3.4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми . . . . .	256
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	263
Тести для проведення контролю знань . . . . .	264
Глосарій . . . . .	269
Список рекомендованих джерел . . . . .	270
5.4. Контролювання . . . . .	272
5.4.1. Поняття і сутність контролювання . . . . .	272
5.4.2. Процес контролювання . . . . .	277
5.4.3. Види управлінського контролю . . . . .	282
5.4.4. Методи контролювання . . . . .	290
5.4.5. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві. . . . .	294
5.4.6. Особливості тактичного контролювання . . . . .	299
5.4.7. Контролювання та зворотний зв'язок у менеджменті . . . . .	299
5.4.8. Людський фактор у контролюванні. . . . .	302
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	303
Тести для проведення контролю знань . . . . .	304
Глосарій . . . . .	307
Список рекомендованих джерел . . . . .	308
5.5. Регулювання . . . . .	310
5.5.1. Регулювання: сутність та місце в системі менеджменту. . . . .	310
5.5.2. Класифікація видів регулювання. . . . .	313
5.5.3. Процес регулювання в організації. . . . .	314
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	316
Тести для проведення контролю знань . . . . .	317
Глосарій . . . . .	321
Список рекомендованих джерел . . . . .	322

## Розділ 6 КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

6.1. Управління виробництвом . . . . .	325
6.1.1. Операційна система організації: поняття, склад та види . . . . .	325
6.1.1.1. Операційний менеджмент як складова менеджменту організації . . . . .	325
6.1.1.2. Структура операційної системи . . . . .	327
6.1.1.3. Типологія операційних систем . . . . .	328
6.1.2. Організаційні основи виробництва . . . . .	329
6.1.3. Виробничі системи . . . . .	330
6.1.3.1. Виробництво як відкрита система . . . . .	330
6.1.3.2. Оточення виробничої системи . . . . .	331
6.1.3.3. Структура виробничої системи. . . . .	332
6.1.4. Виробничий процес і організаційні типи виробництва . . . . .	333
6.1.4.1. Сутність виробничого процесу . . . . .	333

6.1.4.2.	Класифікація виробничих процесів . . . . .	334
6.1.4.3.	Виробнича операція та організаційні типи виробництва . . . . .	336
6.1.5.	Організація трудових процесів і робочих місць . . . . .	338
6.1.5.1.	Загальна характеристика трудових процесів . . . . .	338
6.1.5.2.	Сучасні концепції проектування праці . . . . .	339
6.1.5.3.	Організація робочих місць . . . . .	341
6.1.6.	Організаційне проектування виробничих систем . . . . .	341
6.1.6.1.	Загальні положення формування організаційного проекту виробництва . . . . .	341
6.1.6.2.	Процес організаційного проектування та раціоналізації виробничих систем . . . . .	343
6.1.7.	Ефективність операційної діяльності: підходи, показники, фактори . . . . .	344
	Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	347
	Тести для проведення контролю знань . . . . .	349
	Глосарій . . . . .	352
	Список рекомендованих джерел . . . . .	353
	Додатки . . . . .	356
6.2.	Управління фінансами . . . . .	357
6.2.1.	Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту . . . . .	357
6.2.1.1.	Визначення та функції фінансового менеджменту . . . . .	358
6.2.1.2.	Принципи фінансового менеджменту . . . . .	359
6.2.2.	Фінансовий ринок. Характеристики та інструменти фінансового ринку . . . . .	360
6.2.2.1.	Фінансовий ринок . . . . .	360
6.2.2.2.	Учасники фінансового ринку . . . . .	361
6.2.3.	Система забезпечення фінансового менеджменту . . . . .	362
6.2.3.1.	Організаційне забезпечення фінансового менеджменту . . . . .	362
6.2.3.2.	Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту . . . . .	364
6.2.3.3.	Моделі грошових потоків та оцінка їх вартості . . . . .	364
6.2.4.	Управління активами підприємства . . . . .	365
6.2.4.1.	Визначення та класифікація активів . . . . .	365
6.2.4.2.	Управління необоротними та оборотними активами . . . . .	366
6.2.4.3.	Операційний, виробничий та фінансовий цикли підприємства . . . . .	367
6.2.4.4.	Моделі управління поточними активами . . . . .	368
6.2.5.	Управління джерелами фінансування активів . . . . .	369
6.2.5.1.	Принципи формування та основні характеристики капіталу . . . . .	369
6.2.5.2.	Власний капітал та методи його оцінки . . . . .	371
6.2.5.3.	Формування позикового капіталу . . . . .	372
6.2.5.4.	Вплив боргового фінансування на рентабельність власного капіталу . . . . .	373
6.2.5.5.	Управління витратами і прибутком . . . . .	375
6.2.5.6.	Управління інвестиціями та визначення ефективності вкладання інвестицій . . . . .	378
6.2.6.	Управління грошовими потоками на підприємстві . . . . .	381
6.2.6.1.	Визначення та класифікація грошових потоків . . . . .	381
6.2.6.2.	Управління грошовими потоками та визначення їх вартості . . . . .	381

6.2.7.	Фінансовий аналіз і планування . . . . .	382
6.2.7.1.	Методи фінансового аналізу. . . . .	382
6.2.7.2.	Фінансове прогнозування та планування . . . . .	382
6.2.7.3.	Процес бюджетування на підприємстві . . . . .	385
6.2.8.	Управління фінансовими ризиками . . . . .	387
6.2.9.	Антикризове фінансове управління підприємством. . . . .	389
6.2.9.1.	Мета та завдання антикризового управління . . . . .	390
6.2.9.2.	Методи діагностики банкрутства . . . . .	390
	Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	392
	Тести для проведення контролю знань . . . . .	393
	Глосарій . . . . .	397
	Список рекомендованих джерел . . . . .	400
	Додатки. . . . .	402
6.3.	Управління людськими ресурсами . . . . .	406
6.3.1.	Зміст та основні поняття управління людськими ресурсами . . . . .	406
6.3.2.	Політика управління персоналом організації. . . . .	409
6.3.2.1.	Кадрова політика . . . . .	409
6.3.2.2.	Соціальна політика . . . . .	412
6.3.3.	Кадрове забезпечення та оцінювання персоналу організації . . . . .	414
6.3.3.1.	Кадрове планування в організаціях . . . . .	414
6.3.3.2.	Організація набору та відбору персоналу . . . . .	416
6.3.3.3.	Оцінювання персоналу організації . . . . .	418
6.3.4.	Управління рухом і розвитком персоналу організації . . . . .	421
6.3.4.1.	Управління рухом персоналу . . . . .	422
6.3.4.2.	Управління розвитком персоналу. . . . .	424
6.3.4.3.	Управління процесом вивільнення персоналу . . . . .	426
6.3.5.	Формування та соціальний розвиток колективу . . . . .	429
6.3.5.1.	Формування колективу організації . . . . .	429
6.3.5.2.	Згуртованість та соціальний розвиток колективу . . . . .	431
6.3.6.	Конфлікти в організації . . . . .	433
6.3.6.1.	Сутність та класифікація конфліктів . . . . .	433
6.3.6.2.	Управління конфліктами . . . . .	434
6.3.7.	Соціальне партнерство в організації . . . . .	436
	Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	438
	Тести для проведення контролю знань . . . . .	439
	Глосарій . . . . .	444
	Список рекомендованих джерел . . . . .	447

## Розділ 7

### КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

7.1.	Керівництво і управління . . . . .	449
7.2.	Влада і відповідальність . . . . .	453
7.3.	Форми влади і впливу . . . . .	455
7.4.	Суть лідерства . . . . .	460
7.5.	Теорії лідерства . . . . .	463
7.6.	Типологія стилів керівництва. . . . .	468
7.7.	Ситуаційні підходи до ефективного керівництва . . . . .	470
	Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	476



Тести для проведення контролю знань . . . . .	477
Глосарій . . . . .	480
Список рекомендованих джерел . . . . .	481

## Розділ 8 МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Методи менеджменту: сутність та особливості формування . . . . .	483
8.2. Класифікація методів менеджменту . . . . .	485
8.3. Економічні методи менеджменту . . . . .	486
8.4. Технологічні методи менеджменту . . . . .	500
8.5. Соціально-психологічні методи менеджменту . . . . .	500
8.6. Адміністративні методи менеджменту . . . . .	502
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	505
Тести для проведення контролю знань . . . . .	507
Глосарій . . . . .	511
Список рекомендованих джерел . . . . .	513
Додатки . . . . .	515

## Розділ 9 ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

9.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Вимоги, які висуваються до інформації. Класифікація інформації . . . . .	527
9.2. Засоби формалізованого опису та технології оброблення інформації . . . . .	530
9.3. Організаційно-економічні засади створення та функціонування інформаційних систем. . . . .	532
9.4. Типологія інформаційних систем. . . . .	536
9.5. Управління інформаційними системами в організації . . . . .	538
9.6. Сутність та роль комунікації в управлінні підприємством . . . . .	546
9.7. Модель комунікаційного процесу . . . . .	547
9.8. Види комунікацій у системі менеджменту підприємства . . . . .	549
9.8.1. Характеристика комунікаційних мереж . . . . .	552
9.8.2. Невербальні засоби комунікації . . . . .	554
9.9. Комунікаційні бар'єри (перешкоди) на шляху ефективних комунікацій та їх подолання . . . . .	556
Запитання для самоконтролю . . . . .	559
Тести для проведення контролю знань . . . . .	559
Глосарій . . . . .	564
Список рекомендованих джерел . . . . .	567

## Розділ 10 ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

10.1. Рішення як результат управлінської діяльності. . . . .	569
10.2. Класифікація управлінських рішень. . . . .	571
10.3. Вимоги до управлінських рішень . . . . .	574
10.4. Етапи процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень . . . . .	575
10.5. Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень . . . . .	582
10.6. Реалізація управлінських рішень і надійність систем управління в організації . . . . .	592

10.7. Якість та ефективність управлінських рішень. . . . .	594
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	599
Тести для проведення контролю знань. . . . .	600
Глосарій. . . . .	604
Список рекомендованих джерел. . . . .	606

## Розділ 11 ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

11.1. Сутність проектного підходу до управління організацією. Управління проектами та програмами . . . . .	608
11.2. Методології управління проектами (PMBoK, Prince, P2M) . . . . .	612
11.3. Процесний підхід до управління проектами. . . . .	616
11.4. Проектний аналіз. . . . .	617
11.5. Життєвий цикл проекту. . . . .	618
11.6. Команда проекту. . . . .	619
11.7. Менеджмент на основних етапах проекту (ініціація, планування, виконання, контроль та моніторинг, закриття) . . . . .	623
11.8. Проектні документи. . . . .	626
11.9. Інформаційні технології в управлінні проектами . . . . .	629
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	632
Тести для проведення контролю знань. . . . .	632
Глосарій. . . . .	637
Список рекомендованих джерел. . . . .	638

## Розділ 12 ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Сутність, види та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства. . . . .	640
12.2. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. . . . .	654
12.3. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності. . . . .	667
12.4. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. . . . .	687
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	694
Тести для проведення контролю знань . . . . .	695
Глосарій . . . . .	700
Список рекомендованих джерел . . . . .	701

## Розділ 13 ЕТИКА І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

13.1. Етичні виміри культури менеджменту . . . . .	705
13.2. Принципи етичної поведінки. . . . .	709
13.3. Етика ділового спілкування менеджера . . . . .	711
13.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки . . . . .	715
13.5. Відповідальність у менеджменті. соціальні, правові та екологічні аспекти . . . . .	721
13.6. Соціальна відповідальність та збалансований розвиток організації. . . . .	725
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	730
Тести для проведення контролю знань . . . . .	730
Глосарій . . . . .	735
Список рекомендованих джерел . . . . .	736
Додатки . . . . .	738

Розділ 14  
МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

14.1. Сутність загального менеджменту якості (TQM) . . . . .	741
14.2. Розроблення систем якості згідно з вимогами стандартів ISO серії 9000. . . . .	745
14.3. Інструменти контролю якості. . . . .	760
14.4. Розроблення інтегрованих систем управління . . . . .	769
14.5. Показники якості та методи їх оцінювання . . . . .	781
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	792
Тести для проведення контролю знань . . . . .	793
Глосарій. . . . .	798
Список рекомендованих джерел . . . . .	799

Розділ 15  
ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

15.1. Видова класифікація ефективності менеджменту організації . . . . .	800
15.2. Система оцінки соціальної та адміністративної ефективності менеджменту. . . . .	810
15.3. Системи оцінки економічної ефективності менеджменту. . . . .	817
15.4. Система локальних показників оцінки ефективності менеджменту. . . . .	830
Запитання та завдання для самоконтролю . . . . .	838
Тести для проведення контролю знань. . . . .	840
Глосарій. . . . .	844
Список рекомендованих джерел. . . . .	845

---

## ВСТУП

Сучасні умови формування нових соціально-економічних орієнтирів вимагають від України швидких змін в економіці та відчутного підвищення її конкурентоспроможності. Стрімке входження країни у глобальний економічний простір актуалізує потребу у швидкій адаптації систем управління вітчизняними підприємствами до найвищих світових стандартів. Україна є країною з достатнім потенціалом щодо здійснення прориву у формуванні нових відносин у сфері економіки, нових поглядів на якість і рівень життя, нових підходів в освіті та науці, створенні та використанні нових технологій у всіх сферах життя. Сприйняття світовим товариством України як рівного партнера є нездійсненим без подальшого кардинального переорієнтування економіки на таку модель, в якій знання відіграють вирішальну роль, а їх виробництво стає джерелом розвитку. Конкурентні переваги країн усе менше визначаються багатством природних ресурсів чи дешевою робочою силою; натомість усе більшого значення набувають знання, їх конкурентоспроможність, що є одним із головних факторів суспільного розвитку, сприяє досягненню взаємодоповнюючих цілей забезпечення збалансованого економічного зростання, підвищенню суспільного добробуту, стимулюванню соціальної злагоди, розвитку людини, а «розвиток економіки має віддзеркалювати найбільш суттєві риси людини, її соціальної системи, технології та довкілля»<sup>1</sup>.

Природно, що темп розвитку економіки країни прямо пропорційно залежить від інтенсивності розвитку суб'єктів підприємництва. Спираючись на недосконалий організаційно-економічний механізм управління, організації як суб'єкти господарювання можуть помилково оцінювати свої можливості, що в подальшому негативно вплине на збалансованість і результативність їх діяльності. При цьому найчастіше йдеться про недостатню якість менеджменту, його неспроможність формувати та реалізовувати потенціал успішності. Ось тому абсолютно об'єктивною є потреба у знаходженні та запровадженні нового механізму управління, який дасть гармонійно розвиватися не лише кожній організації, але й усім зацікавленим в її успішному функціонуванні учасникам. Це зумовлює підвищення практичної значущості теоретичних досліджень у сфері менеджменту, подальшу модернізацію вітчизняної освіти і відповідну переорієнтацію системи підготовки сучасних керівників, оскільки пасивність у формуванні нової генерації керівників залишатиметься нездоланим бар'єром для успішної реалізації Україною стратегії випереджувального розвитку й утвердження її як конкурентоспроможної країни.

Слід зазначити, що поряд зі зрушеннями, які відбуваються в управлінні організацією під впливом змін теорії і практики управління, трансформувалася і сама менеджмент. На сьогодні можна впевнено стверджувати, що він пройшов багатовікову еволюцію у рамках різних суспільно-економічних формацій. Сучасна наука управління представлена низкою різноманітних течій та шкіл. Їх відрізняє прагнення поєднати наукові дослідження організаційно-технологічних проблем управління конкретними підприємствами з умовами функціонування жорсткого конкурентного середовища, досягненням збалансованості економічного розвитку, подоланням соціально-економічних конфліктів. Розгортаються й численні спроби

---

<sup>1</sup> Концепція гуманітарного розвитку (проект): Матеріали Всеукраїнського форуму інтелігенції, Київ. — 27 березня 2008.

прямої трансплантації досвіду закордонного менеджменту у наші реалії. Саме тому специфічною місією вітчизняної науки на цьому етапі стає розробка цілісних уявлень стосовно передумов освоєння підприємствами такої моделі менеджменту, при якій вона буде узгодженою з динамікою змін у світі, а також більш конкурентоспроможною задля реалізації національних пріоритетів щодо випереджувального суспільного розвитку України.

Проте будь-які зміни необхідно готувати ретельно і системно. Саме тому не викликає жодних сумнівів той факт, що головним стикувальним модулем змін має стати формування національної моделі менеджменту, яка б відповідала загальносвітовим вимогам. Безумовно, конкретні програми повинні наповнювати навчальний процес новою ідеологією сприйняття навколишнього світу, вибору засобів досягнення визначених цілей, а також усвідомленням надзвичайної важливості тієї підготовки, яку отримують сучасні керівники. Таким чином, сучасна система підготовки керівників вимагає якнайшвидшого привнесення у навчальний процес матеріалів нової якості, що дозволить засвоїти увесь спектр необхідних знань, набути практичних умінь і навичок та надасть можливість майбутнім керівникам бути конкурентоспроможними в умовах безмежного різноманіття господарських ситуацій та зміни парадигми менеджменту.

З урахуванням цього обумовлена актуальність підготовки і видання базового підручника «Основи менеджменту», в якому, на відміну від інших аналогічних видань, в єдиному комплексі розглянуто роль менеджменту, його місце в системі управління соціально-економічними утвореннями, історія розвитку менеджменту, систематизовано закони, закономірності та принципи менеджменту, визначено особливості побудови процесу управління в динамічних умовах зовнішнього середовища. У підручнику вперше висвітлено повний комплекс загальних та конкретних функцій менеджменту, визначено особливості процесу прийняття і реалізації управлінських рішень, згруповано інструменти досягнення результативної поведінки організацій, форми і методи підвищення етичності та соціальної відповідальності менеджменту, його результативності.

Підручник орієнтований на навчальні програми різних напрямків, де внутрішнє наповнення дисципліни під час її викладання може набувати різного рівня деталізації залежно від галузевої або функціональної специфіки підготовки фахівців. Наданий матеріал містить результати досліджень визнаних у світі вчених, нобелівських лауреатів та представників провідних національних наукових шкіл. Він буде корисний як для викладачів, аспірантів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, так і державних службовців, керівників підприємств і організацій, яких цікавлять проблеми менеджменту.

Авторський колектив відкритий для дискусії та обміну думками і буде вдячний за пропозиції щодо вдосконалення змісту підручника, які обов'язково врахуватимуться у подальшій роботі (електронна адреса: [knteu@knteu.kiev.ua](mailto:knteu@knteu.kiev.ua)).

---

*Розділ 1*

**СУТНІСТЬ, РОЛЬ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ  
ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

- 1.1. Менеджмент як специфічна сфера людської діяльності. Об'єкт, предмет менеджменту
  - 1.2. Організація як об'єкт менеджменту
  - 1.3. Зовнішнє і внутрішнє середовище організації
  - 1.4. Концепції визнання менеджменту
  - 1.5. Закони і закономірності менеджменту
  - 1.6. Сутність, природа, роль та взаємозв'язок принципів менеджменту в досягненні мети організації
  - 1.7. Класифікація принципів менеджменту та їх еволюція в контексті розвитку теорії організації
  - 1.8. Методологічне різноманіття менеджменту
  - 1.9. Методи досліджень у менеджменті
- Запитання та завдання для самоконтролю  
Тести для проведення контролю знань  
Глосарій  
Список рекомендованих джерел

**Ключові слова:** адаптивність, аутопоез, внутрішнє середовище організації, герменевтичний метод, гіпотеза, гуманістичний підхід, економіко-статистичний аналіз, емпіричне пізнання, закон композиції і пропорційності, закон необхідної різноманітності, закон синергії, закон статичності і динаміки, закон функціональної повноти, закон, закономірність, зовнішнє середовище організації, інтерв'ювання, категорія, концепція, менеджмент, метод пізнання, методологія, моделювання, об'єкт менеджменту, організація, підхід «раціональної бюрократії», предмет менеджменту, принципи менеджменту, процесний метод, процесний підхід, раціональний підхід, самоврегульованість, синергія, системний метод, системний підхід, ситуаційний метод, ситуаційний підхід, специфічні методи дослідження, суб'єкт менеджменту, теоретичне пізнання.

**1.1. МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СПЕЦИФІЧНА СФЕРА  
ЛЮДСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ. ОБ'ЄКТ, ПРЕДМЕТ  
І СУБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ**

У сучасних умовах управлінська діяльність набуває глобальних рис. Становлення глобальної цивілізації призводить до появи широкої мозаїки культурних відмінностей і міжнародних культурних гібридів менеджменту. Саме тому в управлінні відбуваються значні зміни, які характеризують концепції глобального управління.

Більшість видів трудової діяльності потребує об'єднання зусиль як окремої людини, так і групи людей. Менеджмент є сукупністю цілеспрямованих дій із забезпечення спільної праці, що спрямовується на ефективне використання всього

комплексу ресурсів у соціально-економічних утвореннях для досягнення поставлених цілей.

За Оксфордським словником англійської мови «менеджмент» (management) — це «спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця». Менеджмент є фактором виробництва разом із працею й капіталом; системою влади й організації; елементом структури суспільства і системи соціальних статусів.

Менеджмент розглядають як науку, сферу діяльності (практику) і мистецтво. Результат діяльності при цьому обумовлений тісним поєднанням науки і мистецтва.

Проблемою менеджменту як науки є пошук способів досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин.

**Об'єктом менеджменту** як науки є різноманітні аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації, а **предметом** — закономірності цих процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану.

**Менеджмент як мистецтво** характеризують уміння, здібності та здатність суб'єкта управлінської діяльності (менеджера) творчо підходити до постановки та реалізації конкретних цілей і завдань. Творчий пошук оптимальних нетрадиційних рішень і дій надають управлінню рис мистецтва. Застосування науки до реальностей будь-якої ситуації або вміння знайти розумний компроміс із раціональними витратами для досягнення найкращого результату характеризує менеджмент як мистецтво.

Вихідною проблемою менеджменту як сфери діяльності є необхідність реалізації певного типу соціально-економічних відносин — відносин управління, які передбачають вплив певного суб'єкта на об'єкт (явище, процес, інших суб'єктів) з метою визначення подальшого стану або шляху зміни (розвитку) цього об'єкта.

У центрі **менеджменту як практики** перебуває людина, яку розглядають як найвищу цінність для організації. На підставі цієї концепції всі системи управління спрямовані на виявлення різноманітних здібностей працівників з метою максимального використання у процесі виробництва. При цьому людина має отримати можливість реалізації власного потенціалу на підприємстві, на якому вона працює.

## 1.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Поняття «**організації**» як **об'єкта менеджменту** належить до особливої групи економічних категорій, які повинні мати чітку ідентифікацію в одному зі структурованих сенсорних просторів (економічна організація, державна чи ринкова інституція, трудовий колектив, фокус-група тощо) і розглядатися комплексно. Це пояснюється тим, що організація може одночасно бути як економічним, так і соціальним суб'єктом, усередині та за межами якої діють різні мотиви, що не дозволяє розмежувати її життєвий простір на приватне та суспільне.

**Організація** — основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму. Вона є центром поєднання різноспрямованих інтересів та можливостей їх збалансування, а проблема їх узгодження — одна з головних в економічних і соціальних науках.

Організація є групою людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення спільної мета. Ключовими елементами організації є: людина (соціум), структура, мета, технологія, функції. Таким чином, кожне соціальне утворення, що трактується як «організація», повинно мати у своєму складі щонайменше дві особи, об'єднані спільною метою, діяльністю та свідомою скоординованістю дій. Підприємство розглядається як один із різновидів організації.

Потреба цілісного бачення об'єктів, явищ і процесів актуалізує системне мислення й обумовлює необхідність використання системного підходу, який є основою системи наук про управління організацією як соціально-економічним утворенням. З цих позицій організація як система є сукупністю взаємопов'язаних та взаємозалежних елементів та підсистем, що мають спільну мету, функціональну скоординовану цілісність. Об'єднання елементів організації здійснюється в результаті формування узгодженої взаємодії в нову інтегративну якість і обумовлює створення такого цілого, що має бути більшим за суму своїх частин.

Акцентуємо увагу на основних закономірностях, що зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи (табл. 1.1).

Таблиця 1.1. Характеристика закономірностей, які зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи

Закономірність	Зміст	Характеристика соціально-економічних систем	Реалізація в теорії управління
Відкритість	Сукупність усіх об'єктів, змінність властивостей яких впливає на систему, а також тих об'єктів, властивості яких змінюються під впливом системи	Елементи економічної системи, що пов'язані з цією виробничою системою	Визначає масштаби та складність управління, а також вибір цілей функціонування системи
Обмеженість	Визначає відносну інтенсивність обміну складовими між системою та зовнішнім середовищем	Характеризує ступінь інтенсивності обміну ресурсами, інформацією, товарами та послугами із зовнішнім середовищем	Визначає спрямованість системи управління на збереження умовної обмеженості обміну між системою та середовищем, а також на його збільшення
Адаптивність	Властивість системи реагувати на стимули зовнішнього середовища з метою вироблення сприятливих рішень для функціонування та розвитку	Характеризує властивість реагувати на змінність зовнішнього середовища з метою ефективного функціонування	Визначає необхідність та відповідність реакції системи управління на зміни факторів зовнішнього середовища
Складність	Визначає кількість та різноманітність зв'язків усередині системи та із зовнішнім середовищем при функціонуванні системи	Характеризує комбінаційне різноманіття внутрішніх елементів підприємства і зовнішнього середовища	Визначає складність управлінських стосунків
Організованість	Визначає сукупність відносин між елементами системи	Характеризує сукупність змісту, структури зв'язків та способу прийняття рішень	Головний визначальний фактор результативного організування управління на підприємстві
Сталість	Визначає властивість зберігання стану рівноваги організації після впливу зовнішнього середовища	Характеризує можливість збереження ефективності системи при зміні зовнішнього середовища	Визначає обов'язковість забезпечення системою управління сталості безперервного функціонування підприємства
Ієрархічність	Визначає поділ системи на підсистеми з відносно замкненим циклом функціонування	Характеризує розподіл системи на рівні управління	Визначає порядок та організацію управління всією системою та її окремими рівнями
Підпорядкованість	Приводить складові системи у відповідність із рівнем впливовості між вищими та нижчими елементами	Характеризує процес утворення ієрархії	Визначає рівні управління та взаємозв'язки між ними
Здійсненість	Визначає змінність структури цілеспрямованого процесу	Характеризує зміни складу та функцій підсистем підприємства у процесі розвитку системи	Визначає порядок управління змінністю структури системи управління



Законо- мірність	Зміст	Характеристика соціально- економічних систем	Реалізація в теорії управління
Комуні- кативність	Визначає об'єктивність та необхідність загального процесу обміну інформацією між складовими системи та зовнішнім середовищем	Характеризує обсяги, напрямки обміну інформації на підприємстві	Визначає комунікаційні процеси на підприємстві та умови їх оптимізації
Надійність	Визначає порядок функціонування системи за умов виникнення непередбачуваних подій	Характеризує умови стабільності системи при незапланованому стані функціонування окремих параметрів, вплив факторів зовнішнього середовища	Визначає порядок та характеристики системи скоординованості на підприємстві

Серед законів статички і динаміки організації виокремлюють універсальні і специфічні. Ці закони не тільки впливають один на одного, але й мають певну ієрархію.

Серед універсальних законів основним є закон самозбереження — кожна система намагається зберегти себе і застосовує для цього увесь свій потенціал; закони розвитку і синергії визначають динаміку і характер еволюції, однак їхній вплив неоднаковий на різних етапах життєвого циклу організації.

Організації у своєму розвитку проходять усі життєві стадії: від зародження бізнес-ідеї, розвитку, зрілості до занепаду. При цьому організація прагне стабілізувати свої найбільш ефективні етапи. За законом синергії сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша.

Життєздатність організації визначається дотриманням в її межах законів композиції, упорядкованості, інформованості, стійкості та функціональної повноти, а ефективність — цілеспрямованим використанням законів розвитку в допустимих цими законами межах.

Закон композиції та пропорційності (гармонії) передбачає, що кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси (композицію) в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості (пропорції).

Професійну реалізацію закону композиції та пропорційності в управлінні забезпечує виконання таких принципів:

- плановості (в кожній організації має бути план її діяльності та розвитку);
- скоординованості (організація має відстежувати всі стратегічні, тактичні та операційні зміни та вносити відповідні корективи в набір і пропорцію ресурсів);
- обмеження та стабілізації (діапазон ресурсів та їх пропорції обмежуються можливістю їх ефективного управління, а зміна їх не може виходити за певні раніше встановлені межі);
- узгодженості (заплановані до застосування ресурси повинні відповідати одне одному за технічними, хімічними, інтелектуальними та іншими характеристиками) для створення синергетичного ефекту;
- повноти (набір компонентів повинен забезпечувати виконання всієї сукупності функцій корисності поведінки та управління).

Закон функціональної повноти системи є основною умовою дієздатності організації. Тут гармонізація розглядається як природний процес. Його штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо. Головне завдання управління організацією має бути орієнтованим на усунення причин можливого дисбалансу, підтримання стану оптимальної рівноваги.

Ступінь життєздатності системи визначається *законом стійкості* або *мінімальної життєздатності*, відповідно до якого життєздатність або структурна стійкість системи визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної його частини.

Згідно із *законом інформованості* зв'язок елементів організаційної системи здійснюється насамперед шляхом обміну впорядкованою інформацією.

Таким чином, *організацію як об'єкт менеджменту* слід розглядати як:

- цілісність з особливими властивостями і такою, що складається з відносно відокремлених підсистем, які мають свої специфічні ознаки та взаємодіють між собою, визначають межі організації та її середовища;
- цілісну систему в єдності її елементів і структур, їх взаємодію з урахуванням того, що певні зміни в одному з елементів обумовлюють ланцюгоподібні зміни в інших;
- цілеспрямовану та багатоцільову систему, що має неоднорідні зовнішні та внутрішні цілі, самостійні підділі окремих підсистем, систему показників вимірювання цілей, множину стратегій їх досягнення;
- динамічне явище, що вимагає дослідження внутрішньоорганізаційних процесів саморегулювання, підтримання соціально-економічного балансу, аналізу зростання, адаптивної еволюції, нововведень, загального життєвого циклу та компетенцій.

### 1.3. ЗОВНІШНЄ І ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ ОРГАНІЗАЦІЇ

Економіка справедливо вважається складним соціальним організмом, що має велику кількість ступенів свободи. Інтерпретація змісту явищ і процесів у зовнішньому та внутрішньому середовищах організації та відповідних відмінностей у системі управління передбачає формування парадигмального мислення та необхідність засвоєння жорстко формалізованих процедур діагностики й вирішення проблем організації.

Особливої уваги вимагає розгляд внутрішнього середовища організації. Ключовим параметром характеристики організації, що може забезпечувати досягнення реальної цілісності, традиційно вважається структура. Кожній структурі має бути притаманний такий склад елементів та зв'язків, який би забезпечував стійке існування системи. Саме відносини і зв'язки елементів та підсистем створюють ту єдність і цілісність, що визначають квінтесенцію застосування системного підходу в теорії організації.

Для того, щоб діяльність організації була результативною, має бути сформований такий комплекс завдань, вирішення яких забезпечуватиме своєчасну різноманітність управлінського впливу, достатню для підтримання цілісності. В. Ешбі, який сформулював один з фундаментальних висновків для теорії організації — *закон необхідної різноманітності*, вважав, що «тільки різноманітність може зруйнувати різноманітність». Формально цей закон можна представити в такому вигляді:

$$E_{Oy} = M_{Cy} - Z \rightarrow \min, \quad (1.1)$$

де  $E_{Oy}$  — ентропія об'єкта управління, яку система управління організації намагається звести до мінімуму;  $M_{Cy}$  — міра різноманітності впливу на організацію суб'єкта управління організації;  $Z$  — сукупність та різноманітність «збуджувачів», що викликають відхилення організації як об'єкта управління від цілісного та організованого стану та/або заважають нормальному її функціонуванню.

Тобто організована система здатна і повинна боротися за поглинання, збереження і збільшення  $E_{Oy}$  порівняно із  $Z$ , оскільки має вищий ступінь упорядкованості.

При створенні організації як певної цілісності повинен реалізовуватися принцип синергії. **Синергія** — єдиноспрямованість діяльності, інтеграція зусиль у системі, що призводить до посилення (збільшення, примноження) кінцевого результату. Організаційна синергія може обумовлюватися як зовнішнім впливом, так і бути результатом розвитку власної самоорганізації.

Синергічні ефекти мають бути базою сприйняття всіх процесів в організації. Суб'єкти управління повинні оволодівати новими синергічними інструментами мислення, оскільки мета синергетики — виявляти загальні методи і закономірності процесів самоорганізації у різних відкритих рівноважних системах, до яких належать усі соціально-економічні утворення, зокрема, визначати й систему відносин в організації.

Особливість синергічних систем полягає у тому, що ними можна управляти ззовні, змінюючи фактори, які впливають на систему. Це надзвичайно актуально при дослідженні розвитку соціально-економічних утворень, а тому важливим є й те, що саме через управління повинно відбуватися нарощування в організації власних позитивних тенденцій для досягнення їх синергетичного резонансу.

Функціонування організації характеризується настанням нерівноважного стану, процесами зламу стабільного порядку (переходами від порядку до хаосу, формуванням нового порядку), коли виникають нестійкі стани «точки біфуркації» — розщеплення векторів розвитку.

Таким чином, надзвичайно важливим для організації є досягнення та підтримання внутрішньої рівноваги. З цієї позиції організація розглядається як стратифікована система, «що створює і захищає власну сукупність раціонально організованих і стабільних внутрішньоорганізаційних процесів від зовнішнього впливу». Система управління організації повинна всіма наявними засобами та в межах існуючих обмежень забезпечувати необхідний режим функціонування.

Організація здебільшого розглядається як така, що самостійно організовується. При цьому розрізняють адаптивні системи та такі, що самоврегулюються. З позиції системного підходу процеси, що при цьому відбуваються всередині організації, описуються за допомогою терміна «аутопоез».

**Аутопоез** — підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються.

**Адаптивність** — здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування.

**Самоврегульованість** організації реалізується через використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги.

Коли йдеться про сучасну організацію як соціально-економічне утворення, то система управління має вибудовувати елементи внутрішнього середовища так, щоб воно набувало таких якостей, як цінність, рідкісність, неможливість імітації, відсутність еквівалентних субститутів на перспективу. Таким чином, дії системи менеджменту організації можна представити як формуючі, що впорядковують і регулюють ті методичні підходи й прийоми, які стають інструментами організаційних механізмів.

Склад системи *зовнішнього середовища організації* формується з економічної, політичної, соціальної, технологічної та інформаційної підсистем. Кожна з них, з одного боку, має надзвичайно складну структуру, а з іншого — окремі її елементи можуть мати вирішальне значення для планування діяльності організації. З огляду на це необхідним є визначення особливостей взаємодії організації з її зовнішнім середовищем.

По-перше, кожна соціально-економічна організація як цілеспрямована система буде настільки відкритою (або закритою) стосовно свого оточення, наскільки це обмеження взаємодії сприятиме досягненню запланованого стану. Система

може бути тільки відносно закритою в тому сенсі, що взаємодія із середовищем буде обмежена (в тому числі й свідомо), або система не буде взаємодіяти чи обмінюватися з якою-небудь частиною середовища. Проте кожна організація як реальна система є відкритою саме внаслідок наявності всебічних взаємозв'язків усього з усім.

По-друге, організація повинна мати певні зовнішні межі, які дозволяють ідентифікувати її як стосовно власного оточення, так і зовнішнього середовища загалом. Під межами організації розумітимемо сукупність таких її елементів, що систематично взаємодіють як з її внутрішніми елементами, так і зовнішнім середовищем. Ця взаємодія охоплює всі ресурсні потоки та імпульси організації. Таким чином, для повного опису поведінки організації мають бути обов'язково визначені як її елементи і підсистеми, так і режим взаємодії із зовнішнім середовищем. Лише за таких умов можна досягти реальної системності опису всіх можливих організаційних явищ і процесів.

По-третє, ідентифікування організації як соціально-економічної системи у зовнішньому середовищі має проводитися на паритетних засадах. Ось чому організацію слід розглядати не просто як соціально-економічну систему, що складається із взаємодіючих елементів та підсистем, а як активну систему, яка має взаємозв'язки із зовнішнім середовищем і впливає на нього з ініціативи системи управління. Корисність поведінки організації буде сприйматися персоніфіковано і відповідати ціннісним уподобанням конкретного суб'єкта та реальній ситуації, що обумовлюють припустимість такої поведінки. Поведінка організації щодо таких характеристик зовнішнього середовища, як складність, динамічність та невизначеність, повинна бути гармонізованою. Це суттєво залежатиме від когнітивно-інформаційних аспектів такої взаємодії.

Когнітивно-ціннісний підхід фактично формує унікальний механізм функціонування організації, незважаючи на те, що сукупні можливості зовнішнього середовища щодо приймання, накопичення та розуміння інформації необмежені, а координація і концентрація цієї інформації ускладнена.

#### 1.4. КОНЦЕПЦІЇ ВИЗНАННЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Теорія і практика менеджменту у своєму розвитку опиралися на різні підходи — залежно від того, наскільки науковцям і практикуючим менеджерам удавалося виокремити ті закономірності, що давали змогу розробляти обґрунтовані рекомендації для підвищення ефективності функціонування різних суб'єктів господарювання.

Визнання менеджменту як науки, виокремлення його як сфери особливих знань відбулося передусім завдяки досягненням представників *раціоналістичного підходу*, зокрема, в межах школи так званого наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, Ф. і Л. Гілбрети та ін.). Дотримуючись цього підходу, вчені зосереджували увагу на тому, щоб найбільш досконало раціоналізувати виробничі процеси. Досліджуючи різні способи їх виконання, вони розробляли конкретні рекомендації щодо введення чіткого регламенту і стандартів на засоби праці, інструменти, робочі операції і рухи, чіткого обліку робочого часу, попереднього планування виробничих завдань, визначення засобів, методів і прийомів їх виконання, диференціювання оплати праці тощо. Організація розглядалася ними як механізм для виготовлення продукції із чітко налагодженою взаємодією окремих ланок, а людина — як простий гвинтик у ньому, який виконує призначену йому функцію за наперед заданим і чітким алгоритмом. Представники раціоналістичного підходу своїм першочерговим завданням вважали доведення алгоритму виконання виробничих операцій до найбільшої досконалості, що забезпечило б максимальну економію часу та інших ресурсів і дало б змогу випустити її на ринок у більшій кількості.

*Підхід «раціональної бюрократії»* (основоположник М. Вебер) передбачає виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій. Такий підхід до змісту роботи менеджерів, який націлював їх переважно на впорядкування, раціоналізацію роботи підлеглих, був відображенням домінуючого на той час уявлення класичної та неокласичної економічних теорій про динаміку економічного зростання. Перша стверджувала, що економічна динаміка залежить від здатності окремих підприємств продукувати більшу кількість товарів, здешевлюючи їх виробництво для того, щоб розширювати обсяги платоспроможного попиту. Друга доповнювала, що регулятором попиту і пропозиції є конкуренція, яка примушує підприємців удосконалювати виробництво для мінімізації виробничих витрат.

З часом поступове акумулювання капіталу в руках найбільш підприємливих спричинило розростання їх бізнесу до таких меж, коли різко погіршувалася керуваність. Значно зросли витрати на адміністрування, що стало імпульсом для досліджень у сфері суто управлінської діяльності. Так, А. Файоль, підтримуючи висновок своїх попередників про необхідність чіткої регламентації і раціоналізації процесів, які відбуваються в організації, особливу увагу звернув на процеси, що стосуються виконання управлінських функцій (прогнозування, планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання). Він першим вирізняв таку закономірність менеджменту, як циклічність виконання означених функцій, запропонувавши так званий *процесний підхід у менеджменті* та розробивши рекомендації для підвищення ефективності процесу управління у вигляді певних правил (принципів).

Водночас для багатьох науковців, серед яких переважали соціологи, філософи та психологи (М.-П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу), завдяки проведеним дослідженням стало очевидним те, що слід долати деперсоналізовані відносини на виробництві, замінюючи їх відносинами партнерства для того, щоб повніше використовувати потенціал усіх працівників організації. Вони стали основоположниками *гуманістичного підходу до управління*, у якому на перший план вийшли закони соціальної взаємодії. Цей підхід на сьогодні став домінуючим, завдяки йому людину з її інтелектом стали вважати людським капіталом, повноцінне використання якого залежить від здатності менеджменту враховувати особливості поведінки індивідів у певному соціумі. Було зруйновано постулат про «атомарність економічної системи», представленій сукупністю ізольованих економічних суб'єктів. Організацію стали розглядати як відкриту соціотехнічну систему, чутливість і гнучкість якої забезпечуються соціальною компонентою й ефективними комунікаціями.

Дослідження Ч. Бернарда й О. Богданова поклали початок системному підходу в менеджменті. *Системний підхід* як сучасна концептуальна основа управління, розглядаючи організацію як складну сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин, а потім об'єднує їх в одне ціле. Системний підхід допомагає зрозуміти, що система — це не просто сума елементів, з яких вона складається, а дещо більше — організована сума цих елементів. У будь-якій системі важлива робота цілого — результат досягнутої динамічної рівноваги. Ось чому, розглядаючи будь-який об'єкт як систему, необхідно враховувати і вивчати зв'язки між елементами, вплив елементів один на одного, складні залежності всередині системи, а також системи із зовнішнім середовищем.

Під впливом керуючої підсистеми відбувається адаптація організації до змін у зовнішньому середовищі, яке є не лише мінливим, але й складним та малопрогнозованим. Значна кількість чинників зовнішнього середовища, що впливають на організацію постійно, змінюючи силу і вектор свого впливу, потребує наявності у системі управління відповідних частин, які б здійснювали постійний моніторинг змін, що відбуваються у середовищі господарювання, і напружували б адекватні управлінські рішення, спрямовані або на ліквідацію навислих загроз, або на

використання сприятливих можливостей, що з'явилися перед організацією в конкретній господарській ситуації.

Підприємство як відкрита система завдяки інтенсивному і постійному обміну інформацією та ресурсами між його елементами і середовищем існування здатне еволюціонувати, частково змінюючи свій склад і структуру, розвиваючи свою здатність компенсувати зовнішні збурення, зберігаючи свою стійкість і динамічну рівновагу із середовищем. Завданням менеджменту є врахування всіх чинників, що формують управлінську ситуацію і вибір тих методів та способів управління, які є найбільш адекватними цій ситуації. Для цього менеджери повинні відмінно володіти всіма управлінськими інструментами, знати їх переваги й недоліки, найбільш ефективні сфери застосування. Це відповідає *ситуаційному підходу в управлінні*, який на сьогодні є надзвичайно важливим для забезпечення життєздатності організацій.

Отже, становлення менеджменту як науки відбувалося через виявлення певних емпіричних закономірностей, які потім знаходили своє теоретичне відображення у різних наукових підходах до пояснення тих процесів, що відбувалися у виробничих системах.

## 1.5. ЗАКОНИ І ЗАКОНОМІРНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Суттєві сторони відносин управління та їхній взаємозв'язок із суб'єктами та об'єктами управління відображаються у закономірностях та законах управління.

**Закон** — це внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.

Основні закони менеджменту надано в табл. 1.2.

Таблиця 1.2. Закони менеджменту

Закон	Характеристика змісту
<i>Загальні</i>	
Композиції цілей	В цілеспрямованих системах існує проблема визначення загальної мети, проблема багатьох цілей та проблема узгодження багатьох цілей
Необхідної різноманітності	Системою управляє те, що виявляє найбільшу гнучкість; для того, щоб управляти будь-чим, потрібно мати хоча б на один ступінь свободи більше, ніж керована система; ефективне управління може бути забезпечене тільки в тому випадку, якщо різноманітність засобів керівника принаймні є не меншою, ніж різноманітність керованої ним ситуації
Спеціалізації управління	Ускладнення організації та її функцій призводить до підвищення вимог специфічності управління, а отже, до спеціалізації управлінської праці
Інтеграції управління	Необхідність єдиновладдя та єдності цілей потребує поєднання спеціалізованих управлінських дій
Пропорційності	Необхідність певного співвідношення між частинами цілого, їх співрозмірність, відповідність або залежність
Онтогенезу	Будь-яка організація проходить усі стадії життєвого циклу — від зародження до розпаду або відродження
Інформованості	Головною зв'язувальною ланкою в будь-якій організованій системі виступає впорядкований потік інформації
Зовнішнього доповнення	Будь-яка організація як цілісна система повинна бути здатною компенсувати зовнішні стреси
Найменшого	Структурна стійкість цілого визначається найменшою його частковою стійкістю, тобто сумарна стійкість організації є складним результатом часткових стійкостей окремих частин організації щодо спрямованих на них впливів

Закон	Характеристика змісту
Самозбереження	Будь-яка організація намагається зберегти себе як цілісне утворення, тобто пристосуватися до будь-яких стресів та економити ресурс
Синхронізації	Досягнення цілей організованої системи потребує організації та синхронізації організаційних процесів і реалізації організаційних функцій
Інерції	Інформація про результати діяльності організації має надходити в саму організацію як частина інформації, згідно з якою вона має продовжувати функціонувати
<i>Організаційно-соціальні</i>	
Соціалізації	Управління процесами соціалізації індивідів, подолання елементів стихійності має соціальну і стратегічну економічну значущість для діяльності організації
Соціальної структуризації організації	Кожній організації притаманна множинність внутрішньої структурної побудови, яка відображається в існуванні багатьох формальних і неформальних груп
Соціального статусу	Кожна людина має певну позицію в соціальній структурі організації, пов'язану з іншими позиціями через статус індивіда як системи його прав і обов'язків
Соціальної мобільності	Людина у процесі діяльності переміщується в соціальному просторі організації
<i>Організаційно-економічні</i>	
Рациональності	Організація націлена на отримання прибутку або іншого соціально-економічного ефекту
Економії часу	Ефективність управління і досягнення мети залежать від швидкості реакції менеджера на зміни ситуації та від здатності реалізувати управлінські дії за певний проміжок часу
Якості	Ефективність управління і досягнення мети залежать від якості управлінських дій

Категорія «закономірність» також відображає загальні суттєві та необхідні зв'язки між явищами, однак є первісним формулюванням закону, початком його теоретичного осмислення та дослідження. Крім того, в гуманітарних науках категорія «закономірність» використовується через статистичну неоднозначність реалізації зв'язків між явищами в соціально-економічних системах, до яких належать і організаційні системи.

**Закономірність у менеджменті** — це стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління.

Хоча закони і закономірності відображають об'єктивно існуючі зв'язки між явищами, вони є їх причинами та наслідками, проте між ними існують певні відмінності. Наприклад, закони менеджменту відображають більш стійкі та більш загальні зв'язки, в той час як закономірності менеджменту відображають послідовність у явищах, яка проявляється в певному місці та в певний час і зумовлена зазвичай не однією, а кількома причинами, що склалися під впливом кількох законів. При цьому зв'язки, які відображають закономірності, менш стійкі і є правильними лише для конкретних умов розвитку того чи іншого явища. На відміну від законів, які відкриваються в ході теоретичного аналізу, закономірність можна виявити лише в результаті узагальнення наявних фактів.

Саме виокремлення закономірностей робить стрункішою систему знань про управління як особливий вид людської діяльності, дає змогу сформулювати науково обґрунтовані методичні рекомендації щодо побудови ефективних систем менеджменту — різних за масштабами, видами діяльності, організаційно-правовою формою суб'єктів господарювання.

Закони й закономірності мають об'єктивний характер, тобто не залежать від волі людей, а, навпаки, визначають їх наміри і дії. Так, об'єктивність дії економічних законів у ринкових умовах зумовлює необхідність урахування їх у процесі прийняття управлінських рішень, інакше суб'єкт економічних відносин виявиться нежиттєздатним. З урахуванням цього економічний раціоналізм, наприклад, є домінуючим чинником, який враховується при прийнятті переважної більшості управлінських рішень. Водночас труднощі, з якими зіштовхуються менеджери у ході реалізації таких економічно раціональних рішень, свідчать про необхідність урахування й особливостей людської взаємодії, яка в багатьох випадках може бути ірраціональною.

Потреба врахування взаємного впливу об'єктивних економічних законів та законів людської взаємодії зумовила дуалізм у підходах науковців до виокремлення тих закономірностей, які сформували теоретичний фундамент менеджменту, заклали його інституційну основу. Остання уособлюється, з одного боку, в цільових установках економічного характеру, які є підставою для прийняття суб'єктами господарювання раціональних управлінських рішень (тобто опирається на економічні закони), а з іншого — враховує закони соціальної взаємодії, що виявляються у звичаях і традиціях, ментальних моделях поведінки, притаманних певному соціуму; саме вони можуть вносити істотні корективи у плани реалізації прийнятих рішень, перешкоджаючи (або навпаки, сприяючи) досягненню встановлених менеджментом цілей.

Перша група закономірностей менеджменту впливає з дії економічних законів та стосується прийняття стратегічних і тактичних рішень виробничого характеру:

- адекватність прийнятих рішень стану і прогнозам змін у зовнішньому середовищі, що досягається циклічністю управлінських процесів і неперервністю управління, завдяки чому організація здатна гнучко реагувати на сигнали і виклики зовнішнього середовища. Акцент робиться на тому, що кожен суб'єкт ринку може успішно господарювати лише доти, доки його товари чи послуги будуть здатні задовольняти потреби споживачів, відповідаючи їх вимогам щодо якісних характеристик і ціни. Для цього менеджмент підприємства має постійно відстежувати стан і кон'юнктуру ринку, своєчасно виявляючи ті зміни, які потребують негайного реагування на них (оскільки можуть спричинити суттєві загрози усталеній виробничій діяльності або ж, навпаки, сформувати нові ринкові можливості);
- пріоритетність вибору рішень, що несуть більшу економічну вигоду. Ця закономірність властива саме економічним організаціям. Окрім задоволення безпосередніх інтересів їх власників (вилучення прибутку для власних потреб), кращий економічний результат дає змогу таким організаціям інтенсивніше розвиватися, розширювати свою присутність на ринку товарів і послуг. Тривалий час найбільш поширеним способом максимізації такої вигоди була економія ресурсів, у тому числі трудових. Це, зокрема, виводило на передній план завдання економії часу, яке менеджери розглядали як необхідну передумову ефективності людської діяльності та найбільш вагомої складової. У багатьох наукових джерелах орієнтація менеджменту на економію часу навіть вважається законом, хоча нині ця економія здебільшого розглядається в контексті більшої мобільності організацій, їх здатності діяти на випередження стосовно конкурентів. Альтернативою економії часу для багатьох видів діяльності нині вважається здатність менеджменту забезпечити створення нової споживчої цінності (нові товари і послуги, що приваблюють цільові групи споживачів) і її швидке промислове освоєння.

Друга група закономірностей менеджменту ґрунтується на законах соціальної взаємодії (статусної або рольової поведінки, соціальної структуризації та мобільності, соціального контролю та ін.). Ці закономірності стосуються побудови системи менеджменту та забезпечують:



- спеціалізацію управлінської діяльності на основі раціонального розподілу її за видами діяльності і сферами впливу; завдяки цьому зростає її продуктивність;
- формування організаційної ієрархії на основі норм керованості та з чітким виокремленням зон відповідальності згідно з наданими повноваженнями; це структурує сфери управлінського впливу, забезпечує необхідний рівень керованості організацією у межах делегованих повноважень і посилює відповідальність за результати діяльності підпорядкованого підрозділу;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні; це забезпечує, з одного боку, наявність єдиного центру прийняття найважливіших рішень, а з іншого — збільшення кількості учасників процесу прийняття оперативних тактичних рішень, що підвищує гнучкість організації і створює умови для фахового і статусного зростання її працівників;
- цілеспрямованість і взаємоузгодженість управлінських рішень у просторі і часі; завдяки цьому можна забезпечити оптимальний розподіл організаційних ресурсів і налагодити ефективний контроль за реалізацією прийнятих рішень;
- інтеграцію управлінських зусиль у контексті реалізації поставлених цілей; орієнтування на спільні цілі створює координаційні механізми, завдяки чому посилюється взаємодія менеджерів різних управлінських ланок і рівнів, досягається ефект міжфункціональної синергії;
- формування спільних організаційних цінностей, які сприяють ефективному соціальному контролю за поведінкою індивідів і зменшують потреби прямого контролю;
- підкріплення цільових установок вагомими стимулами, що забезпечує високий рівень умотивованості працівників щодо їх досягнення.

Формування цільових установок є одним із найважливіших атрибутів управління, його вихідною функцією. Забезпечення узгодженості мети спільної людської діяльності у рамках організаційної ієрархії є об'єктивною передумовою результативності та ефективності цієї діяльності. Тому цілеспрямованість управлінських рішень можна назвати основною закономірністю менеджменту. Водночас сама система цілей може мати різну конфігурацію та вибудовуватися на різних засадах вертикального і горизонтального взаємоузгодження залежно від масштабів і видів діяльності організацій, їх структури, стилю і методів управління.

Очевидно, що встановлення цілей управління безпосередньо залежить від того, що відбувається у зовнішньому щодо організації середовищі та підлягає дії економічних законів (наприклад, закону попиту і пропозиції), норм цивільного права, інших юридичних норм та законів, політичних та демографічних процесів, тенденцій розвитку науки й техніки, стану довкілля тощо.

Однак досягнення цілей стає можливим, коли управлінські впливи опираються на методи та правила, що узгоджуються з ментальними моделями дійсності відповідного соціуму. Звідси наявність японської чи американської моделі менеджменту, що є однаково ефективними, хоча й ґрунтуються на різних домінантах в управлінні. В Японії — це корпоративно-колективістська домінанта, яка заохочує дії та рішення, що є корисними всім — як компанії загалом, так і кожному її працівнику, оскільки всі вони — єдина родина. У США домінуючим є ризиково-індивідуалістичний стиль менеджменту, який заохочує індивідуальний успіх, що ґрунтується на виявленні та реалізації нових ринкових можливостей, які приховані в різноманітних інноваціях. У першому випадку в управлінні переважає системний підхід, у другому — ситуаційний, хоча в обох випадках основною складовою ефективності менеджменту організації визнається людський чинник.

## 1.6. СУТНІСТЬ, ПРИРОДА, РОЛЬ ТА ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ В ДОСЯГНЕННІ МЕТИ ОРГАНІЗАЦІЇ

Становлення менеджменту як науки відбувалось через виявлення певних емпіричних закономірностей, які потім знаходили своє теоретичне відображення у різних наукових підходах до пояснення тих процесів, що відбувалися у виробничих системах. Узагальнення емпіричного досвіду в теоретичних висновках науковців сприяло появі цілої низки рекомендацій щодо того, у який спосіб має здійснюватися управління та як побудувати ефективну систему менеджменту. Вони отримали назву принципів менеджменту.

**Принцип** (від лат. *principium* — початок, основа, першопричина) — вихідне положення, основа системи знань або дій, що конкретизується у певній сукупності законів, категорій, визначень. Принцип як поняття можна також визначити через сукупність деяких його характеристик, а саме: принцип є вихідним положенням, передумовою теорії, наукової або іншої системи; принцип є центральним поняттям цієї системи, її основою або обґрунтуванням, відображає глибинні закономірності або передумови розвитку системи, в основу функціонування та розвитку якої його покладено.

Нині управлінська наука стоїть перед необхідністю формування нової парадигми, яка дозволить створити універсальну теорію управлінських відносин.

**Принципи менеджменту** — це правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

Значення принципів менеджменту полягає в тому, що з їх допомогою вищий менеджмент установлює правила дій і поведінки, обов'язкові для всіх працівників організації, узгоджує, об'єднує, координує і регулює їхню діяльність, впливає на процес прийняття та реалізації управлінських рішень на всіх рівнях ієрархії, забезпечує вибір адекватних ситуації методів управління тощо. Їх формування відбувається під впливом пріоритетів і цінностей, притаманних певному середовищу господарювання.

Принципи менеджменту можуть бути загальними і частковими (локальними). Загальні принципи мають визначати ті правила управлінської діяльності, які властиві організаціям різних типів і видів і яких мають дотримуватися менеджери всіх рівнів та служб організаційної ієрархії при прийнятті відповідних управлінських рішень. Вони ґрунтуються на законах розвитку природи, суспільства та бізнесу, об'єктивно відображають сутність явищ і реальних процесів управління, беззаперечно визнаються суспільством. До них належать, наприклад, принципи розподілу праці, єдиновладдя, балансу повноважень і відповідальності, справедливості, винагороди за виконану роботу, дисципліни і порядку.

Існують також принципи, які стосуються окремих сфер і напрямків діяльності менеджера, — управління персоналом, виробництвом, фінансами, інноваційною та маркетинговою діяльністю тощо. Вони відображають специфіку цієї діяльності і певним чином продовжують загальні принципи, конкретизуючи їх відповідно до мети і завдань функціональних менеджерів.

Водночас залежно від соціоісторичного контексту функціонування організації загальні принципи менеджменту можуть бути доповнені іншими, що мають відтінок ментальності соціуму, в якому ця організація працює. Таке доповнення може відбуватися і внаслідок усебічного аналізу способів та методів досягнення стратегічних цілей організації — у тому разі, якщо це має здійснюватися суворо у межах певних правил. У кожному випадку принципи менеджменту не можуть бути догмою, вони уточнюються, переглядаються, еволюціонують разом із розвитком суспільств та економік.

Для виокремлення принципів менеджменту, дотримання яких суб'єктами управління в організації є важливим для забезпечення її конкурентоспроможності та для досягнення мети діяльності організації, необхідно:

- адекватно оцінити бізнес-середовище організації (економічні, науково-технологічні, інституціональні аспекти, стан конкуренції і форми конкурентної боротьби, вид і структуру ринку, існуючі способи формування споживацьких преференцій тощо);
- чітко визначити місію організації, акцентуючи в ній ті позиції, що стануть основою конкурентоспроможності, сформулювати відповідні цілі і завдання;
- акцентувати увагу на «ключових компетенціях» організації, які формуватимуть потенціал, необхідний для здійснення її місії (ринкові можливості, технічне лідерство тощо), що дасть змогу визначити, у якій сфері слід удосконалюватися для збереження лідерства;
- виокремити основні підходи (правила) в управлінні, що є принципово важливими для досягнення стратегічних цілей організації;
- довести ці правила (принципи) управління до всього персоналу, вдосконалюючи й оновлюючи їх відповідно до вимог часу.

Зокрема, для малого підприємства, яке ставить для себе завдання працювати на локальному ринку (наприклад, у сфері індивідуальних послуг), актуальними будуть такі принципи:

- пріоритет споживача (надійне обслуговування, зручність, швидкість);
- висока якість роботи;
- доступні ціни;
- наслідування лідерів;
- ототожнення співробітників із фірмою: кожен працівник — це «людина фірми»;
- постійний пошук альтернативних варіантів діяльності фірми;
- застосування новітніх способів стимулювання праці;
- здійснення програм довготривалого професійного розвитку ключових працівників;
- опора на особисті контакти працівників із зовнішнім середовищем;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми.

Для компанії, що планує розширювати свою діяльність до меж національного ринку, важливими є наступні принципи:

- орієнтація на лідерів у виокремленні пріоритетів розвитку;
- високі стандарти діяльності;
- опора на реальність ринкових ситуацій, розширення і поглиблення зв'язків фірми із зовнішнім середовищем;
- загострена відповідальність кожного за результати справи;
- децентралізація управління фірмою і зростання кількості співробітників, що залучаються до розробки управлінських рішень;
- висока готовність кожного до інновацій;
- застосування новітніх способів стимулювання праці, в тому числі через задоволення потреб у визнанні та успіху;
- формування корпоративної культури, що ґрунтується на спільних інтересах і загальнолюдських цінностях, партнерстві, співробітництві і взаємній вигоді;
- соціальна відповідальність перед суспільством за результати своєї діяльності.

Для компаній, що прагнуть вийти на зовнішній ринок, крім вищезначених, пріоритетними будуть такі принципи:

- концентрація зусиль на ключових напрямках діяльності;
- ретельне обґрунтування кожного кроку вперед з урахуванням особливостей міжнародного ринку;
- не тільки вивчення, але й формування споживацьких переваг;
- суворе дотримання етики бізнесу.

Актуальність тих чи інших принципів може змінюватися залежно від мети організації та стану навколишнього середовища, однак вони у своїй сукупності мають створювати струнку систему правил, яка дає змогу менеджменту організації забезпечувати її тривале й ефективне функціонування.

### **1.7. КЛАСИФІКАЦІЯ ПРИНЦИПІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ЇХ ЕВОЛЮЦІЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕОРІЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Оскільки наука управління у своїй еволюції на тих чи інших історичних відрізках визначала різні пріоритети, відповідно до яких оцінювалась ефективність діяльності менеджерів, то й принципи менеджменту пройшли відповідний шлях, починаючи з раціоналістичного підходу до організації виробничих процесів і закінчуючи уявленнями про ефективний менеджмент в епоху глобалізації та інформаційних технологій.

Першим звернув увагу на необхідність дотримання певних раціональних правил у керуванні підлеглими Ф. Тейлор. У 1911 р. він опублікував результати своїх досліджень під назвою «Принципи наукового управління», де сформулював чотири принципи управління індивідуальною працею робітників:

- науковий підхід до виконання кожного елемента роботи;
- науковий підхід до підбору, навчання і тренінгу робітника;
- кооперування та розподіл відповідальності за результати роботи між менеджерами і робітниками;
- стимулювання виконання виробничих завдань.

Означені принципи стосувалися порядку планування роботи і контролю її виконання. Вони стали відправною точкою для подальших досліджень у цій сфері, оскільки їх використання сприяло значному підвищенню ефективності управління виробничими процесами. Зокрема, зосередили свою увагу на дослідженні виробничих операцій Ф. і Л. Гілбрети, унормовуючи час робітників на основі найбільш раціонального способу їх виконання. Це дало змогу посилити контроль за тривалістю виробничих процесів, обґрунтовано планувати кількість робітників та їх заробітну плату, підвищуючи тим самим продуктивність праці виробничого персоналу.

Питаннями виявлення закономірностей у керуванні виробничими процесами для підвищення їх ефективності займався Г. Емерсон. Він виокремив 12 знаменитих принципів продуктивності праці:

- чітко поставлена мета;
- здоровий глузд;
- компетентна консультація;
- дисципліна;
- справедливе ставлення до персоналу;
- швидкий, надійний, повний, точний і постійний облік;
- диспетчеризація;
- норми і розклад;
- нормалізація умов;
- нормування операцій;
- письмові стандартні інструкції;
- винагорода за продуктивність.

Важливо, що Емерсон сформулював низку важливих правил і щодо ролі та завдань менеджера у виробничій системі підприємства:

- підлеглий існує для того, щоб продовжувати роботу керівника і розширювати його можливості;
- керівник існує тільки для того, щоб зробити продуктивнішою роботу підлеглого;
- компетентні фахівці повинні формувати основні правила виконання роботи, навчати всіх застосовувати їх і постійно стежити за відхиленнями від них;

- кожен вищий рівень управління існує не для задоволення власних потреб, а для обслуговування тих, хто стоїть нижче;
- для здійснення будь-якої операції в організації слід застосовувати найсучасніші знання і вміння, які накопичені світовою наукою і практикою в цій сфері.

Найвагоміший внесок у розвиток принципів менеджменту зробив А. Файоль. Він поставив перед собою завдання сформулювати універсальні принципи, які б стосувалися будь-яких сфер управлінської діяльності (табл. 1.3).

Таблиця 1.3. Принципи управління А. Файоля

Принципи	Зміст принципів
Розподіл праці	Спеціалізація робіт, що необхідна для ефективного використання робочої сили (за рахунок скорочення кількості цілей, на які спрямовуються зусилля працівника)
Повноваження та відповідальність	Кожному працівникові мають бути делеговані повноваження, достатні для того, щоб нести відповідальність за виконання роботи
Дисципліна	Працівники мусять дотримуватися умов угоди, що укладена між ними та керівництвом; менеджери повинні застосовувати справедливі санкції до порушників порядку
Єдиновладдя	Працівник отримує розпорядження тільки від одного безпосереднього керівника і звітує лише перед ним
Єдність дій	Усі дії, що мають однакову мету, повинні бути згруповані і виконуватися за єдиним планом
Підпорядкованість інтересів	Інтереси організації мають перевагу перед інтересами індивіда
Винагорода персоналу	Отримання працівниками справедливої винагороди за свою працю
Централізація	Природний порядок в організації, що має керівний центр
Скалярний ланцюг	Безперервний ланцюг команд, яким передаються всі розпорядження і здійснюються комунікації між усіма рівнями ієрархії
Порядок	Робоче місце для кожного працівника і кожен працівник на своєму робочому місці
Справедливість	Установлених правил повинні дотримуватися на всіх рівнях скалярного ланцюга
Стабільність персоналу	Установка на довгострокову роботу в організації, оскільки висока плинність знижує ефективність
Ініціатива	Заохочення працівників до незалежних суджень у межах делегованих їм повноважень
Корпоративний дух	Гармонія інтересів персоналу й організації забезпечує єдність зусиль

Багато з цих принципів і донині мають практичну цінність, незважаючи на те, що з моменту їх виокремлення управлінська наука збагатилась новими знаннями.

Визначення загальних підходів до управління організаціями відбувалося в межах різних управлінських шкіл. Західний менеджмент ґрунтувався на тому, що кожна організація є самостійним суб'єктом ринку, який має широку свободу дій. Іншою була ситуація у країнах, які сповідували соціалістичну ідею. У них система управління опиралася на ідеї централізації і прямого керівництва діяльністю підприємств державними владними структурами. Передусім це стосувалося Радянського Союзу, де централізація набула особливо жорстких форм. Ідеї нового підходу до управління розробляли О. Богданов, М. Вітке, О. Гастев та ін. Вони сформулювали принципи управління, які відповідали особливостям планово-адміністративної системи господарювання (табл. 1.4).

*Таблиця 1.4. Принципи управління  
за планово-адміністративної системи господарювання*

<b>Принципи</b>	<b>Зміст принципів</b>
Демократичний централізм	Централізоване керівництво народним господарством і надання обмеженої господарської самостійності підприємствам
Єдність політичного і господарського керівництва	Планування розвитку економіки здійснюється з урахуванням політичних пріоритетів партійного і державного керівництва
Поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні	Виробництвом, яке створює економічні умови життя людей, керують переважно галузеві органи управління, а інфраструктурою, котра визначає соціальні умови життя населення — переважно територіальні органи
Єдиновладдя і колегіальність	Безперечне підпорядкування волі керівника, залізна дисципліна, однак широке залучення працівників до участі в управлінні
Планове ведення господарства	Визначення на тривалий період напрямів, темпів та пропорцій розвитку виробництва від підприємства до народного господарства в цілому
Матеріальне і моральне стимулювання праці	Розподіл матеріальних благ і задоволення потреб людей залежно від кількості і якості витраченої ними праці за допомогою матеріальних і моральних стимулів
Науковість	Керування суб'єктами господарювання на основі досягнень науки управління
Відповідальність	Кожен працівник підприємства має точно знати свої права та обов'язки, а також те, за що він особисто несе відповідальність
Підбір і розміщення кадрів	Підбір працівників в організації має здійснюватися так, щоб доручена їм робота виконувалася найефективніше
Економічність і ефективність	Ефективне поєднання людських і матеріальних ресурсів з метою їх найбільш економного і продуктивного використання
Спадковість господарських рішень	Основу складає єдність економічних явищ і процесів як послідовність кількісних і якісних змін, що здійснюються у часі та просторі

Проте, оскільки забезпечення досконалого централізованого планування і виконання планів усієї країни є проблематичним, виникла потреба у виокремленні таких принципів, як поєднання галузевого і територіального підходів в управлінні та єдності політичного і господарського керівництва. Останній принцип забезпечував жорсткішу систему контролю за виконанням управлінських рішень, а перший давав можливість узгоджувати систему планів розвитку різних галузей із соціально-економічними потребами територій. Принципи демократичного централізму та колегіальності лише декларувалися.

Недосконалість системи управління, яка ґрунтувалася на принципах жорсткої централізації, спричинила її низьку ефективність, що призвело до зниження конкурентоспроможності економіки Радянського Союзу та її руйнування. Стало очевидним, що розвиток країни можливий тільки на основі переходу до ринкової економіки і перегляду основних принципів управління, оскільки старі перестали працювати у нових економічних умовах. У них була відсутня одна з найважливіших складових — ініціативність, підприємливість працівників, здатність організації залучати новачки, які б поліпшували її конкурентні позиції. Отже, нові умови економічної діяльності вимагали нових принципів управління.

Світовий економічний розвиток увійшов у нову стадію — постіндустріальну. Головна увага в управлінні спрямовується на людей як носіїв інтелекту. Менеджмент зосереджує свої зусилля на тому, щоб навчити працівників спільно діяти і тим самим досягти синергізму в роботі; передбачає чесність і довіру в ділових відносинах (етику в бізнесі оголошено «золотим правилом»); прагне сформулювати таку організаційну культуру, яка б стимулювала саморозвиток працівників і їх бажання бути рівноправними членами організації.

З огляду на це найважливішими стають ті принципи, які дають змогу повністю розкрити потенціал людини і спрямувати його на користь організації:

- розвиток творчих здібностей персоналу;
- залучення співробітників до обґрунтування управлінських рішень;
- опора на систему гнучкого лідерства серед персоналу й особисті контакти працівників із зовнішнім оточенням;
- використання таких методів співпраці з людьми, що забезпечують їх задоволення роботою;
- постійна і цілеспрямована підтримка індивідуальної ініціативи працівників фірми й організацій, що з нею співпрацюють;
- чесність і довіра у ділових стосунках;
- високі стандарти роботи і прагнення до нововведень;
- обов'язкове визначення розміру внеску кожного працівника у загальні результати;
- орієнтація на перспективу розвитку;
- опора на загальнолюдські цінності і соціальну відповідальність бізнесу перед людьми та суспільством у цілому.

Австрійський економіст, лауреат Нобелівської премії в галузі економіки Фрідріх-Август фон Гаек (1899—1992) зазначав, що неодмінною умовою прогресивного розвитку економіки будь-якої країни є людська співпраця, яка ґрунтується на морально-етичних і правових нормах, що стримують руйнівні тенденції, породжені протистоянням індивідуальних інтересів.

**Морально-етичні норми** — це система загальних цінностей і правил (не зафіксованих, на відміну від правових норм, у чинному законодавстві), яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху. Йдеться передусім про повагу до чужої власності, визнання її недоторканності; чесність, довіру і пунктуальність у ділових відносинах; відповідальність за порушення домовленостей; толерантність, уміння діяти у власних інтересах, але за єдиними для всіх правилами. Фірми, для яких важливою є власна репутація, доводять до своїх працівників ті етичні норми, що є звичними не лише для власної країни, але й для всього світу. Дотримання їх забезпечує лояльність партнерів і споживачів, дає змогу досягати високих стандартів діяльності.

Важливим принципом менеджменту є визнання соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством. **Соціальна відповідальність** — це добровільна реакція бізнесу на соціальні проблеми суспільства. Вона передбачає свідоме ставлення власників та менеджменту підприємств до вимог соціальної необхідності, розуміння всіх наслідків господарської діяльності для суспільства.

Соціальну відповідальність розглядають як:

- добровільний відгук на соціальні проблеми суспільства через участь у добродійній діяльності (відрахування певних коштів із прибутку на добродійні заходи);
- усвідомлення керівництвом підприємства своєї відповідальності за умови та результати власної діяльності, які не підпадають під поняття «юридична відповідальність».

Основні форми соціальної відповідальності:

- відповідальність за стан довкілля, який може бути погіршено через діяльність підприємства;
- відповідальність перед своїми працівниками за належні умови праці, формування політики рівних можливостей для всіх, хто працює чи хотів би працювати на підприємстві;
- відповідальність перед споживачем за доброякісність продукції (може проявлятися у відмові від неправдивої реклами, у якій наголошується на позитивних характеристиках продукту, але замовчуються негативні або навіть шкідливі).

Наведені вище принципи покладено в основу сучасної парадигми управління. Використання їх дає можливість будь-якій організації розвиватися, видозмінюватися відповідно до вимог часу. Однак кожна сучасна організація, спираючись на потенціал своїх працівників, має відшукувати для себе головне, те, що сприятиме успішній роботі і відповідатиме вимогам і запитам ринку.

Це великою мірою стосується сучасних українських підприємств. Вітчизняній управлінській практиці властиві небажання брати на себе відповідальність, жорсткий контроль, очікування розпоряджень та зволікання з їх реалізацією. Становище ускладнюється й тим, що вітчизняний менеджмент формується під впливом західних теоретичних концепцій, які були актуальними чверть століття тому. Для роботи на внутрішньому ринку вони є цілком придатними. Проте українські підприємства мають бути конкурентоспроможними на зовнішньому ринку. Нині, в епоху глобалізації, конкуренція набуває іншого виміру і входження у світовий розподіл праці для України є складним завданням. Величезна концентрація капіталу у високорозвинених країнах витісняє дрібний і навіть середній бізнес із традиційних сфер діяльності. На преференції споживача вже не звертають увагу, натомість їх формують. Протистояння тиску транснаціональних компаній можливе тільки у деяких сферах і то лише за ефективного менеджменту, який спирається на новітнє сприйняття ринкових реалій і обирає адекватні методи взаємодії з ними. Кожна організація в цих умовах мусить для себе визначити ті основні правила ведення бізнесу, дотримання яких даватиме змогу їй набувати конкурентних переваг і зміцнювати їх.

Ці правила й принципи мають визначати філософію ведення бізнесу, організаційну поведінку, формувати уявлення про ринки споживачів, про конкурентів, про технології та їх зміни тощо. Вони повинні спиратися на сильні сторони фірми і враховувати слабкі, окреслювати сфери діяльності і визначати чіткі орієнтири розвитку, давати змогу адекватно оцінити результати діяльності і своєчасно формувати нові цілі.

## 1.8. МЕТОДОЛОГІЧНЕ РІЗНОМАНІТТЯ МЕНЕДЖМЕНТУ

Методологічне різноманіття менеджменту формується у межах методології наукового пізнання та функціонує на п'ятьох основних рівнях: філософському, загальнонауковому (міждисциплінарному), конкретно-науковому, методико-технологічному та техніко-методичному. Вихідні положення методології менеджменту базуються на основних законах і загальних принципах діалектики.

Принцип єдності всезагального взаємозв'язку та розвитку потребує повного всебічного врахування зв'язків і залежностей об'єкта управління з метою уникнення однобічності вивчення явищ та процесів, а також має врахувати всі його суттєві аспекти і зв'язки. Недотримання цього принципу може стримувати розвиток та гальмувати вирішення окремих проблем.

Діалектичне протиріччя є внутрішнім самозабезпеченням, яке передбачає одночасну єдність та антагонізм елементів і характеристик предметів або явищ об'єкта управління.

Принцип єдності якості та кількості або якісного і кількісного підходів у менеджменті полягає в тому, що взаємозалежність цих категорій визначається самою діалектичною природою функціонування організації. Нагромадження кількісних змін призводить до виникнення нової якості.

Принцип діалектичного заперечення полягає у необхідності дотримання спадковості при переході від старого до нового, від попереднього до наступного. Попереднє заперечується, але не абсолютно, а відносно і не в усіх, а лише у визначених відношеннях.

Методологія менеджменту в її сучасному стані є багаторівневою комплексною системою знань (або окремою наукою), основна функція якої полягає в установленні наукових фактів і розробленні на їх основі вчення про організацію й засоби здійснення теоретичної, експериментальної та практичної діяльності.



Верхня межа функціонування методико-технологічного рівня методології менеджменту — це така система методологічних принципів, форм і способів організації методологічного знання, яка безпосередньо зумовлюється теорією цього підходу. Нижня межа функціонування методико-технологічного рівня методології менеджменту позначається жорстко структурованими відповідно до мети та завдань проблемами обґрунтування шляхів формування конкретних принципів, вимог і критеріїв розробки спеціальних методів теоретичного й експериментального досліджень.

На філософському рівні методології науки здійснюється обґрунтування основних принципів організації менеджменту, які безпосередньо виводяться із всезагальних принципів діалектики. На загальнонауковому рівні методології менеджменту знаходять своє вирішення проблеми структури управління, його диференціювання, структури й сутності методів, умов та критеріїв управління, типології систем тощо. У межах конкретно-наукової методології розробляються певні теоретико-методологічні підходи до процесу управління, що є найбільш адекватними природі предмета та сутності досліджень. На підставах кожного конкретного підходу розробляються відповідні йому поняття та уявлення.

**Методологія** — це спосіб думки, логічна схема пізнавальної та практичної діяльності суб'єктів, що є сукупністю таких елементів (рис. 1.1).

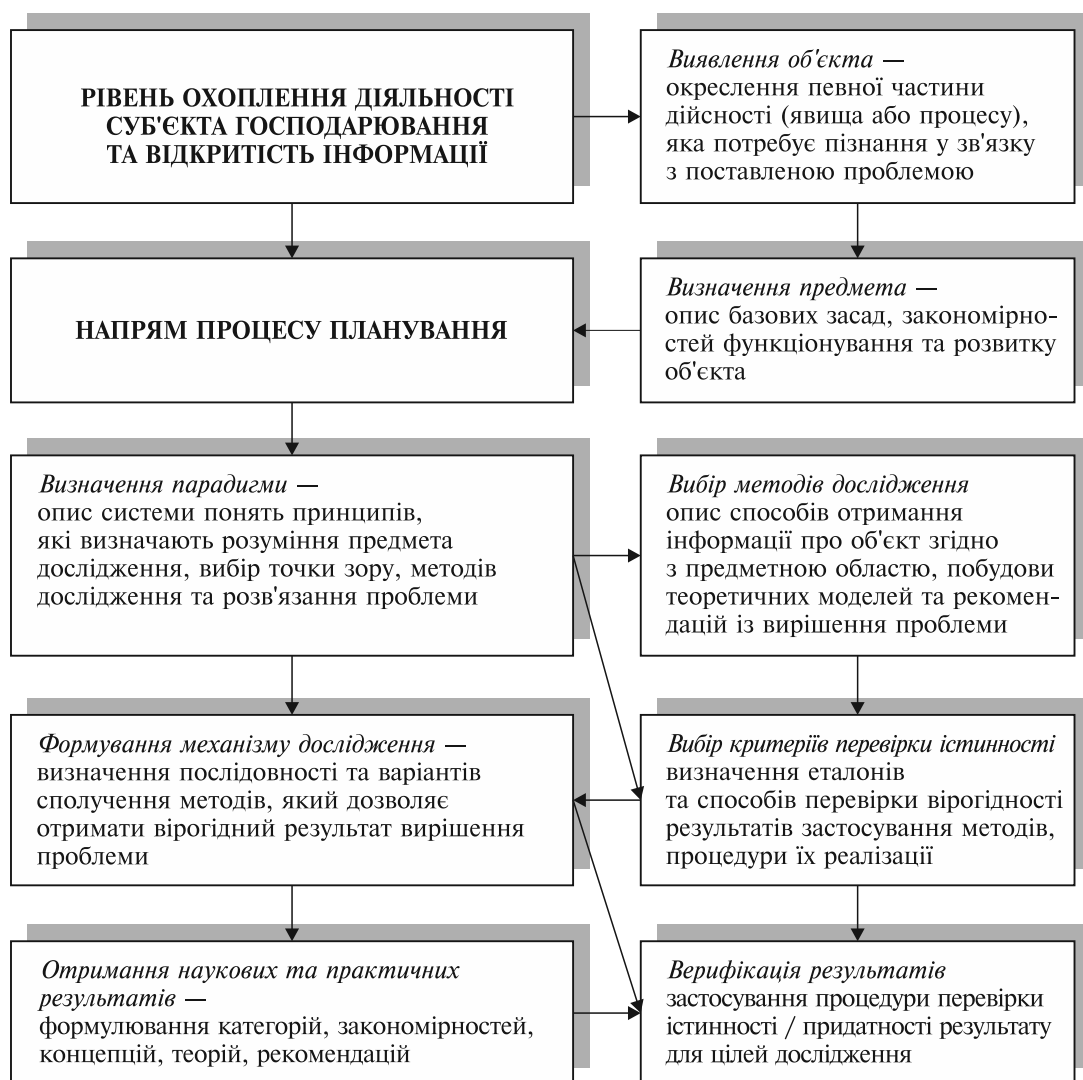


Рис. 1.1. Структурна схема послідовності реалізації елементів методології менеджменту

Методологія виконує такі функції:

- визначає способи здобуття наукових знань, які відображають динамічні процеси та явища;
- спрямовує, передбачає особливий шлях, на якому досягається певна науково-дослідницька мета;
- забезпечує отримання інформації щодо процесу чи явища, що вивчається;
- допомагає введенню нової інформації до фонду теорії науки;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять у науці;
- створює систему наукової інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент наукового пізнання.

Вирішення проблеми менеджменту виходить з певних *загальних гіпотез*: у суб'єкта управління є потреба і можливість управляти об'єктом, а в об'єкта є можливість та здатність бути керованим. Існують способи забезпечити наявність відносин управління між суб'єктом та об'єктом; окремі способи відрізняються за критерієм ефективності.

Результат процесу підтвердження або спростування цих та більш конкретних гіпотез реалізується у формуванні наукових результатів:

- **категорія** — поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті (власне категорійні поняття, принципи, закономірності);
- **принцип** — основна засада, як найбільш загальне правило діяльності. Кожна епоха виробляє і використовує свої принципи управління, їх розвиток відбувається на основі методологічної спадкоємності попередньо сформованих;
- **закон** — об'єктивний, істотний, необхідний, сталий зв'язок між об'єктами, логічно формалізоване та чітко сформульоване співвідношення між явищами, предметами, процесами управлінської діяльності. Закон характеризується як необхідне, істотне, стійке, повторюване та загальне. Конкретне явище завжди багатше, ніж закон. Водночас закон, нівелюючи індивідуальні, випадкові властивості та зв'язки, дає змогу менеджеру охопити внутрішню сутність предметів та явищ;
- **гіпотеза** — це форма наукового знання, за допомогою якого формується один із можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність яких ще не встановлено і не доведено;
- **концепція** — спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, зазвичай науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, що, однак, не доведене до несуперечливої системи точних категорій;
- **теорія** — сукупність обгрунтованих, вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що побудована як система точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління.

Теорії виконують функції, які за загальним підходом можна поєднати у певний спосіб (табл. 1.5).

Таблиця 1.5. Функції теорії

Назва функції	Характеристика функції
Описова	Описує повну сукупність фактів
Інформативна	Інформує про сутність відображених теорією об'єктів. Це найбільш достовірна сутнісна і узагальнювальна інформація
Системоутворювальна	Упорядковує певну сукупність фактів, є системним баченням об'єктів
Пояснювальна	Пояснює об'єкти і факти, виокремлюючи закономірності та причинно-наслідкові зв'язки, кореляційну залежність
Прогностична	Уможливорює передбачення на підставі закономірностей майбутнього стану об'єктів
Методологічна	Є методом здобування нового знання
Практична	Є засобом практичної зміни дійсності, побудови технологій

У процесі історичної еволюції менеджменту як науки сформувалися:

- **наукові течії** — сукупності погоджених і усталених теоретичних поглядів;
- **наукові школи** — співдружність науковців, об'єднаних спільністю методологічних настанов та ідей, наявністю комунікаційних каналів і механізмом передачі знань.

Науковий світ розрізняє їх за предметними сферами, парадигмами і методами дослідження, підходами до трактування категорій менеджменту. Категорії менеджменту представлені у вигляді базових понять (управління, ефективність, суб'єкт, об'єкт, функції управління та ін.), принципів та законів (закономірностей).

## 1.9. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕНЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Отримання наукових та практичних результатів у межах певного методологічного підходу (парадигми) тісно пов'язано з науковою категорією «метод пізнання».

**Метод пізнання** — це спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

Слід розуміти, що загальнофілософські методи застосовуються протягом усього процесу пізнання та діяльності і включають:

- **діалектичний метод** — пізнання дійсності в її цілісності, розвитку і суперечливості;
- **метафізичний метод** — пізнання елементів дійсності в їхній ідеальній формі і поза їхнім зв'язком між собою та процесом розвитку (зміни).

У рамках методології наукового пізнання виокремлюють два рівні: *теоретичний* — висунення і розвиток наукових гіпотез, формулювання категорій (понять, принципів, законів) та побудова системи відносин між ними, отримання логічних висновків; *емпіричний* — спостереження явищ та процесів в їх природному стані або у ході експерименту, групування, класифікація результатів спостережень та експериментів, впровадження їх у практичну діяльність або використання для побудови теоретичної системи.

Реалізація дослідження на обох рівнях передбачає застосування загальних та особливих методів (рис. 1.2).

До спільних методів, які застосовуються і в емпіричних, і в теоретичних дослідженнях, належать:

— **системний метод** — представлення об'єктів як систем, дослідження їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин; визначення структури об'єкта (декомпозицію системи), окремих елементів у їх зв'язку та взаємодії з іншими елементами, впливу властивостей окремих частин системи на її поведінку в цілому;

— **ситуаційний метод** — дослідження стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації (статика, нерухомість) або в послідовності окремих ситуацій (порівняльна статика);

— **історичний (процесний) метод** — вивчення виникнення, формування та розвитку процесів і подій у хронологічній послідовності (динаміці) з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей;

— **герменевтичний метод** — вивчення феноменів (явищ, процесів, механізмів) на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури;

— **моделювання** — метод опосередкованого пізнання, вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом штучного створення й дослідження його аналога (моделі), що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, що цікавлять

дослідника; причому моделі можуть бути емпіричними (предмети, зображення та ін.) та теоретичними (функція, схема та ін.).

Емпіричні методи застосовуються у дослідженнях разом із загальнонауковими як специфічні методи конкретно-наукового пізнання прикладного характеру. Проста констатація результатів спостереження, наприклад, перевищення витрат виробництва порівняно із запланованими — це ще не наукове пізнання. Воно стане науковим лише за умови визначення причинного зв'язку цього явища спостереження та експерименту, тобто виявлення і дослідження факторів, що зумовили перевищення витрат, і розроблення заходів щодо їх уникнення.

Методи емпіричних досліджень поділяють на:

- універсальні, що використовуються на всіх етапах процесу дослідження, адаптуючись до особливостей об'єкта дослідження та наявної інформації, і формалізовані у вигляді формул, таблиць, графіків тощо;
- специфічні, що використовуються на окремих етапах дослідження: експертні оцінок, екстраполяції та інтерполяції тощо.

Склад емпіричних методів представлено в табл. 1.6.

**Спостереження** — це початковий етап емпіричного дослідження, який полягає у цілеспрямованому сприйнятті предметів і явищ дійсності для одержання безпосередніх даних про об'єкт управління. Воно є організованим процесом врахування фактів про явища та процеси, що відбуваються в економіці, та збору на його основі масових початкових (вихідних) даних. Отримана при спостереженні інфор-

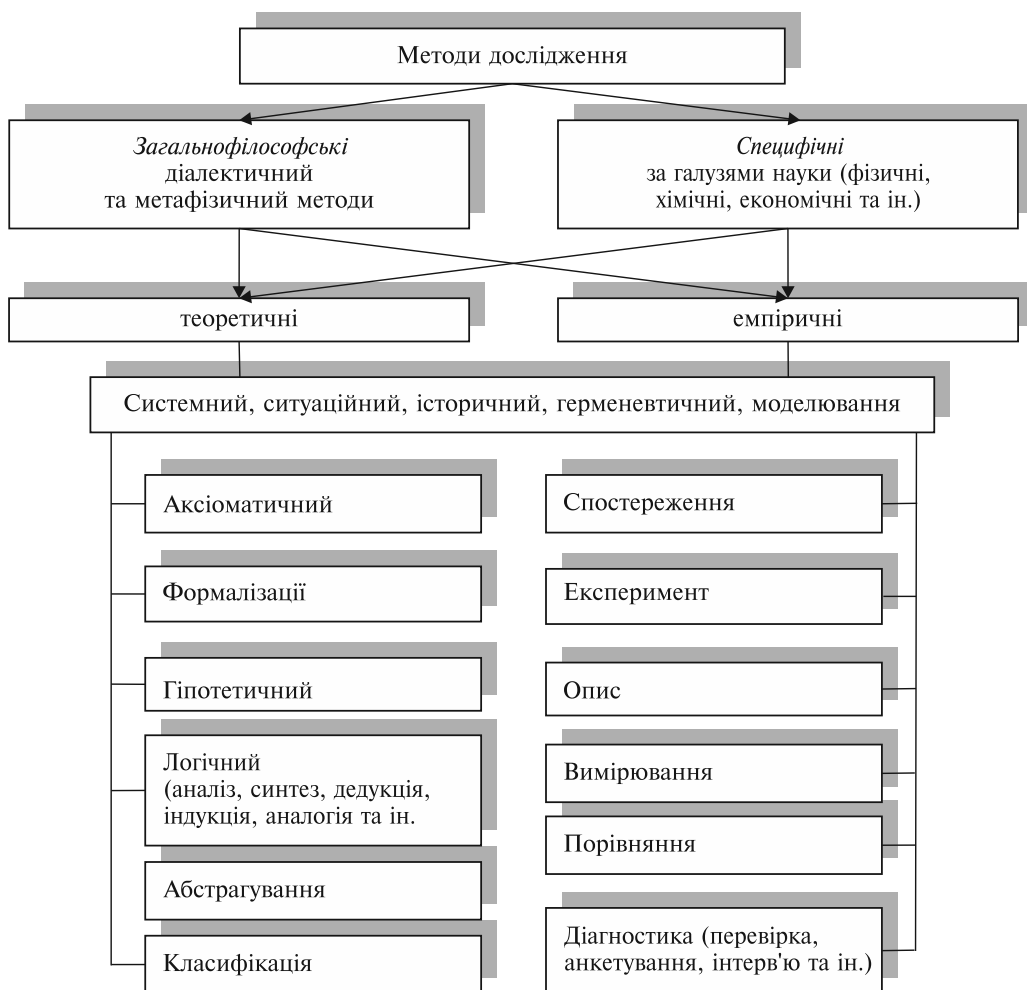


Рис. 1.2. Класифікація методів наукового дослідження

мація фіксується в документі методом документування. У плануванні і регламентації економічних процесів — це анкетування при складанні експертних оцінок, хронометраж робочого часу і фотографія робочого дня (при плануванні і нормуванні праці тощо). Для того, щоб правильно організувати спостереження, слід ще до його початку точно визначити об'єкт, мету та умови спостереження, які у подальшому стають визначальними при виборі елементів досліджуваної сукупності, розробки програми та порядку збору даних.

Таблиця 1.6. Методи емпіричного пізнання

Метод	Сутність методу
Спостереження	Систематичне, цілеспрямоване вивчення об'єкта з метою отримання первинної інформації про дійсність і створення первинної схематизації об'єктів реальності — вихідних об'єктів наукового дослідження
Експеримент	Вивчення об'єкта, в ході якого дослідник активно й цілеспрямовано впливає на нього завдяки створенню штучних умов або використанню природних умов, необхідних для виявлення відповідної властивості об'єкта
Опис	Фіксація, узагальнення та інтерпретація певних властивостей об'єкта, фактів; <i>узагальнення</i> — це операція, в результаті якої відбувається перехід від поняття з вузьким обсягом (видового) до поняття з широким обсягом (родового) шляхом збіднення його змісту, тобто вилучення специфічних для вихідного поняття видових ознак; <i>інтерпретація</i> — пояснення факту, визначення його місця серед інших фактів
Порівняння	Встановлення подібностей або відмінностей предметів та явищ дійсності, а також знаходження загального, притаманного двом або декільком об'єктам
Вимірювання	Визначення числового значення певної величини за допомогою одиниці виміру
Діагностика	Процес розпізнавання й визначення характеристик, позитивних і негативних (кризових) явищ у стані та процесі розвитку об'єкта

Накопичення інформації про велику кількість схожих спостережень можуть бути визнаними теоріями або законами. Спостереження повинні відповідати таким вимогам: бути масовими; бути виконаними за визначених умов; мати необхідний інструментарій; бути науково організованими (за визначених програм, термінів, виконавців та системи контролю).

Спостереження класифікують за такими ознаками:

- повнота охоплення (суцільне й несуцільне);
- можливість структуризації (структуроване й неструктуроване);
- регулярність здійснення (регулярні, разові);
- спосіб організації (безпосереднє спостереження, документальне збирання у ході виникнення, опитування);
- ступінь контрольованості (контрольоване й неконтрольоване);
- ступінь доступу (відкрите й інкогніто).

Якщо менеджер спостерігає за процесом, не втручаючись у його перебіг, таке дослідження називають *обстеженням*. Такий метод використовується для виявлення резервів підвищення ефективності управлінського процесу.

Одним із основних універсальних методів емпіричного дослідження є моделювання. *Моделювання* — це побудова організаційних та інформаційних моделей об'єктів управління, які дають змогу оптимізувати проведені дослідження за ними у рамках часових та якісних характеристик. Під моделлю розуміють образ реального процесу (явища), відтвореного у матеріальній чи ідеальній формі, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта управління та заміняє його під час дослідження.

Під час прийняття управлінських рішень використовують такі види моделей:

- Класична модель, що опирається на поняття раціональності у прийнятті рішень, які визначаються шляхом аналізу різноманітних варіантів рішень, контролем за їх виконанням і оцінкою досягнутого результату. Прикладом такого модельного підходу є розробка планів соціально-економічного розвитку.

- Поведінкова модель опирається на недостатність інформації щодо прийняття рішень, визнання альтернатив і оцінки наслідків реалізації управлінських рішень. Приклади такого моделювання подають у курсі «Ситуаційний менеджмент».
- Традиційна модель базується на тому, що особи, які приймають рішення, ірраціональні у цьому процесі. Прикладом цього є авторитарне управління та диктат.

Склад теоретичних методів надано в табл. 1.7

Таблиця 1.7. Методи теоретичного пізнання

Метод	Сутність методу
Аксиоматичний	Метод побудови наукової теорії, за яким деякі твердження приймаються без доведення, а всі інші знання виводяться з них відповідно до певних логічних правил
Формалізації	Метод вивчення різноманітних об'єктів шляхом зображення їхньої структури у знаковій формі за допомогою штучних мов, наприклад, мовою математики
Гіпотетичний	Висунення припущень про причини стану або розвитку об'єкта; <i>гіпотетико-дедуктивний метод</i> — створення системи дедуктивно пов'язаних між собою гіпотез, з яких, у кінцевому рахунку, виводяться твердження про емпіричні факти
Абстрагування	Метод наукового пізнання, що полягає у розумовому вирізненні суттєвих, найістотніших рис, відношень, сторін об'єкту; <i>абстракція ототожнення</i> — створення способом з'єднання кількох предметів в один клас без урахування їхніх несуттєвих відмінностей; <i>ізолююча абстракція</i> — виокремлення властивостей і відношень з позначенням їх «іменами», які надають абстракціям статус самостійних предметів (наприклад, надійність, універсальність); <i>абстракція конструктивізації</i> — спрощення реальних об'єктів і відкриття на їхній основі певних законів, що дає можливість у першому наближенні зрозуміти їхню сутність; <i>абстракція актуальної нескінченності</i> — відвернення від незавершеності процесу виникнення нескінченної множини (наприклад, уявлення про зупинку нескінченного руху); <i>абстракція потенційної здійсненності</i> — перехід від реальних меж людських можливостей до потенційних
Класифікації	Упорядкування уявлень про об'єкти здійснюється шляхом установлення єдності і відмінності їх елементів, визначення місця кожного елемента відносно один одного; <i>типологія</i> — метод наукового пізнання, в основу якого покладено розчленування систем об'єктів і їх групування за допомогою узагальненої, ідеалізованої моделі або типу. Методами класифікації є: 1) <i>ієрархічний</i> — це послідовний поділ множини об'єктів на підлеглі класифікаційні угруповання; початкова множина об'єктів послідовно поділяється на угруповання (класи) першого рівня поділу, потім — другого, і так далі; 2) <i>фасетний</i> — паралельний поділ множини об'єктів на незалежні класифікаційні угруповання; початкова множина об'єктів може незалежно поділятися на класифікаційні угруповання з використанням однієї з образних ознак; кожна ознака фасетної класифікації відповідає фасеті, яка є списком значень цієї класифікації; кожний об'єкт може одночасно входити до різних класифікаційних угруповань
Логічний	<i>Аналіз</i> — метод пізнання, який дає змогу поділити об'єкти дослідження на складові частини; <i>синтез</i> — поєднання окремих частин чи рис об'єкта в єдине ціле; <i>дедукція</i> — висновок про певний елемент множини робиться на основі знання про загальні властивості всієї множини; <i>індукція</i> — вивчення явищ, під час якого здійснюється перехід від окремих фактів до загальних положень (способи індукції: 1) метод єдиної подібності — якщо два чи більше випадків досліджуваного явища мають лише одну загальну обставину, а всі інші обставини різні, то саме ця обставина є причиною явища, яке розглядається; 2) метод єдиної розбіжності — якщо випадок, у якому досліджуване явище настає, і випадок, в якому воно не настає, у всьому подібні й відрізняються тільки однією обставиною, то саме ця обставина, наявна в одному випадку і відсутня в іншому, є причиною явища, що досліджується; 3) об'єднаний метод подібності та розбіжності — комбінація двох перших методів; 4) метод супутніх змін — якщо виникнення або зміна одного явища викликає певну зміну іншого явища, то обидва вони перебувають у причинному зв'язку між собою; 5) метод залишку — якщо складне явище викликане складною причиною, яка є сукупністю певних обставин, і відомо, що деякі з них є причиною частини явища, то решта цього явища викликається обставинами, що залишилися); <i>аналогія</i> — це метод, відповідно до якого на підставі подібності предметів за одними ознаками робиться висновок про їх подібність за іншими ознаками

Поняття «специфічні методи» відображає два підходи:

1. Конкретизує зміст та процедуру застосування прийомів та способів теоретичного і емпіричного дослідження в конкретній науковій галузі.

2. Конкретизує власне теоретичні та емпіричні методи для певних наук (тобто поглиблює класифікацію теоретичних та емпіричних методів). Так, наприклад, для менеджменту специфічними методами є методи, представлені в табл. 1.8.

Таблиця 1.8. Специфічні методи дослідження в менеджменті

Методи	Зміст методу
Математичне моделювання	Побудова сукупності кількісних або логічних співвідношень (рівнянь, нерівностей, логічних умов, операторів та ін.), що визначають характеристики станів об'єкта, а через них і вихідні значення — реакції об'єкта на певні подразники; застосовується для розв'язання оптимізаційних завдань (досягнення максимального ефекту або мінімальних витрат за заданих умов), побудови моделей організаційно-економічних явищ та процесів; відповідно виділяють методи дослідження операцій, економетричні методи та ін.
Управлінське та економічне діагностування	<i>Фотографування робочого часу</i> — процес вивчення та вимірювання всіх без винятку витрат робочого часу впродовж робочого дня або його частини; <i>хронометраж</i> — визначення тривалості елементів операцій, що циклічно повторюються; <i>інтерв'ю</i> — розмова, вибудована за певним планом через безпосередній контакт інтерв'юєра з респондентом з обов'язковою фіксацією відповідей з метою виявлення позицій респондента стосовно кількісних або якісних характеристик явищ, процесів, механізмів; <i>фокус-група</i> — якісний метод дослідження, групове інтерв'ю організоване у вигляді розмови кількох респондентів, зазвичай 6—12 осіб, на задану інтерв'юєром-модератором тему; на відміну від класичних інтерв'ю, комунікація відбувається переважно між самими респондентами, а модератор лише спрямовує розмову в потрібне русло; <i>анкетування</i> — письмове опитування за допомогою анкети — впорядкованого за змістом і формою набором запитань, кожне з яких логічно зв'язане з тією чи іншою гіпотезою; <i>фінансова діагностика</i> — визначення фінансового стану та характеристик фінансових процесів на підставі даних фінансової звітності
Морфологічний аналіз	Декомпозиція організаційних проблем на елементи за принципами функціональної значущості та ролі, тобто визначення впливу елемента або проблеми на загальну проблему, а також прямого або опосередкованого зв'язку із зовнішнім середовищем
Метод експертних оцінок	Один із основних методів науково-технічного прогнозування, який ґрунтується на припущенні, що на основі думок експертів можна збудувати адекватну модель майбутнього розвитку об'єкта прогнозування
Портфоліо-аналіз	Аналіз розподілу діяльності підприємства за окремими напрямками, ринками та стратегіями відносно продуктів та ринків (матриці БКГ, Ансоффа, Мак-Кінсі та ін.)
Сегментування	Вирізнення певних класів об'єктів зі схожими ознаками
Ситуаційний аналіз	Аналіз внутрішнього і загального маркетингового середовища фірми, визначаються її сильні і слабкі сторони, небезпеки і додаткові можливості, які чекають на фірму в результаті того або іншого ходу розвитку подій у зовнішньому маркетинговому середовищі; SWOT-аналіз — виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз у розвитку організації, після цього — встановлення зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії організації; PEST-аналіз (іноді STEP) — це інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на бізнес компанії; SMART-аналіз — метод визначення цілей та завдань в управлінні, який базується на оцінках їхніх характеристик: Specific (конкретність), Measurable (вимірність), Attainable (досяжність), Relevant (актуальність), Time-bound (обмеженість в часі)

*Інтерв'ювання* — це процес виявлення позицій (відношення) опитуваних стосовно кількісних чи якісних характеристик явищ або процесів, яке проводить безпосередньо менеджер. Інтерв'ювання, як і будь-які інші види обстеження, можуть бути суцільними, вибірковими, груповими та індивідуальними. Різновидами інтерв'ювання в економічних дослідженнях є метод «глибинного інтерв'ю» і метод «фокус-групи».

**Метод «глибинного інтерв'ю»** передбачає особисте інтерв'ю з одним респондентом (рідше з двома). Респонденту ставляться запитання, на які він відповідає у вільній формі. Інтерв'юєр під час опитування використовує лише сценарій розмови, в якому відображені бажаний хід інтерв'ю та приблизна тривалість за складовими проблемами. Метод глибинного інтерв'ю застосовується у випадках, коли:

- тема опитування стосується дуже особистих, делікатних питань і може викликати зняковіння респондента під час групового обговорення;
- тема стосується особливостей індивідуальних рішень респондента (наприклад, рішення про закупівлю обладнання для магазину);
- група людей, яку вивчають, є рідкісною категорією населення (наприклад, професіонали у вузькій галузі);
- проблематично зібрати респондентів разом у певний час для розмови у фокус-групі (наприклад, бізнесмени);
- ситуації, в яких досвід споживання товару є, по суті, чуттєвим досвідом, пов'язаним з настроєм та емоціями (наприклад, мило, парфуми);
- ситуації, в яких відповідь оточуючих пригнічує відповідь респондента (наприклад, ставлення до моди).

**Метод «фокус-групи»** є, по суті, нестандартизованим глибинним інтерв'ю, яке проводиться не з однією людиною, а одночасно з групою людей, що схожі за деякими соціальними характеристиками. Модератор є керівником під час обговорення заданої теми. Початок розмови з фокус-групою є ідентичним, як і з респондентом під час індивідуального глибинного інтерв'ю, лише додатково озвучуються основні правила поведінки респондентів під час дискусій у групі. Далі модератор ставить питання та стежить, щоб кожен із учасників мав змогу вільно висловитися, щоб під час розмови учасники не відхилялися від теми. Типова тривалість дослідження фокус-групи — від 1,5 до 2 годин. Оптимальна кількість фокус-груп — 3 чи 7. Оптимальна кількість респондентів у фокус-групах коливається від 8 до 12 осіб. Загальна кількість учасників залежить від персонального стилю та кваліфікації модератора. Розмір фокус-групи впливає на ефективність або результативність інтерв'ювання. Респонденти повинні відчувати себе комфортно у розмові один з одним, проте вони повинні бути незнайомі до участі в фокус-групі. Основними соціальними характеристиками, які беруться до уваги при формуванні складу групи, є належність до соціального класу, освіта, стать, вік, іноді національність, належність до релігійної конфесії та ін.

Фокус-групи мають ряд переваг, за які їх цінують замовники дослідницьких послуг, а саме:

- невисока вартість (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю);
- короткий термін проведення (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю чи кількісними дослідженнями);
- різноманітність відповідей респондентів та їх креативність і емоційність за рахунок ефекту групової взаємодії (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість уточнення та деталізації кожної з відповідей респондентів (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість корекції роботи групи в процесі дослідження (порівняно з кількісними дослідженнями);
- можливість генерування більшої кількості ідей завдяки груповій взаємодії (порівняно з індивідуальними глибинними інтерв'ю чи кількісними дослідженнями);
- наочність та більша доступність результатів для споживачів інформації (порівняно з таблицями розподілу, результатами факторного аналізу та ін.).

Варто зазначити, що велика кількість специфічних методів менеджменту є комбінацією загальнонаукових методів: так, наприклад, метод «мозкового штурму» є поєднанням методів експертних оцінок, класифікації, морфологічного аналі-



зу; прогнозування — це поєднання методів екстраполяції (розповсюдження висновків, отриманих із спостережень над однією частиною об'єкта на весь об'єкт в цілому) та математичного моделювання тощо. У виборі комплексу методів дослідження в менеджменті необхідно враховувати його здатність надавати вірогідну інформацію про досліджуваний об'єкт; крім того, він повинен базуватися на основах теорії управління і враховувати особливості техніко-економічних, організаційно-психологічних процесів на підприємствах. Цей комплекс повинен також дати можливість оцінювати обсяг та характер взаємозв'язків усередині організаційної системи й отримати результат, який буде придатним при ухваленні управлінських рішень.

Окрім того, *економіко-статистичний аналіз* передбачає дослідження відповідного економічного середовища з метою пізнання його природи, змістовних характеристик зміни й розвитку та причинно-наслідкових зв'язків цих процесів, виявлення системних взаємозв'язків і взаємообумовленості життєдіяльності. Економіко-статистичний аналіз містить сукупність теоретичних, метатеоретичних та емпіричних методів, прийомів та інструментів, їх логічної послідовності застосування для досягнення поставленої мети управління.

Економіко-статистичний аналіз передбачає використання всієї сукупності загальнонаукових та конкретнонаукових методів. Це насамперед методи аналізу та синтезу, що пов'язано з розкладанням складних економічних явищ і процесів на структурні елементи в їх взаємозв'язку і взаємообумовленості з подальшим узагальненням їх зміни та розвитку як цілісної системи. Наприклад, при дослідженні витрат діяльності виокремлюють елементи цих витрат (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, соціальні витрати, амортизаційні відрахування та ін.), що дозволяє пізнати особливість природи їх формування, визначення необхідних та надлишкових витрат з метою прийняття управлінських рішень.

Для забезпечення прийняття управлінських рішень на основі економіко-статистичного аналізу слід дотримуватися певної послідовності в його здійсненні:

*1-й етап* — визначення інформаційної моделі дослідження предметної області досліджуваного об'єкта, її структурних елементів та необхідної і достатньої репрезентативності інформаційних ресурсів. Характеристика інформаційної моделі залежить від головної мети та кола завдань аналітичних досліджень, а також наявності стандартизованих інформаційних потоків та можливостей їх створення. Наприклад, економіко-статистичний аналіз платоспроможності підприємства можна провести за даними статистичної звітності підприємства, що подається у формі № 1 «Баланс». На основі показників про стан грошових коштів та їх еквівалентів (розд. 2 активу балансу) та стану поточних зобов'язань (розд. 4 пасиву балансу) розраховують показники абсолютної, проміжної та загальної платоспроможності. Оцінюючи їх зміну в межах кварталів досліджуваного року або за ряд років, можна оцінити характер зміни платоспроможності підприємства. Крім цього, використовуючи інформацію про стан розрахунків у межах суб'єктів ділового партнерства, можна конкретизувати причини зміни цих показників платоспроможності.

Пріоритетним у проведенні економіко-статистичного аналізу є максимальне використання регламентованих інформаційних ресурсів (за політикою загального менеджменту, обліковою і маркетинговою політиками тощо) суб'єктів діяльності. Крім цього, можуть залучатися й інші інформаційні ресурси: додаткова інформація експертних оцінок, вивчення історії ділового партнерства, проведення спеціальних обстежень і оцінки ділової репутації партнера тощо. Важливим елементом в економіко-статистичному аналізі є визначення потреби в інформаційних ресурсах для вирішення завдань такого аналізу. За визначеним колом завдань аналізу, які надають упевненість у напрацюванні висновків і пропозицій та при обґрунтуванні управлінських рішень у цілому слід виходити із достатності інформації для розв'язання цих завдань. Надлишкова, несуттєва і неякісна інформація може призвести до збільшення витратомісткості аналітичного процесу.

З урахуванням принципу системного підходу слід отримати для економіко-статистичного аналізу таку сукупність інформаційних ресурсів, яка дозволяє визначити кількісні й якісні характеристики економічних систем, явищ і процесів, установити взаємозв'язок їх структурних елементів, які можуть бути керованими або достатніми у виборі управлінських рішень. Наприклад, інформаційна модель управління запасами повинна бути дезінтегрована до рівня обґрунтування їх нормативних значень у центрах відповідності (за їх формуванням і використанням у виробничих цехах, на складах та ін.).

**2-й етап** — зведення та систематизація інформації для цілей оцінки і діагностики обумовленого економічного середовища.

Зведення і систематизація інформації здійснюється за вимогою її репрезентативності у просторовому та часовому вимірах. Просторовий вимір характеризує сукупність об'єктів дослідження, достатніх для напрацювання висновків щодо тенденцій і закономірностей зміни. Репрезентативність досліджуваних об'єктів повинна складати не менше 70 % від їх загальної кількості.

Часова репрезентативність характеризується тривалістю досліджуваного періоду. Як правило, обирається період 3—5 останніх років. Проте, щоб досягти точніших оцінок, слід обирати більш тривалий період (найкраще — з моменту заснування). Якщо цей період є достатньо тривалим, то при систематизації інформації більш ранні дані слід об'єднати за довгими інтервалами, а пізніші — за коротшими.

Для проведення економіко-статистичного аналізу всі інформаційні ресурси необхідно розділити за видами інформації:

- нормативно-правова (законодавчі акти, інструкції, запроваджені норми і нормативи та ін.);
- облікова (дані оперативного і бухгалтерського обліку, які стосуються предмета дослідження);
- планова (дані бізнес-планів, довгострокових планів і прогнозів, план-графіків та ін.);
- звітно-статистична (відповідно до регламентів затверджених форм звітності);
- дані спеціальних обстежень (каталогів, бюлетенів, експертних оцінок, анкетування тощо).

При систематизації інформаційних потоків слід досягти їх якісної однорідності (за часовими інтервалами, за одиницями виміру, за специфікою об'єктів дослідження).

**3-й етап** — реалізація функцій економіко-статистичного аналізу — оцінки та діагностики. Оцінки стану, зміни і розвитку економічних систем, явищ та процесів здійснюються для пізнання їх природи, а також кількісної та якісної параметризації характеру зміни.

Використання в економіко-статистичному аналізі графіків дозволяє не тільки наочно відобразити порівняльну динаміку змін, але й вибрати найбільш проблемні аналітичні зони (наприклад, період значного зниження абсолютного значення показника), що забезпечить конкретизацію аналітичного пошуку із залученням саме обумовлених цим періодом інформаційних ресурсів. Практичне відображення еластичності змін може бути корисним для якісних оцінок практично-наслідкових зв'язків (об'єктивні чи суб'єктивні фактори) та екстраполяції тенденцій зміни.

Діагностика економічних систем, явищ і процесів є найважливішою і найскладнішою частиною економіко-статистичного аналізу, оскільки покликана визначити сукупність причинно-наслідкових зв'язків, за якою будуються механізми управління і досягаються його цілі, встановити характер цих зв'язків і визначити результати факторного впливу. Від повноти і точності такої діагностики залежить адекватність управлінських дій і їх виправданість.

При визначенні причинно-наслідкових зв'язків використовують *методи моделювання факторного зв'язку*:

- логічні (детерміновані);
- статистичні (кореляційного зв'язку);
- економіко-математичного моделювання.

Найвищий рівень доказовості економіко-статистичного аналізу досягається при економіко-математичному моделюванні систем, явищ і процесів. Найбільш поширеними методами в економіко-статистичному аналізі є методи математичного програмування та матричні методи. Якщо перші дозволяють визначати оптимальний план економічного середовища за обраним критерієм його оптимізації, то другі дають змогу охарактеризувати це середовище як систему взаємопов'язаних елементів, що впливають на якість цього середовища. Найбільш поширеними матричними моделями є: модель міжгалузевго балансу, матриця SWOT-аналізу, матриця багатокритеріальної оптимізації та ін. Побудова і використання матричних моделей вимагає спеціальних знань з теорії системного моделювання.

Застосування багатокритеріальної оптимізації дозволяє набрати масив варіантів управлінських рішень з різними способами досягнення мети, які в подальшому піддаються рейтинговій оцінці.

**4-й етап** — реалізація пошукової функції, яка полягає у виборі й обґрунтуванні аналітичних висновків та пропозицій. Коректність таких висновків полягає в об'єктивній характеристиці ситуації та у визначенні шляхів досягнення поставленої мети. Слід розділити локальні (часткові) оцінки і загальні (глобальні) висновки та пропозиції. Часткові оцінки здійснюються після виконання тих чи інших аналітичних процедур. Чим ширший спектр узагальнень, тим переконливішою буде необхідність проведення аналітичних досліджень та використання аналітичної інформації у прийнятті управлінських рішень.

Загальні висновки і пропозиції стосуються насамперед:

- реалізації національних, корпоративних і особистих інтересів;
- дії у правовому колі;
- відповідності тактичних дій і стратегічних намірів;
- невикористаних резервів і втраченої вигоди;
- відповідності світовим аналогам;
- очікуваних наслідків (позитивних результатів, загроз і небезпек, можливих витрат тощо).

Також заслуговують на увагу оцінки ризикованості управлінських дій. Інструментарій вимірювання ступеня ризику дуже широкий і вимагає спеціальних знань.

При виборі декількох методів доцільно обирати ті, які доповнюють один одного (дані якісного і кількісного характеру, суб'єктивні й об'єктивні показники). При цьому бажано, щоб результати окремого досліджуваного об'єкта можна було зіставляти з груповими даними. Переконаліші висновки можна отримати тоді, коли факти, одержані за допомогою одного методу, можуть бути підтверджені (продубльовані) даними, одержаними за допомогою іншого. Кількість залучених методів дослідження визначається кількістю завдань та глибиною дослідження, а також оптимальним часом на їх застосування.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які змістові аспекти можна виокремити при характеристиці поняття «менеджмент»?
2. Які змістові відмінності існують між менеджментом як наукою, як мистецтвом і як видом діяльності?
3. Які закономірності обумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?
4. Дотримання яких законів визначає життєздатність організації?
5. Що таке організація як об'єкт менеджменту?
6. Що складає зміст методології науки менеджменту?

7. Що є принципами менеджменту і який зміст вони мають?
8. Що є законами та закономірностями менеджменту і яким є їхній зміст?
9. Як окреслюються межі внутрішнього та зовнішнього середовища організації?
10. Які етапи можна виокремити в еволюції і становленні менеджменту як науки?
11. У чому полягають причини сучасного методологічного розмаїття менеджменту?
12. Яке призначення специфічних методів дослідження в менеджменті?
13. Що таке метод наукового пізнання і якою є класифікація методів менеджменту?
14. Що передбачає використання економіко-статистичного аналізу в менеджменті?
15. У чому полягає різниця між емпіричним та теоретичним пізнанням у менеджменті?
16. Як взаємозв'язок принципів менеджменту впливає на досягнення мети організації?

### ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які закономірності зумовлюють існування та функціонування організації як відкритої системи?
  - а) універсальні та специфічні;*
  - б) цілеспрямованість, динамічність, цілісність;*
  - в) адаптивність, відкритість, організованість, ієрархічність, сталість, обмеженість;*
  - г) плановість, скоординованість, обмеження та стабілізація, узгодженість, повнота.*
2. Яке сутнісне значення адаптивності як характеристики типу системи організації?
  - а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;*
  - б) підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;*
  - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;*
  - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.*
3. За допомогою якого терміну описуються процеси, що відбуваються в середині організації?
  - а) самоврегульованість;*
  - б) емпіричне пізнання;*
  - в) адаптивність;*
  - г) аутопоез.*
4. Що означає термін «аутопоез»?
  - а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;*
  - б) підтримка цілого тоді, коли частини одна з одною постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;*
  - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;*
  - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.*

5. Яке сутнісне значення самоврегульованості як характеристики типу системи організації?
- а) здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування;
  - б) підтримка цілого тоді, коли частини, взаємодіючи, постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються;
  - в) використання зворотного зв'язку і здатність реагувати на зовнішні та внутрішні зміни так, щоб зберігався стан динамічної рівноваги;
  - г) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.
6. Який зміст закону необхідної різноманітності для теорії організації?
- а) організована система здатна і повинна боротися за поглинання, збереження і збільшення ентропії об'єкта управління порівняно із сукупністю та різноманітністю збуджувачів, що викликають відхилення організації від цілісного та організованого стану та заважають нормальному її функціонуванню;
  - б) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси (композицію) в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості (пропорції);
  - в) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша;
  - г) виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій.
7. Який зміст закону синергії в управлінні організацією?
- а) сума властивостей системи не повинна дорівнювати сумі властивостей її компонентів: у разі високої організованості сума властивостей системи більша за суму властивостей компонентів, за наявності системних помилок — менша;
  - б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
  - в) кожна система намагається отримати, створити та зберегти всі необхідні ресурси в певному співвідношенні або заданій підпорядкованості;
  - г) настання нерівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходу від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації.
8. В чому полягає зміст закону функціональної повноти в управлінні організацією?
- а) настання нерівноважного стану в організації через процеси зламу стабільного порядку, переходу від порядку до хаосу, формування нового порядку шляхом виникнення нестійких станів точок біфуркації;
  - б) гармонізація розглядається як природний процес, а її штучне гальмування призводить до незбалансованості елементів, результати якої передбачити неможливо;
  - в) життєздатність, або структурна стійкість системи, визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної його частини;
  - г) виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами, що має гарантувати передбачуваність їхньої поведінки та очікувану результативність рішень і дій.

9. Яка сутність категорії «закон» у менеджменті?
- а) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності;*
  - б) стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління;*
  - в) забезпечення узгодженості цілей діяльності у межах організаційної ієрархії;*
  - г) правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.*
10. Яка сутність категорії «закономірність» у менеджменті?
- а) внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності;*
  - б) стала причинно-наслідкова повторюваність і послідовність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління;*
  - в) забезпечення узгодженості цілей діяльності у межах організаційної ієрархії;*
  - г) правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.*
11. Які методи дослідження в менеджменті належать до специфічних?
- а) аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
  - б) спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
  - в) спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
  - г) математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
12. Які методи емпіричного пізнання використовуються в менеджменті?
- а) спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
  - б) спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
  - в) аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
  - г) математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
13. Які методи теоретичного пізнання використовуються в менеджменті?
- а) спостереження, експеримент, опис, порівняння, діагностування, вимірювання;*
  - б) спостереження, управлінське та економічне діагностування, математичне моделювання, формалізації, порівняння, опис;*
  - в) аксіоматичний, формалізації, гіпотетичний, абстрагування, класифікації, логічний;*
  - г) математичне моделювання, управлінське та економічне діагностування, морфологічний аналіз, метод експертних оцінок, портфоліо-аналіз, сегментування, ситуаційний аналіз.*
14. До яких методів дослідження в менеджменті належить інтерв'ювання?
- а) методів теоретичного пізнання;*
  - б) методів емпіричного пізнання;*
  - в) універсальних методів дослідження;*
  - г) специфічних методів дослідження.*
15. Що означає термін «менеджмент»?
- а) мистецтво управління;*
  - б) специфічні здібності та адміністративні навички;*
  - в) орган управління та адміністративна одиниця;*
  - г) спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця.*

16. Що є об'єктом менеджменту як науки?
- а) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів;*
  - б) управлінський вплив керуючої системи організації на керовану;*
  - в) аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації;*
  - г) досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин.*
17. Що виступає предметом менеджменту як науки?
- а) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керовану;*
  - б) закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів;*
  - в) досягнення ефективності побудови та реалізації управлінських відносин;*
  - г) відносини управління.*
18. Що є об'єктом менеджменту?
- а) трудовий колектив;*
  - б) організації;*
  - в) управлінські рішення;*
  - г) відносини управління.*
19. Яка головна змістовна характеристика організації як об'єкта менеджменту?
- а) основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму;*
  - б) соціальна група, яка розподіляє виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети;*
  - в) цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети;*
  - г) ринкова інституція.*
20. Які закони функціонування організації виокремлюють відповідно до законів статички та динаміки?
- а) самозбереження та синергії;*
  - б) надійні та ненадійні;*
  - в) універсальні та специфічні;*
  - г) життєдіяльності та необхідної різноманітності.*
21. Відповідно до якого закону життєздатність або структурна стійкість системи, визначається життєздатністю (стійкістю) найменш життєздатної її частини?
- а) закон стійкості;*
  - б) закон функціональної повноти системи;*
  - в) закон композиції та пропорційності;*
  - г) закон синергії.*
22. Що є ключовим параметром характеристики організації, яка може забезпечувати досягнення реальної її цілісності?
- а) персонал;*
  - б) менеджмент;*
  - в) різноманітність;*
  - г) структура.*
23. Який термін характеризує єдиноспрямованість діяльності, інтеграцію зусиль у системі, що приводить до посилення кінцевого результату?
- а) синергія;*
  - б) точки біфуркації;*
  - в) адаптивність;*
  - г) самоврегульованість.*

24. Завдяки досягненням представників якого підходу відбулося виокремлення менеджменту як науки?
- а) раціональної бюрократії;*
  - б) гуманістичного;*
  - в) раціонального;*
  - г) процесного.*
25. Який підхід до менеджменту передбачає виконання управлінських обов'язків менеджерами згідно з правилами і процедурами?
- а) раціональної бюрократії;*
  - б) гуманістичного;*
  - в) раціонального;*
  - г) процесного.*
26. За якого підходу в менеджменті виокремилась закономірність циклічності виконання означених функцій?
- а) раціональної бюрократії;*
  - б) гуманістичного;*
  - в) раціонального;*
  - г) процесного.*
27. За якого підходу до менеджменту на перший план вийшли закони соціальної взаємодії?
- а) раціональної бюрократії;*
  - б) гуманістичного;*
  - в) раціонального;*
  - г) процесного.*
28. За якого підходу організація розглядається як складна сукупність взаємозалежних частин, як можливість розкладання їх на окремі частини на основі декомпозиційного аналізу, а потім об'єднання в одне ціле?
- а) ситуаційного;*
  - б) системного;*
  - в) раціонального;*
  - г) процесного.*
29. Який підхід визначає завданням менеджменту врахування всіх чинників, що формують управлінську ситуацію та вибір тих методів і способів управління, які є найбільш адекватними у поточній ситуації?
- а) ситуаційний;*
  - б) системний;*
  - в) раціональний;*
  - г) процесний.*
30. На які види поділяються закони менеджменту за характеристикою його змісту?
- а) загальні, організаційно-соціальні, організаційно-економічні;*
  - б) універсальні та специфічні;*
  - в) емпіричні та теоретичні;*
  - г) загальні та специфічні.*
31. Які закономірності менеджменту є наслідками дії економічних законів та стосуються прийняття стратегічних і тактичних рішень виробничого характеру?
- а) адекватність прийнятих рішень стану і прогнозам змін у зовнішньому середовищі та пріоритетність вибору рішень, що несуть більшу економічну вигоду;*
  - б) спеціалізація управлінської діяльності на основі раціонального розподілу її за видами діяльності і сферами впливу;*
  - в) оптимальне поєднання централізації і децентралізації в управлінні;*
  - г) підкріплення цільових установок вагомими стимулами, що забезпечує високий рівень умотивованості працівників щодо їх досягнення.*



32. Який термін визначається як правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації?

- а) закони менеджменту;*
- б) методологія менеджменту;*
- в) принципи менеджменту;*
- г) закономірності менеджменту.*

33. Хто сформулював універсальні принципи менеджменту?

- а) Г. Емерсон;*
- б) Ф. і Л. Гілбрети;*
- в) Ф. Тейлор;*
- г) А. Файоль.*

34. Який термін у методології менеджменту визначається як поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті?

- а) категорія;*
- б) принцип;*
- в) закон;*
- г) концепція.*

35. Який термін у методології менеджменту визначається як спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, зазвичай науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, однак не вбудоване у несуперечливу систему точних категорій?

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) принцип;*
- г) закон.*

36. Який термін у методології менеджменту визначається як форма наукового знання, за допомогою якого формується один із можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність якої ще не встановлена і не доведена.

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) принцип;*
- г) гіпотеза.*

37. Який термін у методології менеджменту визначається як сукупність обгрунтованих, вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що побудована в систему точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління?

- а) категорія;*
- б) концепція;*
- в) теорія;*
- г) гіпотеза.*

38. Яка наукова категорія визначається як спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань?

- а) метод пізнання;*
- б) методологія;*
- в) моделювання;*
- г) теоретичне пізнання.*

39. Який метод дослідження у менеджменті передбачає вивчення феноменів на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

40. Який метод дослідження в менеджменті передбачає опосередковане пізнання, вивчення об'єкта, що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, які цікавлять дослідника?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

41. Який метод дослідження в менеджменті передбачає вивчення виникнення, формування та розвиток процесів і подій у динаміці з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

42. Який метод дослідження в менеджменті передбачає вивчення стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації або в окремій їх послідовності?

- а) герменевтичний;*
- б) історичний;*
- в) моделювання;*
- г) ситуаційний.*

43. Які види спостереження виокремлюють за класифікаційною ознакою повноти охоплення?

- а) суцільні й несуцільні;*
- б) регулярні та разові;*
- в) відкрите та інкогніто;*
- г) структуроване й неструктуроване.*

44. Яке дослідження характеризується спостереженням менеджера за процесом без утручання у його перебіг?

- а) неконтрольоване спостереження;*
- б) обстеження;*
- в) управлінське діагностування;*
- г) діагностика.*

## ГЛОСАРІЙ

**Адаптивність** — здатність організації автоматично змінювати алгоритм свого функціонування та (іноді) свою структуру з метою збереження та/або досягнення оптимального стану при зміні зовнішніх умов існування.

**Аутопоез** — підтримка цілого тоді, коли частини, взаємодіючи, постійно або періодично складаються і розкладаються, утворюються і руйнуються, виробляються і споживаються.

**Герменевтичний метод** — вивчення феноменів (явищ, процесів, механізмів) на підставі з'ясування їх місця, особливостей та функцій у контексті культури;

**Гіпотеза** — це форма наукового знання, за допомогою якого формується один з можливих варіантів вирішення проблем менеджменту, істинність якої ще не встановлено і не доведено.

**Закон** — внутрішня, необхідна, стійка та суттєва форма зв'язку між основними предметами та явищами дійсності.

**Закономірність у менеджменті** — стала причинно-наслідкова повторюваність і подібність у процесах та явищах, що здійснюються у сфері управління.

**Історичний (процесний) метод** — вивчення виникнення, формування та розвитку процесів і подій у хронологічній послідовності (динаміці) з метою виявлення внутрішніх та зовнішніх зв'язків, закономірностей та суперечностей;

**Категорія** — поняття, що відображає найбільш істотні ознаки управлінських явищ та процесів в абстрактному виразі та в історичному контексті (власне категорійні поняття, принципи, закономірності).

**Концептуалізація** — залучення категорій і понять, запозичених з інших теорій.

**Концепція** — спосіб розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, здебільшого науково обгрунтоване та доведене вираження її основного змісту, однак не побудоване у несуперечливу систему точних категорій.

**Менеджмент** — спосіб (манера) поведінки з людьми, мистецтво управління; специфічні здібності та адміністративні навички; орган управління; адміністративна одиниця.

**Метод пізнання** — спосіб дослідження явищ та процесів, сукупність пізнавально-аналітичних технік, формалізованих у правилах та процедурах пізнавальної діяльності, спрямованих на систематизацію, отримання нових і коригування наявних знань.

**Методи менеджменту** — способи і прийоми впливу керуючої системи на керувану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба).

**Методологія** — спосіб думки, логічна схема пізнавальної та практичної діяльності суб'єктів, яка є сукупністю таких елементів.

**Моделювання** — метод опосередкованого пізнання, вивчення об'єкта (оригіналу) шляхом штучного створення й дослідження його аналога (моделі), що адекватно відображає оригінал принаймні з певних сторін, які цікавлять дослідника; при цьому моделі можуть бути емпіричними (предмети, зображення та ін.) та теоретичними (функція, схема та ін.).

**Модель** — образ реального процесу (явища), відтвореного у матеріальній чи ідеальній формі, що відображає суттєві властивості модельованого об'єкта управління та заміщує його під час дослідження.

**Морально-етичні норми** — система загальних цінностей і правил (не зафіксованих, на відміну від правових норм, у чинному законодавстві), яких повинні дотримуватися працівники фірми для забезпечення її позитивного іміджу і створення передумов для підприємницького успіху.

**Наукова течія** — сукупність погоджених і усталених теоретичних поглядів.

**Наукова школа** — співдружність науковців, об'єднаних спільністю методологічних настанов та ідей, наявністю комунікаційних каналів і механізмом передачі знань.

**Об'єкт менеджменту як науки** — різноманітні аспекти управлінських відносин і процесів їх побудови та реалізації.

**Об'єкт науки** — окреслення певної частини дійсності (явища або процесу), яка потребує пізнання у зв'язку з поставленою проблемою.

**Оптимізаційна модель** — детермінована модель прийняття рішення, що містить єдиний показник ефективності (цільову функцію), яку необхідно оптимізувати за умови застосування системи обмежень.

**Організація** — основний структуроутворювальний елемент економіки та первинне соціальне утворення, де виникають точки дотику індивідуума та соціуму, центр поєднання різноспрямованих інтересів та можливостей їх збалансування.

**Парадигма** — система понять, принципів, які визначають розуміння предмета дослідження, вибір точки зору, методів дослідження та вирішення проблеми.

**Предмет менеджменту як науки** — закономірності даних процесів та підстави досягнення ними певного ефективного стану (формування взаємопов'язаних і взаємодіючих управлінських важелів, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи організації на керувану і практики управління організаційними системами).

**Предмет науки** — опис базових засад, закономірностей функціонування та розвитку об'єкта.

**Принцип** — вихідне положення, основа системи знань або дій, яке конкретизується у певній сукупності законів, категорій, визначень.

**Принципи менеджменту** — правила, норми управлінської діяльності, відповідно до яких створюється, функціонує і розвивається система менеджменту організації.

**Синергія** — єдиноспрямованість діяльності, інтеграція зусиль у системі, що призводить до посилення (збільшення, примноження) кінцевого результату.

**Система** — сукупність елементів, що становлять одне ціле, спрямоване на досягнення однієї мети.

**Системний метод** — уявлення об'єктів як систем, дослідження їх як єдиного цілого з узгодженим функціонуванням усіх елементів і частин; визначення структури об'єкта (декомпозиція системи), окремих елементів у їх зв'язку та взаємодії з іншими елементами, впливу властивостей окремих частин системи на її поведінку в цілому.

**Ситуаційний метод** — дослідження стану та поведінки об'єкта в конкретній ситуації (статика, нерухомість) або в послідовності окремих ситуацій (порівняльна статика).

**Соціальна відповідальність** — добровільна реакція бізнесу на соціальні проблеми суспільства.

**Спостереження** — початковий етап емпіричного дослідження, який полягає у цілеспрямованому сприйнятті предметів і явищ дійсності для одержання безпосередніх даних про об'єкт управління.

**Теорія** — сукупність обґрунтованих вірогідних знань про управлінські явища та процеси, що вбудована в систему точних категорій і дає цілісне уявлення про закономірності та суттєві характеристики відносин управління.

**Точка біфуркації** — критичний стан системи, за якого вона стає нестійкою щодо флуктуацій і виникає стан невизначеності: або система стане хаотичною, або перейде на новий, більш диференційований та вищий рівень упорядкованості.

**Фінансова діагностика** — визначення фінансового стану та характеристик фінансових процесів на підставі даних фінансової звітності.

**Флуктуація** — термін, який характеризує будь-яке коливання чи періодичну зміну.

**Функції управління** — особливі види управлінської діяльності, виконання яких забезпечує досягнення бажаного результату — впливу на діяльність організаційної системи.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бай С. І.* Розвиток організацій: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т., 2009. — 280 с.
2. Державне управління: курс лекцій / В. Д. Бакуменко, Д. І. Дзвінчук, О. С. Поважний. — Івано-Франківськ: Місто НВ. — 2011. — 536 с.
3. Економічна енциклопедія, у 3. т. Т. 2 / Редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К.: Академія, 2001. — 848 с.
4. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. — К.: КНТЕУ, 2011. — 296 с.
5. *Клейнер Г. Б.* Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегия, безопасность / Г. Б. Клейнер, В. А. Тамбовцев, Р. М. Качалов. — М.: Экономика, 1997. — 288 с.
6. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
7. *Локтионов М. В.* Системный подход в менеджменте / М. В. Локтионов. — М.: Генезис, 2000. — 288 с.
8. *Мазараки А. А.* Торговля. Деньги. Менталитет: монографія / А. А. Мазараки. — К.: Книга, 2006. — 632 с.

9. Мазур И. И. Эффективный менеджмент: учеб. пособие для вузов / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. школа, 2003. — 555 с.
10. Маркіна І. А. Методологія сучасного управління: монографія / І. А. Маркіна. — К.: Вища шк., 2001. — 312 с.
11. Менеджмент: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Г. В. Щокіна, М. Ф. Головатого, О. В. Антонюка, В. П. Сладкевича. — К.: МАУП, 2007. — 816 с.
12. Менеджмент: підручник / В. Г. Федоренко, О. Ф. Іткін, В. І. Анін та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка. — К.: Алерта, 2008. — 652 с.
13. Могилевский В. Д. Методология систем: вербальный подход / В. Д. Могилевский. — М.: Экономика, 1999. — 251 с.
14. Нельсон Р. Эволюционная теория экономических изменений / Р. Нельсон, С. Уинтер. — М.: Финстатпром. — 2000.
15. Осовська Г. В. Основи менеджменту. Практикум: навч. посіб. / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. — К.: Кондор, 2005. — 581 с.
16. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О. В. Раєвнева. — Х.: Інжек, 2006. — 496 с.
17. Сурмін Ю. Майстерня вченого: підруч. для науковця / Ю. Сурмін. — К.: НМЦ «Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. — С. 38.
18. Сучасні концепції менеджменту: навч. посіб. / за ред. Л. І. Федулової. — К.: Центр учбової л-ри, 2007. — 536 с.
19. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление / Р. А. Фатхутдинов. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 312 с.
20. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. — М.: Мир, 1985—423 с.
21. Чумаченко М. Г. Подальший розвиток теоретичних проблем менеджменту / М. Г. Чумаченко, О. С. Поважний // Менеджер: вісник ДонДУУ. — 2006. — № 3 (37). — С. 223—228.

---

## Розділ 2

### ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 2.1. Історія розвитку управлінської науки в світі та в Україні.
- 2.2. Школи менеджменту ХХ ст., їх зміст, особливості та сфера застосування.
- 2.3. Характеристика сучасних підходів до управління організаціями (кінець ХХ ст. — початок ХХІ ст.).

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** історія управлінської науки, управлінський континуум, наукові школи (теорії) менеджменту, школа наукового управління, адміністративна школа управління, класичний період розвитку менеджменту, бюрократичний менеджмент, соціально-психологічний менеджмент, теорія людських відносин, Гоуторнські експерименти, теорія поведінкових наук, неокласичний період розвитку менеджменту, інституціоналізм, теорія «Х» і теорія «У» Д. Мак-Грегора, сучасний менеджмент, теоретичні передумови сучасного менеджменту, системний підхід, кібернетика, ситуаційний підхід, процесний підхід, інноваційний підхід, українська управлінська наука, національна модель менеджменту.

#### 2.1. ІСТОРІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ НАУКИ В СВІТІ ТА В УКРАЇНІ

Необхідність в управлінській діяльності виникла на перших етапах становлення людського суспільства. Уперше термін «наукове управління» застосував американський інженер Фредерік Вінслоу Тейлор (1856—1915).

Наука менеджменту виникла в кінці ХІХ ст. — на початку ХХ ст., що було пов'язано з появою великого машинного виробництва. Технічний прогрес у цей період поставив на порядок денний завдання стандартизації та уніфікації всього виробничого процесу, яким до цього часу управляли за допомогою ненаукових методів. Подальше підвищення ефективності виробництва стало неможливим поза широким запровадженням менеджменту. Ще у ХІХ ст. ряд учених і практиків виступили з ідеями наукового управління. Серед них насамперед слід відзначити підприємців Дж. Уотта і М. Бултона, соціаліста-утопіста Р. Оуена, професора Ч. Бебеджа. Відправною точкою розвитку наукового менеджменту можна вважати й 1886 р., коли бізнесмен Г. Таун виступив на зібранні Американського товариства інженерів-механіків з доповіддю «Інженер як економіст». У цій доповіді вперше було поставлено проблему необхідності менеджменту як професійної спеціалізації і наукової дисципліни.

Традиційно в історичному розвитку менеджменту як науки виокремлюють:

- класичний період, що включає науковий менеджмент (Ф. В. Тейлор, Л. і Ф. Гілбрети, Г. Форд) і адміністративну концепцію менеджменту (А. Файоль);
- бюрократичний менеджмент (М. Вебер);

- соціально-психологічний менеджмент (М. П. Фоллет, Е. Мейо, А. Маслоу);
  - сучасний менеджмент: з 1950-х рр. й до сьогодні.
- Етапи розвитку менеджменту як науки наведено в табл. 2.1:

Таблиця 2.1. Етапи розвитку менеджменту як науки

1	Розвиток науки про управління людьми в процесі виробництва (школа наукового управління, адміністративна школа)
2	Формування управлінських механізмів на засадах розвитку людських відносин
3	Побудова систем управління, орієнтованих на ринок
4	Активне застосування кількісних (економіко-математичних) методів як важливих напрямків формалізації методів менеджменту і трансформації їх в управлінські рішення
5	Формування процесного, системного та ситуаційного підходів
6	Інформатизація та інноваційність управлінських процесів

Кожен із напрямів менеджменту традиційно вважався таким, що знаходив найкращі підходи до найбільш ефективного досягнення цілей організації. Кожна з вищезазначених концепцій зробила значний і відчутний внесок у розвиток науки і практики менеджменту. Найпрогресивніші передові організації й донині використовують ті чи інші засоби, що були обґрунтовані школами менеджменту ХХ ст. Однак більш пізні дослідження постійно доводили, що багато відповідей на питання управління були лише частково правильними в обмежених історичних обставинах.

Періодизацію головних проблем менеджменту та шляхів їх вирішення наведено в табл. 2.2.

Таблиця 2.2. Історична періодизація головних проблем менеджменту та шляхів їх вирішення

Період, роки	Головні проблеми організації	Ключові рішення менеджменту	Наукові школи і підходи
1885—1920	Удосконалення операцій трудового процесу	Аналіз змісту роботи і визначення її основних компонентів; застосування засобів стимулювання працівників	Наукове управління
1920—1935	Ефективне функціонування великої організації	Підходи до вдосконалення управління організацією в цілому, формування ієрархічних структур менеджменту	Адміністративна школа в управлінні
1956—1970	Управлінський контроль за всіма параметрами діяльності	Побудова і взаємодія систем	Системний підхід
1971—1980	Забезпечення конкуренції і завоювання ринків	Стратегічне планування	Ситуаційний підхід
1981—1985	Ефективність реалізації цілей	Формування культури організації	Ситуаційний та інноваційний підходи
1986—1990	Адаптація до змін	Інноваційний менеджмент	Ситуаційний підхід
Сучасність	Максимальне використання всіх можливостей менеджменту	Лідерство	Ситуаційний та новий підходи

Школа наукового менеджменту й адміністративна школа часто об'єднуються в одну — класичну. Науковим досягненням класичної школи менеджменту є виокремлення функцій ділової організації: 1) технічна (виробництво); 2) комерційна

(закупівля, збут, обмін); 3) фінансова (раціональне використання власного і залученого капіталу); 4) бухгалтерська (облік, статистика, аналіз); 5) захисна (захист майна і людей); 6) управлінська (адміністративна) і функцій управління нею (управління: планування; організування; розпорядництво; координування; контролювання).

Видатним практиком-менеджером, який ефективно втілював у життя принципи класичної школи менеджменту, був Генрі Форд (1863—1947). Автомобільна імперія Г. Форда стала логічним завершенням на практиці концепції класичної школи наукового менеджменту за її переважно механістичним поглядом на місце людини у виробництві. Саме управлінська ситуація на заводах Г. Форда найбільш наочно показала недоліки подібного підходу і стимулювала виникнення в менеджменті школи людських стосунків. Однак значення спадщини класиків менеджменту залишається важливим й у сучасних умовах, адже класичні підходи залишаються актуальними для розвитку всіх подальших напрямів управлінської думки.

Етапи розвитку управлінської науки в Україні у радянський і пострадянський періоди представлено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3. Етапи розвитку управлінської науки в Україні

1	Жовтень 1917 — березень 1921 рр.	Розробка форм і методів державного управління виробництвом, обґрунтування принципів централізму, організаційних методів управління та адміністрування
2	1921—1928 рр.	Подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, спроби застосування госпрозрахунку як основи економічних методів управління
3	1929—1945 рр.	Організація індустріальної бази народного господарства, удосконалення структур управління, методів підходу і підготовки кадрів для сфери планування й організації виробництва
4	1946—1965 рр.	Пошук нових форм функціонування і взаємодії державних органів управління, спроба переходу до територіальної та територіально-галузевої системи управління
5	1966—1989 рр.	Спроба проведення господарської реформи шляхом посилення ролі економічних методів управління
6	1990 р. і донині	Проведення ринкових реформ в умовах розвитку незалежної національної економіки України, посилення уваги до організаційної культури і демократизації управління, критичний аналіз і переосмислення адміністративно-командної системи управління, систематизація і аналіз процесів управління в умовах міжнародної конкуренції, перехід країни до відкритої економіки, формування нового управлінського мислення та розробка наукової бази сучасного менеджменту

Серед тих, хто стояв біля витоків української управлінської науки, найвідомішою постаттю є М. І. Туган-Барановський (1865—1919).

На початку 20-х рр. ХХ ст. у СРСР було розпочато розроблення прикладних аспектів теорії Ф. В. Тейлора, пов'язаних з науковою організацією праці (НОП). Найважливіше значення тут мали ідеї таких економістів, як О. Гастев, П. Керженцев та інших, на основі праць яких були сформовані наукові школи управління, що перейшли від запозичення ідей зарубіжних учених до власних розробок. Центральний інститут праці під керівництвом О. Гастева розробив теорію трудових рухів у виробничих процесах і організацію робочого місця, методику раціонального виробничого навчання, теорію управлінських процесів.

Наукові дослідження проблем управління в Україні у першій половині ХХ ст. пов'язані з діяльністю засновника і директора Всеукраїнського інституту праці (м. Харків) Ф. Р. Дунаєвського (1887—1960). Він обґрунтував концепцію адміністративної місткості, розглядаючи її як здатність керувати великою кількістю осіб. Ф. Р. Дунаєвський — відомий фахівець з методології прийняття управлінських рішень. Раціоналізацію організації праці та управління він розумів насамперед як соціальний процес.



У середині ХХ ст. управлінська наука активно розвивалася на основі кібернетики. В Україні дослідженнями проблем кібернетики займався Інститут кібернетики АН УРСР, створений В. М. Глушковым (1923—1982), який став у 1960—1970-х рр. світовим лідером наукових пошуків у галузі обчислювальної техніки та її застосування в процесі управління.

Основними характеристиками управління у радянський період в Україні були жорстка регламентація і формалізація управлінських процесів, відсутність конкурентоорієнтованого менеджменту.

У сучасних умовах український менеджмент є, як правило, спробою застосування форм і методів концепцій зарубіжного менеджменту.

Слід мати на увазі, що формування сучасної системи менеджменту в Україні потребує:

- розроблення наукової бази національної моделі менеджменту;
- набуття досвіду цивілізованого ведення бізнесу;
- формування нового управлінського мислення керівників усіх рівнів;
- створення ефективної системи органів державного управління економікою;
- формування цілісної системи підготовки висококваліфікованих і духовно розвинених менеджерів усіх рівнів.

Хронологію розвитку науки і практики управління наведено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4. Історична хронологія науки і практики управління (управлінського континууму)<sup>1</sup>  
(за книгою Ст. Дж. Клода «Історія управлінської думки»  
(The History of Management Thought))

Період	Ключові досягнення менеджменту
5 тис. років до н. е. Шумери [Sumerians]	Писемність, реєстрація фактів
4 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Організація, планування, контроль
3 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Децентралізація в організації управління, письмові запити, використання рекомендацій «штабу»
2 тис. років до н. е. Стародавній Єгипет [Egyptians]	Централізація в організації управління, відповідальність
1 тис. років до н. е. Китай [Chinese]	Визнання необхідності організації, планування, спеціалізації, керівництва і контролю
400 років до н. е. Сократ [Socrates]	Формулювання принципу універсальності менеджменту
400 років до н. е. Ксенофонт [Xenophont]	Визнання менеджменту як особливого виду мистецтва
350 років до н. е. Платон [Platon]	Формулювання принципу спеціалізації
284 р. Діоклетіан [Diocletian]	Делегування повноважень
1340 р. Л. Паччолі [L. Passcoli]	Подвійна бухгалтерія
1436 р. Арсенал Венеції [Arsenal of Venetians]	Облік витрат виробництва: чеки і баланси для контролю, присвоєння номерів під час інвентаризації, використання методу конвеєра, контроль товарних запасів, контроль собівартості
1500 р. Томас Мор [Thomas More]	Необхідність посилення спеціалізації; аналіз недоліків «поганого» управління
1526 р. Ніколо Макіавеллі [Niccolo Machiavelli]	Усвідомлення принципу масової згоди, цілеспрямованість в організації, визначення якості управління
1767 р. Джеймс Стюарт [James Stewart]	Витоки теорії влади, вплив автоматизації

<sup>1</sup> Континуум (лат. *continuum* — безперервне, суцільне) — неперервність, нерозривність явищ і процесів; неперервна множина.

Період	Ключові досягнення менеджменту
1776 р. Адам Сміт [Adam Smith]	Застосування принципу спеціалізації до промислових робітників, розрахунок оплати праці, потреби «економічної» людини, концепція контролю
1800 р. Джеймс Ватт [James Watt], Метью Бултон [Matthew Boulton]	Стандартні операції, стимулювання заробітною платою, стандартний час, «різдвяні» премії, страхове товариство службовців, ревізії балансу і звітності
1810 р. Роберт Оуен [Robert Owen]	Узагальнення особистого досвіду управління, відповідальність за підготовку робітників
1832 р. Чарльз Баббедж [Charles Babbage]	Наголос на науковому підході, дослідження трудових рухів і витрат часу, вплив різних кольорів на ефективність праці, обчислення собівартості
1886 р. Генрі Р. Таун [Henry R. Towne]	Проголошення доповіді «Інженер як економіст» з ідеями науки менеджменту
1900 р. Фредерік Тейлор [Frederick W. Taylor]	Науковий менеджмент, системний підхід, кадровий менеджмент, відносини між працею і менеджментом, система оцінки собівартості, дослідження робочого часу, функціональна організація
1901 р. Генрі Л. Гантт [Henry L. Gantt]	Завдання і система заохочень, гуманний підхід до праці, відповідальність менеджерів за підготовку працівників
1910 р. Г'юго Манстерберг [Hugo Munsterberg]	Використання психології в менеджменті
1913 р. Гарінгтон Емерсон [H. Emerson]	Ефективний інжиніринг, принципи продуктивності
1916 р. Анрі Файоль [Henri Fayol]	Перша повна теорія менеджменту, функції менеджменту, принципи менеджменту, необхідність викладання менеджменту як навчальної дисципліни
1920 р. О. О. Богданов [Bogdanov O.]	Розробка принципів нової науки про закони організації, що діють у техніці, економіці і політиці, а також необхідності їх системного вивчення
1927 р. Елтон Мейо [Elton Mayo]	Соціологічна концепція групових спрямувань
1930 р. Мері П. Фоллетт [Mary P. Follett]	Філософія менеджменту, що ґрунтується на індивідуальній мотивації, груповий підхід до вирішення проблем менеджменту
1931 р. Джеймс Д. Муні [James D. Mooney]	Визнання універсальності принципів організації
1938 р. Честер Бернанд [Chester Barnard]	Теорія організації, соціологічні аспекти менеджменту, необхідність комунікації
1938 р. О. К. Гастев [Gastev A.]	Наукову організацію праці потрібно починати з окремої людини; концепція вузької бази: робітник біля станка є директором свого підприємства; формула «розрахунок—установка—обробка—контроль—облік—систематика—розрахунок»
1939 р. П. М. Керженцев [Kerzhentsev P.]	Теорія організаційної діяльності, загальні риси управління людьми
1943 р. Лінделл Урвік [Lyndall Urwick]	Поєднання і кореляція принципів менеджменту
1947 р. Макс Вебер [Max Weber] Кріс Арджиріс [Chris Argyris]	Наголос на психології і дослідженні людських відносин у теорії організації, розроблення багатосистемної теорії організації
1949 р. Норберт Вінер та інші [Norbert Wiener]	Системний аналіз і теорія інформації у менеджменті
1950 р. Ф. Р. Дунаєвський [Dunaevsky F.]	Теорія адміністративної місткості, тобто здатності керувати певною кількістю осіб

Період	Ключові досягнення менеджменту
1955 р. Герберт Саймон та інші [Herbert Simon]	Особливе значення має поведінка людини при прийнятті рішень
1960 р. Дуглас Мак-Грегор [Douglas McGregor]	Ставлення менеджера до підлеглих суттєво впливає на їх роботу і клімат в організації; теорія «Х» — утвердження переваги контролюючого менеджера, теорія «Y» — принцип розподілу відповідальності
1965 р. Ігор Ансофф [Igor Ansoff]	Модель стратегічного планування
1975 р. Генрі Мінцберг [Henry Mintzberg]	Розгляд організаційних структур від машинної бюрократії до адхократії
1975 р. Олівер Вільямсон [Oliver Williamson]	Розвиток інституціональної теорії фірми: недосконалість ринку — причина існування фірм
1980 р. Майкл Портер [Michael Porter]	Нові ідеї щодо конкурентної стратегії і конкурентоспроможності фірми
1985 р. Р. А. Акофф [R. A. Akoff]	Стратегічне планування розвитку корпорації (фірми)
1986—2007 рр.	— визнання значення матеріальної, технологічної бази сучасного виробництва і сфери послуг; — посилення уваги до організаційної культури і демократизації управління; — систематизація й аналіз процесу управління в умовах глобалізації та міжнародної конкуренції

## 2.2. ШКОЛИ МЕНЕДЖМЕНТУ ХХ ст., ЇХ ЗМІСТ, ОСОБЛИВОСТІ ТА СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

На початку ХХ ст. ідеї менеджерів і теоретиків зазнали істотних змін у зв'язку з виникненням та еволюцією великомасштабного виробництва.

У науковій літературі виокремлюють зазвичай такі школи (теорії) менеджменту ХХ ст. (рис. 2.1).

**Школа наукового менеджменту** виникла на початку ХХ ст. Передумовою виникнення наукового менеджменту була проблема підвищення продуктивності праці та необхідності пошуку шляхів ефективного використання наявної робочої сили на підприємствах.

Початком визнання менеджменту як науки і самостійної галузі наукового дослідження традиційно вважається праця Ф. В. Тейлора «Принципи наукового управління».

Історично вперше інтерес до наукового управління організаціями виник у Британії під час Промислової революції.

Проте наукова ідея стосовно того, що менеджмент може зробити істотний внесок у розвиток і успіх організації, вперше зародилася в Америці. Поява й оформлення менеджменту як науки було відповіддю на потреби великого виробництва, а також спробою використати переваги нової техніки, створеної в період Промислової революції.

Вирізняють такі етапи методики наукового менеджменту (рис. 2.2).

Засновниками школи наукового менеджменту були Ф. В. Тейлор (1856—1915), Френк (1868—1924) і Ліліан (1878—1972) Гілбрети. Школа наукового менеджменту розробила принципи і методи організації праці, які сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності діяльності підприємств. Суть досягнень школи наукового управління (відомих також як система Тейлора) полягала в раціональній організації праці, розробленні формальної структури організації і виз-

*Теорія (школа) наукового управління (1885—1920 рр.)* найтісніше пов'язана з дослідженнями Фредеріка Вінслоу Тейлора, Френка і Лілії Гілбретів, Генрі Гантта. Ці вчені займалися спостереженнями, замірами й аналізом операцій ручної праці на виробництві, нормуванням праці і стимулюванням трудового внеску. Характерними ознаками школи наукового управління є: використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання; відбір працівників, які найкраще підходять для виконання завдань, забезпечення їх навчання; надання працівникам ресурсів, необхідних для ефективного виконання завдань; систематичне і правильне використання матеріального стимулювання працівників; відокремлення планування від самої роботи.

*Адміністративна теорія (школа) управління (1920—1950 рр.)*, яку започаткував Анрі Файоль. Він першим описав функції менеджменту та вніс суттєвий вклад у систематизацію підходу до управління всією організацією. Характерними ознаками адміністративної школи управління є: розвиток принципів управління; опис функцій управління; систематизований підхід до управління організацією.

*Теорія (школа) людських відносин (1930—1950 рр.)*, яку заснували Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо. Ця школа рекомендувала використовувати прийоми управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі. Школа людських відносин цікавиться організацією як людською системою, тобто як соціально-психологічною сферою поведінки її членів. Основоположник цієї школи Е. Мейо вважав, що технологічні та економічні аспекти ефективності виробництва повинні розглядатися через їх взаємозв'язок із соціальними проблемами розвитку організації. Характерними ознаками школи людських відносин є використання засобів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності і продуктивності праці, збільшення уваги до соціальних потреб людини, відмова від пріоритету ієрархічної влади, розвиток методик і засобів взаємодії формальних і неформальних людських зв'язків.

*Теорія (школа) поведінкових наук (з 1950 р.)*, яка формувалася Крісом Арджирісом, Ренсісом Лайкертом, Дулласом Мак-Грегором, Федеріком Герцбергом. В основу цієї теорії покладено методи налагодження міжособистісних стосунків, підвищення ефективності людських ресурсів. Характерною ознакою школи поведінкових наук є застосування наук про людську поведінку до управління і формування організації так, щоб кожний працівник міг ефективно працювати відповідно до його потенціалу.

Рис. 2.1. Характерні ознаки шкіл (теорій) менеджменту ХХ ст.

наченні заходів щодо співпраці між керівником і робітниками. Школа наукового управління стала початковим етапом становлення і визнання менеджменту як науки.

Вчені-засновники школи наукового менеджменту вважали, що, використовуючи досліди, заміри, логіку й аналіз, можна вдосконалити усі основні операції ручної праці, забезпечуючи їх ефективніше використання.

Першим етапом методики наукового управління був аналіз змісту роботи і визначення її основних елементів (компонентів). Так, наприклад, Ф. В. Тейлор детально вимірював кількість вугілля, яке робітник міг підняти на лопатах різного розміру. Ф. і Л. Гілбрети винайшли прилад — мікрохронометр і використовували його разом з кінокамерою для визначення часу виконання робітником окремих рухів при певних операціях.

**Ф. В. Тейлор** [Taylor, Frederick Winslow], як уже зазначалося, вважається ініціатором руху наукового менеджменту, не випадково на його могилі написано «Батько

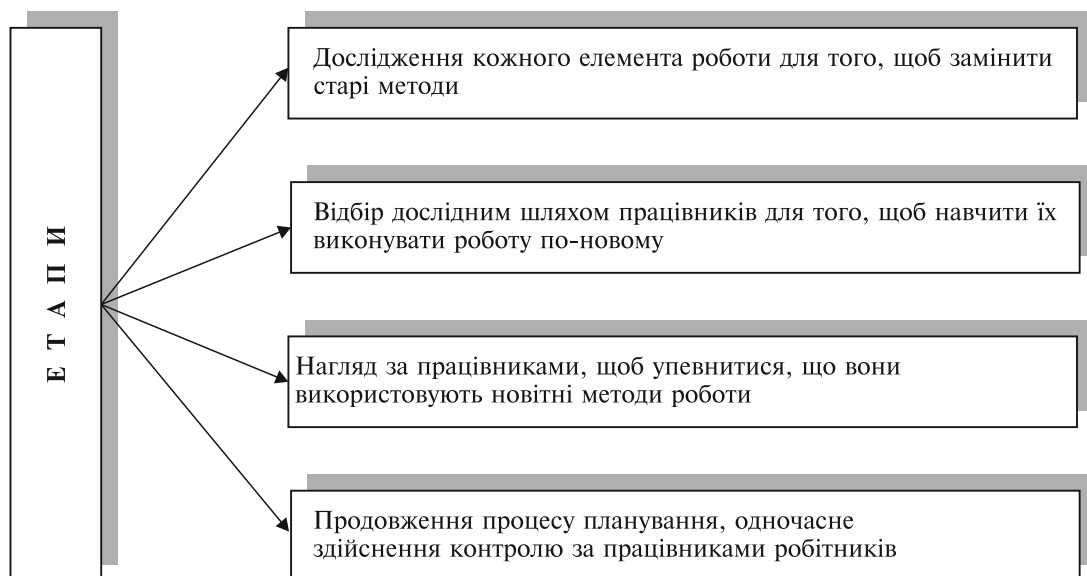


Рис. 2.2. Етапи методики наукового менеджменту

наукового менеджменту». Внесок Ф. В. Тейлора у дослідження організацій розглядався як оригінальний в тому сенсі, що він поклав початок науковому аналізу та оцінці праці з метою досягнення її більш високої продуктивності. До Ф. В. Тейлора під менеджментом розумілася лише технологія виготовлення якогось конкретного продукту. Він уперше надав поняттю «менеджмент» якісну визначеність «організації» та «управління».

Ф. В. Тейлор першим почав розукрупнювати робочі завдання на дрібні операції і аналізувати можливості робітників, а потім, на основі отриманих результатів, шукав шляхи досягнення більш високої продуктивності праці. Методи праці переглядалися ним для того, щоб забезпечити максимальне використання виробничих навичок працівників. Ці нові уявлення поєднували в собі досягнення інженерної думки з ідеєю тотального контролю. Ф. В. Тейлор найголовнішим завданням управління підприємством вважав забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого на підприємстві працівника.

Чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора включають в себе: 1) отримання необхідних знань про процес виробництва, 2) відбір та навчання робітників; 3) застосування отриманих знань до вирішення виробничих завдань; 4) співробітництво між робітниками й адміністрацією для досягнення спільних цілей.

Мабуть, найповніше ідеї управління Ф. В. Тейлора було впроваджено в практику діяльності на підприємствах видатного американського підприємця Генрі Форда. Чітка система контролю і планування, конвеєрне виробництво, неперервні технологічні ланцюжки — все це було типовими рисами організації виробництва й управління автомобільними підприємствами Г. Форда. «Терор машини» — так сам Форд охарактеризував запроваджену ним систему управління. Г. Форд вважав, що величезне зло, з яким доводиться боротися при спільній роботі великої кількості працівників, полягає у надмірній організації і пов'язаній з нею тяганиною.

Теорія наукового менеджменту Ф. В. Тейлора і Г. Форда й сьогодні успішно використовується для організації виробничого процесу на передових промислових підприємствах, наприклад, у сфері машинобудування.

Важливе місце в розвитку школи наукового менеджменту посідали ідеї Гарінгтона Емерсона (1853—1931) — відомого американського підприємця і менеджера. Ключове поняття його концепції — ефективність (продуктивність), під яким

Х. Емерсон розумів оптимальне співвідношення між сукупними витратами і економічним результатом. У 1900 р. вийшла друком його книга «Продуктивність як базис для управління й оплати праці», а у 1912 р. — головна праця його життя «Дванадцять принципів продуктивності». Принципи продуктивності за Емерсоном наведено на рис. 2.3. Актуальність принципів управління Г. Емерсона й сьогодні не викликає сумнівів і є базою для організації управління персоналом.

Слід розуміти, що наукова школа заклала теоретичні і практичні засади менеджменту, тому в сучасних умовах у всіх організаціях можна знайти елементи методології і теорії цієї школи. Внаслідок досліджень школи наукового управління менеджмент був визнаний як самостійна галузь науки. Вперше керівники-практики і вчені побачили, що методи і підходи, які використовуються в науці і техніці, можуть бути ефективно використані в практиці діяльності організацій.

Основний недолік наукового менеджменту, що базується на принципі раціональності, полягає у створенні надто жорсткої системи, яка сутнісно відкидає нововведення в організацію і технології.



Рис. 2.3. Принципи продуктивності за Х. Емерсоном

**Адміністративний** менеджмент зосереджений на управлінні організацією в цілому, тоді як науковий менеджмент досліджує працю окремих працівників.

Суттєвий внесок у розвиток школи адміністративного менеджменту зробили Анрі Файоль, Лінделл Урвік і Макс Вебер. До виникнення адміністративної школи управління під менеджментом розумілося лише управління виробництвом. З виникненням адміністративного менеджменту на перший план вийшли наукові підходи до вдосконалення управління організацією в цілому. Ф. В. Тейлор і Ф. Гілбрет починали свою кар'єру простими робітниками, що, безумовно, вплинуло на їх уявлення про управління організацією. На відміну від них головні представники адміністративного менеджменту мали безпосередній досвід роботи як керівники вищої ланки управління у великому бізнесі. Так, А. Файоль керував великою французькою компанією з добування вугілля, Л. Урвік був консультантом з питань управління в Британії. Саме тому їх головною турботою була ефективність у ширшому сенсі — стосовно діяльності всієї організації.

**Адміністративна школа** відома в історії менеджменту розробкою принципів і функцій управління як універсального процесу. Школа адміністративного менеджменту була спрямована на створення загальних проблем і принципів управління організацією в цілому. Вихідна ідея школи зводилася до того, що існують певні універсальні принципи управління, дотримання яких дозволить організації досягти успіху.

**Анрі Файоль** (1841—1925) був одним із найвидатніших теоретиків менеджменту початку ХХ ст. Його дослідження добре доповнюють учення Ф. В. Тейлора і є вагомим внеском у класичну теорію менеджменту. У своїх наукових працях А. Файоль одним із перших зробив спробу розробити загальні принципи управління і провести аналіз різних обов'язків, виконання яких і складає основу діяльності менеджера.

А. Файоль розглядав шість функцій менеджменту: технічні, комерційні та фінансові операції, забезпечення безпеки (страхова функція), аналіз господарської діяльності (облікова функція) і адміністрування. За словами Файоля, «управляти — означає передбачувати і планувати, організовувати, розпоряджатися, координувати і контролювати». Саме на підставі ідей А. Файоля почали розглядати сутність управління з точки зору його функцій: планування, організації, мотивації, контролю. Функції менеджменту, виокремлені А. Файодем, універсальні і є основою процесу управління на будь-якому підприємстві.

Головний внесок А. Файоля в теорію менеджменту полягав у тому, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається з певних взаємопов'язаних функцій.

Отже, А. Файоль одним із перших став розуміти менеджмент як процес, а не набір правил і структур (хоча й був переконаний у необхідності останніх). На його думку, менеджмент пов'язаний із здійсненням певних видів діяльності: передбачення, організації, розпорядження, координації, і контролю. Передбачувати означає враховувати майбутнє і виробляти програму дій; організовувати — будувати подвійний, матеріальний і соціальний, організм підприємства; розпоряджатися — змушувати персонал відповідно працювати; координувати — пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії і всі зусилля; контролювати — піклуватися про те, щоб усе відбувалося згідно зі встановленими правилами і відданими розпорядженнями (із книги А. Файоля «Загальне і промислове управління», ч. 1, розд. 1).

Анрі Файоль запропонував чотирнадцять принципів управління (рис. 2.4).

**Макс Вебер** (1864—1920) [Weber Max] є основоположником теорії бюрократії. Згідно з цією теорією велике виробництво не може нормально функціонувати без розгалуженого бюрократичного апарату. Бюрократичний тип організації здатний досягати вищого рівня ефективності шляхом більш високої раціоналізації влади над людьми. Теорія М. Вебера була прогресивнішою порівняно з більш жорсткою практикою фабричних систем управління. Деперсоналізація влади, за якої повноваження керуючого визначалися посадовими функціями, а не особи-

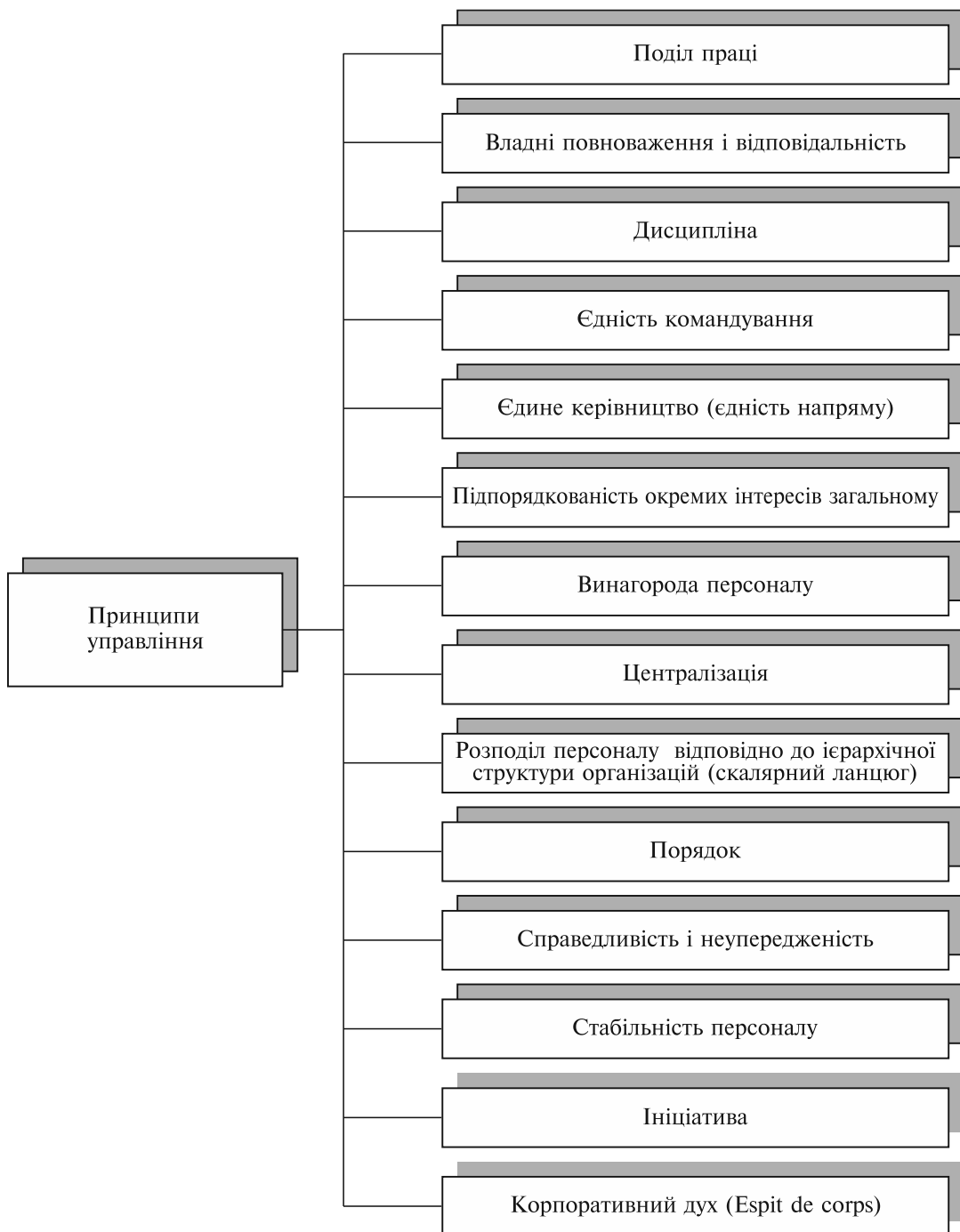


Рис. 2.4. Принципи управління за А. Файолем

стими рисами, було і є головним результатом запровадження в практику бюрократичних моделей менеджменту. Такий менеджмент залежить не від конкретних людей, а від сукупності певних адміністративних принципів. Важливим є здатність бюрократії досягати вищого ступеня ефективності порівняно з іншими системами адміністрації.

Отже, класичний підхід до менеджменту включає дві школи: науковий менеджмент (школа наукового управління) і адміністративний менеджмент (школа адміністративного управління).



**Школа (теорія) людських відносин** виникла як відповідь на неспроможність класичного менеджменту повною мірою усвідомити людський чинник як основну складову ефективності організації. Концепція управління з позицій психології і людських відносин уперше визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб» (Фоллетт). У 1950-х роках ця школа трансформувалася в концепцію поведінкових наук (Дуглас Мак-Грегор, Герберт Саймон, Девід Мак-Клелланд та ін.). У рамках цієї концепції було розроблено ряд важливих теоретичних положень про індивіда і «кооперацію», формальну і неформальну системи, мотивацію і потреби, лідерство в організації та ін. Мотивація працівника має три рівні: потреби, цілі, винагороди. Вклад школи людських відносин у теорію менеджменту пов'язаний з розробленням наукових основ вирішення проблем людського чинника в організації, умінням ефективно керувати поведінкою людей.

Оскільки теорія людських відносин виникла як реакція на недоліки класичного підходу, школу людських відносин іноді називають неокласичною школою. У рамках цієї теорії людина переставала розглядатися як суто «економічний» суб'єкт. Отже, виробничий процес має й суб'єктивну сторону, він має приносити працівникові особисте й соціальне задоволення.

**Мері Паркер Фоллетт** (1868—1933) [Follett Mary Parker] сформулювала чотири фундаментальних принципи організації: 1) координація як взаємозв'язок усіх факторів конкретної ситуації; 2) координація за допомогою прямих контактів усіх зацікавлених відповідальних осіб; 3) координація на ранніх етапах; 4) координація як безперервний процес. Саме М. П. Фоллетт була першою, хто визначив менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб».

**Джордж Елтон Мейо** (1880—1949) [Mayo George Elton] шукав способи застосування досягнень психології і соціальних наук до проблем організації праці і до практичних методів управління. Він критикував інженерів і теоретиків класичного менеджменту, зокрема Ф. В. Тейлора, за те що вони звертали увагу винятково на технічну організацію і вважали, що мотивація робітників забезпечується виключно економічними стимулами. Використовуючи результати гоуторнських експериментів, Е. Мейо довів, що керівники повинні брати до уваги чинники соціальної організації робочого місця і потреби робітників. Знамениті експерименти Е. Мейо у Гоуторні показали, що чітко розроблені робочі операції і висока заробітна плата не завжди призводили до підвищення продуктивності праці, як це вважали представники класичної школи управління. Важливе значення має взаємодія між працівниками; працівники реагували значно сильніше на тиск з боку колег по групі, ніж на зусилля керівників і на матеріальні стимули.

Гоуторнські експерименти займають важливе місце в історії менеджменту. У 1928 р. Е. Мейо був запрошений керівництвом компанії «Western Electric» для здійснення контролю над експериментами, що проводилися на заводі Howtorn Works, розташованому в передмісті Чикаго. Відтоді ім'я Е. Мейо нерозривно пов'язано з експериментами в Гоуторні. Саме у ході цих експериментів виникло поняття «людські відносини», яке швидко почало застосовуватися до теоретичних підходів і практичних методів менеджменту.

Більш пізні дослідження, проведені **Абрахамом Маслоу** (1908—1970) [Abraham Maslow] довели, що мотивами поведінки людей є як економічні сили, так і різноманітні потреби, які можуть бути лише частково задоволені за допомогою грошей.

Розвиток психології і соціології та вдосконалення методів психологічних досліджень після Другої світової війни суттєво підвищили рівень науковості вивчення поведінки працівника на робочому місці. На основі цих досліджень виникла **теорія (школа) поведінкових наук** у менеджменті. Серед найбільш відомих учених — представників школи поведінкових наук можна назвати Кріса Арджиріса, Ренсіса Лайкерта, Дугласа Мак-Грегора і Фредеріка Герцберга. Ці та інші дослідники вивчали різні аспекти соціальної взаємодії, мотивації, характеру влади і

авторитету, комунікації в організаціях, лідерства, змін змісту роботи й якості трудового життя.

Отже, школа поведінкових наук істотно відійшла від ідей школи людських відносин, зосередившись насамперед на методах налагодження соціально-психологічних взаємодій.

**Кріс Арджиріс** (нар. 1923) [Argyris Chris] зумів знайти відповіді на багато фундаментальних питань теорії і практики менеджменту. У чому полягає вплив організації на її членів? Як досліджувати організацію, щоб отримати дані, необхідні для підвищення якості управління? Як можна втручатися в діяльність організації для того, щоб вони стали компетентнішими і ефективнішими? К. Арджиріс стверджував, що для проведення в організаціях реальних змін потрібно більше правдивості і більше відповідальності за результати експериментів з новими ідеями, ніж це необхідно в звичайних випадках. Він підкреслював: «Першоосновою ефективного менеджменту є вміння визначати і, за можливості, перетворювати поведінку, необхідну для досягнення цілей організації, у повсякденну практику, яка приносить потрібний результат. Практика втілюється в життя шляхом кваліфікованих дій».

**Фредерік Герцберг** (1923—2000) [Herzberg Frederick] виявив і визначив чинники, що впливають на задоволеність і незадоволеність від виконання робочих завдань. Ф. Герцберг наводить такі чинники актуалізації праці: досягнення мети; визнання, що отримується в результаті досягнення мети; праця як така; можливості розвитку або зростання.

**Дуглас Мак-Грегор** (1906—1964) [McGregor Douglas] розвинув так звані теорію «Х» і теорію «Y».

Теорія «Х» передбачає, що середня людина має природжену нехоть до роботи і при першій нагоді прагне ухилитися від її виконання. Більшість людей вважають за краще уникати відповідальності, мати порівняно невисокі амбіції і насамперед хочуть надійності. Ось чому для того, щоб змусити людину докласти необхідні зусилля, слід застосовувати заходи примусу і контролю, наказу, загрози покарання. Теорія «Y» передбачає, що витрати фізичних і розумових зусиль людини у процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку. Заходи зовнішнього контролю не є єдиною можливими засобами (мотиваціями), оскільки при виконанні доручених їй завдань людина здійснює саморегуляцію і самоконтроль.

Характеристику припущень теорії «Х» та теорії «Y» Д. Мак-Грегора наведено в табл. 2.5.

Таблиця 2.5. Припущення теорій «Х» та «Y» Д. Мак-Грегора

Припущення теорії «Х»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Люди не люблять працювати і намагаються уникати роботи.</li> <li>2. Люди не люблять працювати, тому менеджери повинні контролювати, змушувати робітників і погрожувати їм, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації.</li> <li>3. Люди надають перевагу тому, щоб ними керували, уникаючи відповідальності.</li> </ol>
Припущення теорії «Y»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Людам не є ненависною робота, вона — природна частка їхнього життя.</li> <li>2. Люди внутрішньо мотивовані, щоб досягати поставлених цілей.</li> <li>3. Люди йдуть до мети доти, доки вони одержують особисту винагороду від цього.</li> <li>4. Люди шукатимуть і братимуть на себе відповідальність за сприятливих умов.</li> </ol>

### 2.3. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНИХ ПІДХОДІВ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЯМИ (КІНЕЦЬ ХХ СТ. — ПОЧАТОК ХХІ СТ.)

У кінці ХХ ст. — початку ХХІ ст. відбулася докорінна зміна системи поглядів на управління, яку називають «тихою управлінською революцією». Йдеться про зміни, які відбувалися без руйнування сформованих структур, систем і методів менеджменту, еволюційно доповнюючи їх.

У ХХІ ст. стає дуже складно класифікувати сучасний менеджмент за функціональними напрямками, як це було з традиційним менеджментом ХХ ст.

*Сучасні підходи* до управління пов'язані з розглядом організації як системи, діяльність якої залежить від змінного набору обставин. Сучасний менеджмент проявляється в нестабільних, рухливих, ризикових умовах екзогенного та ендогенного середовищ, що вимагає швидкого прийняття управлінських рішень в умовах інформаційного і ресурсного дефіциту.

У школі сучасного менеджменту акцентуємо увагу насамперед на теоріях Г. Саймона, П. Друкера, І. Ансоффа, Р. Акоффа, Г. Мінцберга.

*Герберт Олександр Саймон* (1916—2001) [Simon Herbert Alexander] зробив вагомий внесок у сучасне розуміння процесів управління. На противагу запропонованій неокласичною економічною теорією раціональній економічній моделі людини він висунув нову модель людини, що не має повної інформації про варіанти вибору та їх імовірні наслідки, тобто довів, що раціональність є обмеженою. При цьому мається на увазі, що в процесі прийняття рішень отримання досконалого знання про можливі варіанти дій є неможливим.

*Пітер Фердінанд Друкер* (1909—2005) [Drucker Peter Ferdinand] виокремив основні характеристики сучасного менеджменту: як інструменту досягнення мети; як самостійної наукової дисципліни; як сукупності людей, що працюють індивідуально чи спільно; як органу для вирішення життєво важливих завдань. У книжці «The Effective Executive» («Ефективний керівник», 1967) він довів, що ефективність менеджменту визначається набором практичних дій, яким можна навчитися: ефективні керівники знають, на що витрачається їх робочий час; вони орієнтовані не на процес праці, а на його результати; вони будують свою роботу, спираючись на сильні, а не на слабкі сторони; вони спрямовують зусилля на ті області, де відмінна робота забезпечить здобуття найкращих результатів; ефективні керівники приймають дієві рішення, роблячи правильні кроки в правильній послідовності. П. Друкер — автор 24 книжок із проблем менеджменту. Найвідомішою теоретичною ідеєю П. Друкера є концепція «управління за цілями», яка зробила «революцію» в світовій управлінській науці. Замість того щоб детально аналізувати кожне завдання, яке виникає, Друкер досліджував загальні принципи управління. За концепцією «управління за цілями» завдання менеджера полягає у визначенні цілей та забезпеченні їх виконання. Загальна характеристика «управління за цілями» зводиться до трьох найбільш істотних його елементів: 1) визначення чітких стратегічних цілей; 2) залучення до процесу визначення цілей усіх працівників; 3) оцінка ефективності на підставі отриманих результатів.

Кожний фахівець-менеджер повинен знати важливі слова П. Друкера: «Менеджмент — це динамічний елемент, що підтримує життєздатність кожного підприємства. В умовах конкуренції життєздатність будь-якого підприємства, і тим більше його успіх особливо залежить від досвіду й ефективності менеджменту... Менеджмент є суспільним інститутом, який особливо турбується про продуктивність ресурсів. Саме він відповідає за організацію економічного розвитку, тому він відображає основний дух сучасної епохи».

*Ігор Ансофф* (1918—2002) [Ansoff H. Igor] розробив засади стратегічного управління в реальному часі. Це насамперед: використання стратегічної парадигми можливого успіху для аналізу готовності організації до успішної роботи в майбутньому; прагнення до того, щоб мислення менеджменту і культура фірми адекватно і швидко реагували на зміну рівня турбулентності зовнішнього середовища; визнання непередбачуваності майбутніх подій і прагнення надати менеджерам допомогу в оцінці ризиків, пов'язаних з ухваленням кожного великого стратегічного рішення; своєчасне запровадження в організації, що діє в режимі реального часу, системи стратегічного контролю. І. Ансофф підкреслював: «Проблеми стратегії не обмежуються аналізом прийняття рішень, в т. ч. управлінського характеру; до центру уваги перемістилося управління процесом стратегічних змін».

**Рассел Акофф** (1919—2009) [Ackoff Russel] зробив значний внесок в розвиток теорії і наукових методів управління. Найбільш помітним є внесок Р. Акоффа в теорії дослідження операцій, інтерактивного планування, циркулярних організацій. Циркулярні організації за своєю структурою є демократичними ієрархіями. Планування цілей організації за Р. Акоффом включає в себе такі етапи: визначення місії, специфікація бажаних якостей проекту, створення ідеального дизайну.

**Генрі Мінцберг** (1939) [Mintzberg Henry] розглядає стратегію як сукупність здійснюваних протягом певного часу різних видів діяльності, які включають у себе спостереження за тим, що відбувається всередині і поза організацією. Він не наполягає на непотрібності планування, а просто веде мову про те, що дії здаються йому більш важливими, ніж наміри. З точки зору Г. Мінцберга, правильно розроблена стратегія є результатом вивчення планів, що виникають, імпровізацій, поточних заходів адаптації і стратегічних засад. Стратегія передбачає наявність певної стабільності і може призвести до серйозних помилок у випадку, коли у зовнішньому середовищі відбудуться непередбачувані зміни. Г. Мінцберг розглядав десять основних шкіл стратегічного менеджменту:

- школа дизайну: формування стратегії як процесу осмислення;
- школа планування: формування стратегії як формального процесу;
- школа позиціонування: формування стратегії як аналітичного процесу;
- школа підприємництва: формування стратегії як процесу передбачення;
- когнітивна школа: формування стратегії як ментального процесу;
- школа навчання: формування стратегії як розвиваючого процесу;
- школа влади: формування стратегії як процесу ведення переговорів;
- школа культури: формування стратегії як колективного процесу;
- школа зовнішнього середовища: формування стратегії як реактивного процесу;
- школа конфігурації: формування стратегії як процесу трансформації.

У сучасних умовах найпоширенішими є процесний, системний і ситуаційний підходи до управління. **Процесний підхід** розглядає менеджмент як неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. **Системний підхід** досліджує організацію як сукупність взаємозалежних елементів, таких як персонал, структура, завдання і технології, які зорієнтовані на досягнення різних цілей в умовах постійної зміни зовнішнього середовища. **Ситуаційний підхід** зазначає, що ефективність тих чи інших методів управління визначається конкретною ситуацією. В умовах, коли існує велика кількість факторів як усередині організації, так і в зовнішньому середовищі, не існує одного найефективнішого способу управляти організацією. Найкращим методом у конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає специфіці даної ситуації.

Слід розуміти, що різні напрями менеджменту перетинаються у питаннях теорії і практики, а тому в межах однієї організації можна застосовувати елементи всіх цих підходів.

**Системний підхід** у сучасному менеджменті ґрунтується на використанні теорії систем. **Система** — це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, що визначають її характер. Використання теорії систем у сфері управління дає можливість менеджеру бачити організацію в єдності її складових, які органічно переплітаються із зовнішнім середовищем.

З теоретичної точки зору теорія систем забезпечує інтеграцію внесків усіх шкіл управління, які в різний час домінували в теорії і практиці управління.

Теорія систем уперше була використана в біологічній науці. Використання теорії систем у менеджменті почалося у 1960-х рр. Системний підхід — це не комплекс якихось принципів для менеджера, це — системний спосіб мислення відносно організації і управління.

Усі організації є відкритими системами, які складаються з таких елементів, як місія, цілі, структура, завдання, технологія, персонал, організаційна (корпоратив-

на) культура, інформація. Відкрита система характеризується взаємодією із зовнішнім середовищем. Така система не є самодостатньою в буквальному розумінні, вона залежить від інформації, матеріалів та енергії, що надходять іззовні. Організація як відкрита система має здатність пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі і повинна постійно це робити для того, щоб продовжувати свою діяльність.

Системний підхід виокремлює також значення підсистем — систем у межах ширшої системи. Наприклад, маркетинг, виробництво продукції, фінанси, з одного боку, є системами, однак з іншого — підсистемами в межах цілої організації. Великі частини системи самі можуть утворювати системи, які стосовно першої системи можна назвати підсистемами (відділи, цехи, служби тощо).

Графічне зображення організації як відкритої системи наведено на рис. 2.5.

Важливу роль у науковому забезпеченні системного підходу в менеджменті відіграє кібернетика. **Норберт Вінер** (1894—1964) [Wiener Norbert] — батько науки кібернетики. Кібернетика займається здебільшого дослідженням механізмів управління і передачі інформації в складних стохастичних системах. Для вивчення процесу управління Н. Вінер використовував поняття зворотного зв'язку і гомеостазу. Розглядаючи систему як «чорний ящик», він обґрунтував наявність величезного числа можливих станів, доступних складній системі в будь-який момент часу.

**Ситуаційний підхід** у сучасному менеджменті (розроблений в 60-х ХХ ст.) впливає з поняття ситуації як конкретного набору обставин, що впливають на організацію протягом певного часу. Ситуаційний підхід концентрується на тому, що придатність різних методів менеджменту визначається конкретною ситуацією. Оскільки існує безліч факторів як у самій організації, так і в її зовнішньому середовищі, не існує єдиного найоптимальнішого способу управління. Ситуаційний підхід орієнтується на ситуаційні відмінності між організаціями і всередині самих організацій.

Найефективнішим методом управління в конкретній ситуації є метод, який найбільше відповідає цій ситуації, максимально адаптований до неї. Взагалі розгляд ситуації як важливого явища для менеджменту не є чимось новим в управлінській теорії. Так, ще у 1920-х рр. М. П. Фоллетт писала про «закон ситуації». Вона відзначала, що різні ситуації вимагають різних типів знань, і що людина, яка має знання стосовно однієї ситуації, не може якісно управляти діловими організаціями за інших умов.

Ситуаційний підхід спрямований на підбір прийомів менеджменту для конкретних управлінських операцій з метою найбільш ефективного досягнення цілей організації у певній ситуації.

Ситуаційний підхід зробив великий внесок у теорію управління; на його основі було обґрунтовано можливість прямого застосування менеджменту до конкретних ситуацій і умов. Центральною категорією ситуаційного підходу є **ситуація** — конкретний набір обставин, які істотно впливають на організацію в конкретний час. Використовуючи «ситуаційне мислення», менеджери можуть краще розуміти, які прийоми і засоби будуть більшою мірою сприяти досягненню цілей організації в конкретній ситуації.

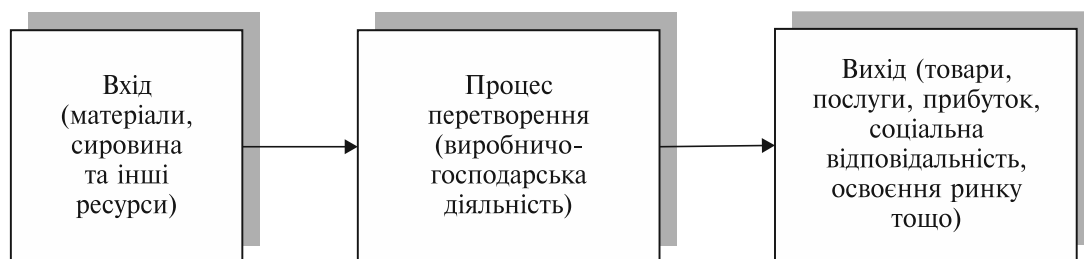


Рис. 2.5. Графічне зображення організації як відкритої системи

Ситуаційний підхід передбачає, що універсальні теорії не можна застосовувати до діяльності організацій, оскільки кожна організація унікальна.

**Інноваційний підхід** до управління передбачає системне і цілеспрямоване використання результатів наукових досліджень, розробок, новітніх технологій у менеджменті організацій, які забезпечують випуск і реалізацію нових конкурентоспроможних товарів та надання якісних послуг споживачам.

У ширшому розумінні під інноваційним підходом до управління організаціями слід розуміти: виготовлення і впровадження нового для того чи іншого виду економічної діяльності, ще невідомого споживачам продукту, послуги, техніки, технології, їх продаж чи надання послуг споживачам; проведення відповідної реорганізації на підприємстві і засвоєння нового сегменту ринку збуту, на якому до цього часу організація ще не була представлена.

**Процесний підхід до управління** — це сукупність безперервно пов'язаних дій, які здійснює менеджер для досягнення поставлених перед організацією цілей. Ці дії, кожна з яких є також процесом, і називають функціями менеджменту. Серед сучасних функцій насамперед виокремлюються: комунікації, дослідження, оцінка, прийняття рішень, підбір персоналу, представництво і проведення переговорів, укладення угод та ін.

Історично процесний підхід був уперше запропонований ще представниками школи адміністративного управління, які намагалися описати функції менеджера. Однак ці дослідники були схильні розглядати такі функції як незалежні одна від одної. Процесний підхід на противагу цьому розглядає функції управління як органічно взаємопов'язані. Це дозволяє забезпечити цілісне уявлення про менеджмент і пов'язати її з індивідуальними, груповими та організаційними процесами.

Можна згадати також кількісний підхід у сучасному менеджменті, який полягає у переході від якісних до кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних методів, інженерних розрахунків, експертних оцінок, системи балів тощо. Кількісні методи групуються під загальною назвою дослідження операцій. За своєю сутністю дослідження операцій — це застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. Результатом такого використання є розробка моделі ситуації. Моделі як форма відображення реальності полегшують менеджменту розуміння всіх складностей цієї реальності. Моделі спрощують проблеми діяльності організації, скорочуючи кількість змінних, які підлягають розгляду до керованої кількості. Для створення моделі змінним задаються кількісні значення. Це дозволяє об'єктивно порівняти й описати кожен змінну і взаємозв'язки між ними. Отже, ключовою характеристикою кількісного підходу є заміна загального аналізу конкретними моделями і кількісними значеннями. Потужний поштовх до використання кількісних методів у менеджменті дав розвиток інформаційних технологій.

На завершення теми слід підкреслити, що менеджмент, при всій універсальності своїх принципів і функцій, завжди є частиною національної культури і менталітету. Це означає, що просте копіювання зарубіжного досвіду управління не дасть в Україні позитивних результатів. Нам необхідно правильно поєднати досягнення західного менеджменту і цінностей національної культури управління.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Коли виникла потреба у науковому менеджменті?
2. Які етапи розвитку менеджменту як науки?
3. Які особливості управління організаціями мали місце до початку ХХ ст.?
4. Які існують теорії (наукові школи) менеджменту?
5. Сформууйте основні відмінності між теоріями (науковими школами) менеджменту.
6. Охарактеризуйте зміст основних досягнень школи наукового менеджменту.

7. Які етапи методики школи наукового менеджменту можна виокремити?
8. Назвіть основні принципи адміністративної школи менеджменту.
9. Назвати принципи управління за А. Файолем.
10. У чому полягає сутність бюрократичних моделей менеджменту?
11. Назвіть особливості розвитку школи людських відносин у менеджменті.
12. Охарактеризуйте основні досягнення менеджменту в Україні.
13. Вирізнити і розкрийте характерні ознаки школи (теорії) поведінкових наук у менеджменті.
14. Охарактеризуйте сутність теорії «Х» і теорії «У» Д. Мак-Грегора.
15. У чому полягає сутність системного, ситуаційного, інноваційного та процесного підходів до управління?
16. Розкрийте методологічні засади стратегічного управління організаціями за І. Ансоффом та Г. Мінцбергом.
17. Покажіть взаємозв'язок науки менеджменту і кібернетики.
18. Покажіть, що історично менеджмент виступав складовою національної культури і менталітету.
19. Розкрийте методологію системного, ситуаційного і процесного підходів у менеджменті.
20. Що таке менеджмент: наука чи мистецтво?
21. Якими є особливості школи сучасного менеджменту на початку ХХІ ст.?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. З якими змінами у суспільному виробництві пов'язана потреба в науці менеджменту?
  - а) машинним виробництвом;*
  - б) розвитком систем управління;*
  - в) розвитком об'єктів управління;*
  - г) розвитком комп'ютеризації процесів виробництва.*
2. Яка школа менеджменту розробляла принципи і методи організації праці, що сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємства?
  - а) адміністративна школа;*
  - б) школа наукового менеджменту;*
  - в) класична школа;*
  - г) немає правильної відповіді.*
3. Які управлінські ідеї покладено в основу адміністративного менеджменту?
  - а) управління організацією в цілому;*
  - б) управління окремими частинами організації;*
  - в) управління переважно людськими ресурсами організації;*
  - г) управління фінансовими ресурсами організації.*
4. Хто розробив першу повну теорію менеджменту (функції, принципи та ін.)?
  - а) Генрі Форд;*
  - б) Фредерік Тейлор;*
  - в) Анрі Файоль;*
  - г) Гарінгтон Емерсон.*
5. Яка проблема була передумовою виникнення наукового менеджменту?
  - а) підвищення продуктивності праці;*
  - б) розробка мотиваційних програм;*
  - в) відокремлення планування від самої роботи;*
  - г) всі відповіді вірні.*
6. Що лежить в основі управлінської концепції Г. Емерсона?
  - а) продуктивність (ефективність);*
  - б) кваліфікована праця;*
  - в) мінімізація витрат;*
  - г) соціальне забезпечення працівників.*

7. До якої школи менеджменту належало вчення Анрі Файоля?
- адміністративна школа (теорія);
  - школа наукового управління;
  - школа людських відносин;
  - школа поведінкових наук.
8. Назвіть основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора.
- співробітництво між робітниками й адміністрацією;
  - нормування робочого часу;
  - дисципліна;
  - немає правильної відповіді.
9. До якого періоду розвитку менеджменту належать ідеї Ф. В. Тейлора і Г. Форда?
- соціально-психологічний менеджмент;
  - класичний менеджмент;
  - бюрократичний менеджмент;
  - сучасний менеджмент.
10. Хто був засновником класичної школи менеджменту?
- Фредерік Тейлор;
  - Анрі Файоль;
  - Майкл Мескон.
11. Якою є головна проблема організації для адміністративної школи в управлінні?
- удосконалення операцій трудового процесу;
  - забезпечення конкуренції і завоювання ринків;
  - адаптація до змін;
  - ефективне функціонування великої організації в цілому.
12. Яка школа управління трактувала менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб»?
- адміністративна школа;
  - класична школа;
  - школа наукового менеджменту;
  - школа людських відносин.
13. Що є характерними ознаками школи наукового управління?
- використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання;
  - систематизований підхід до управління організацією;
  - збільшення уваги до соціальних потреб людини;
  - відмова від пріоритету ієрархічної влади.
14. Хто був засновником школи людських відносин?
- Кріс Арджиріс, Ренсіс Лайкерт;
  - Анрі Файоль;
  - Мері Паркер Фоллетт та Елтон Мейо;
  - Дуглас Мак-Грегор та Федерік Герцберг.
15. Назвіть чотири основні принципи наукового менеджменту Ф. В. Тейлора.
- точно визначені ідеали, або цілі, здоровий глузд, компетентна консультація, дисципліна;
  - отримання необхідних знань, відбір та навчання робітників, застосування отриманих знань, співробітництво;
  - справедливе ставлення до персоналу, швидкий, надійний, точний і постійний облік, диспетчеризація, норми і розклад;
  - передбачення організації, розпорядження, координація і контроль.
16. Кого вважають основоположником теорії бюрократії?
- Макса Вебера;
  - Рональда Коуза;
  - Урвіка Лінделла;
  - Анрі Файоля.



17. Що довів Е. Мейо своїми Гоуторнськими експериментами?
- а) важливість чинників соціальної організації робочого місця і потреби робітників;*
  - б) необхідність технологічної та економічної мотивації працівників;*
  - в) важливість комплексу функцій менеджменту;*
  - г) важливість проблеми підвищення продуктивності праці.*
18. До якої теорії належать учення основоположника теорії «Х» і теорії «У» Д. Мак-Грегора?
- а) теорії наукового управління;*
  - б) теорії поведінкових наук;*
  - в) теорії людських відносин;*
  - г) адміністративної теорії.*
19. Яке твердження лежить в основі теорії «Х» Д. Мак-Грегора?
- а) люди прагнуть до відповідальності;*
  - б) людям не є неприємною робота, вона — природна частка їхнього життя;*
  - в) люди надають перевагу тому, щоб ними керували, уникаючи відповідальності;*
  - г) люди є самовмотивованими до праці.*
20. Яке твердження лежить в основі теорії «У» Д. Мак-Грегора?
- а) люди постійно уникають роботи навіть за умов матеріального стимулювання;*
  - б) люди шукатимуть і братимуть на себе відповідальність за сприятливих умов;*
  - в) люди не люблять працювати, тому менеджери повинні контролювати, змушувати робітників і погрожувати їм, щоб змусити працювати для досягнення цілей організації;*
  - г) люди уникають відповідальності.*
21. Якими є основні характеристики управління у радянський період в Україні?
- а) жорстка регламентація і формалізація управлінських процесів;*
  - б) постійні зміни у системі менеджменту;*
  - в) використання психології в менеджменті;*
  - г) формування ринкового управлінського мислення керівників усіх рівнів.*
22. Які підходи до управління переважають у сучасних умовах?
- а) системний, ситуаційний та процесний;*
  - б) системний та процесний;*
  - в) процесний та ситуаційний;*
  - г) системний та кількісний.*
23. Який з підходів до управління розглядає менеджмент як неперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій?
- а) процесний;*
  - б) системний;*
  - в) ситуаційний;*
  - г) адміністративний.*
24. У чому полягають припущення теорії «Х» Д. Мак-Грегора?
- а) людина має природжену любов до праці;*
  - б) людина за своєю природою відповідальна та амбітна істота;*
  - в) людина не може бути самовмотивованою, їй потрібен контроль іззовні;*
  - г) людина цілеспрямовано йде до мети, доки її не досягне.*
25. Чиї праці належать до сучасної теорії управління?
- а) Х. Емерсона;*
  - б) Б. Мейо;*
  - в) Г. Мінцберга;*
  - г) М. Вебера.*

26. Якою є найвідоміша теоретична ідея П. Друкера?  
 а) стратегія управління в реальному часі;  
 б) концепція управління за цілями;  
 в) теорія дослідження операцій, інтерактивного планування;  
 г) немає правильної відповіді.
27. На які ідеї орієнтується ситуаційний підхід у сучасному менеджменті?  
 а) відмінності між організаціями і всередині самих організацій;  
 б) досягнення поставлених цілей;  
 в) пристосування до змін у зовнішньому середовищі;  
 г) усі відповіді правильні.
28. На якій основоположній ідеї ґрунтується інноваційний підхід у сучасному менеджменті?  
 а) підбір найефективніших прийомів менеджменту для конкретних управлінських операцій;  
 б) системне і цілеспрямоване використання результатів новітніх управлінських технологій;  
 в) інтеграція внесків усіх шкіл управління;  
 г) заміна загального аналізу управління конкретними моделями і кількісними значеннями.

## ГЛОСАРІЙ

**Адміністративна теорія (школа) управління** — систематизація підходів до управління всією організацією (орієнтовний період діяльності: 1920—1950 рр.).

**Інноваційний підхід до управління** — системне і цілеспрямоване використання результатів наукових досліджень, розробок, новітніх технологій у менеджменті організацій.

**Класична школа менеджменту** — цілісність ідей школи наукового менеджменту й адміністративної школи.

**Процесний підхід до управління** — розуміння менеджменту як неперервної серії взаємопов'язаних управлінських функцій.

**Системний підхід до управління** — дослідження організації як сукупності взаємозалежних елементів (персонал, структура, завдання, технології та ін.).

**Ситуаційний підхід до управління** — визначення ефективності тих чи інших методів управління на основі аналізу конкурентної ситуації.

**Теорія бюрократії в менеджменті** — деперсоналізація управління, при якій повноваження керуючого визначаються посадовими функціями; такий менеджмент залежить не від конкретних людей, а від сукупності певних адміністративних принципів.

**Теорія (школа) людських відносин** — використання прийомів управління людськими взаєминами шляхом впливу безпосередніх керівників на працівників, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі (орієнтовний період діяльності: 1930—1950 рр.).

**Теорія (школа) наукового управління** — використання наукового аналізу для визначення кращих способів вирішення завдання; відбір працівників; надання працівникам відповідних ресурсів; систематичне використання матеріального стимулювання працівників; відокремлення планування від самої роботи (орієнтовний період діяльності: 1885—1920 рр.).

**Теорія (школа) поведінкових наук** — використання методів налагодження міжособистісних стосунків в організації, підвищення ефективності людських ресурсів (орієнтовний період діяльності: починаючи з 1950 р.).

**Теорія «Х» і «У» в менеджменті** — вчення Д. Мак-Грегора про особливості виробничої поведінки працівників та механізми їх мотивації; теорія «Х» передбачає, що середня людина має природжену нелюбов до роботи і при першій нагоді прагне ухилитися від її виконання (механізми мотивації тут повинні бути більш жорсткими); теорія «У» передбачає, що витрати фізичних і розумових зусиль лю-

дини в процесі праці так само природні, як під час гри або відпочинку (тут мають переважати механізми самомотивації, саморегуляції і самоконтролю).

**Тиха управлінська революція** — докорінна зміна системи поглядів на управління у кінці ХХ ст. — початку ХХІ ст.

**Гоуторнські експерименти** — експерименти, що проводилися на заводі Howtorn Works, розташованому в передмісті Чикаго під керівництвом Е. Мейо; у ході цих експериментів виникло поняття «людські відносини» як чинник розвитку виробництва; посідають важливе місце в історії менеджменту.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Арджирис К.* Организационное научение / К. Арджирис. — М.: ИНФРА-М, 2004. — 563 с.
2. Акофф о менеджменте: [Теория систем. Бюрократия. Коррупция. Образование] / Р. Акофф. — СПб.: Питер, 2002. — 448 с.
3. *Акофф Р.* Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. — М.: Сирин, 2002. — 328 с.
4. *Акофф Р.* Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации: Баланс / Р. Акофф. — М.: Бизнес Букс, 2007. — 320 с.
5. *Акофф Р.* Планирование в больших экономических системах / Р. Акофф. — М.: Советское радио, 1972. — 224 с.
6. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 398 с.
7. *Ансофф И.* Стратегическое управление: монография / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
8. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент: классическое издание / И. Ансофф. — М.: ЗАО «Бизнеском», 2010. — 344 с.
9. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
10. *Вебер М.* Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / М. Вебер. — К.: Основи, 1998. — 534 с.
11. *Вебер М.* Избранное. Образ общества / М. Вебер. — М.: Юрист, 1994. — 704 с.
12. *Винер Н.* Человек управляющий / Н. Винер. — СПб.: Питер, 2001. — 288 с.
13. *Винер Н.* Кибернетика, или Управление и связь в животном и машине / Н. Винер. — М.: Наука, 1983. — 344 с.
14. *Винер Н.* Творец и Будущее / Н. Винер. — М.: АСТ, 2003. — 736 с.
15. *Гастев А. К.* Как надо работать. Практическое введение в науку организации труда / А. Гастев; 2-е изд. — М.: Экономика, 1972. — 478 с.
16. *Гастев А. К.* Трудовые установки / А. Гастев. — М.: Экономика, 1973. — 343 с.
17. *Глушков В. М.* Беседы об управлении / В. М. Глушков, Г. М. Добров. — М.: Наука, 1974. — 224 с.
18. *Глушков В. М.* Введение в АСУ / В. М. Глушков. — К.: Техника, 1972. — 312 с.
19. *Голубев К. И.* История менеджмента: тенденция гуманизации / К. И. Голубев. — СПб.: Юрид. центр Пресс, 2003. — 221 с.
20. *Друкер П.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / П. Друкер. — К.: Україна, 1994. — 319 с.
21. *Друкер П. Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы / П. Друкер. — М.: Прогресс, 1992. — 352 с.
22. *Друкер П. Ф.* Практика менеджмента / П. Друкер. — М.: Вільямс, 2000. — 398 с.

23. *Дідківська Л. Г.* Історія вчень менеджменту: навч. посіб. / Л. Г. Дідківська, П. Л. Гордієнко. — К.: Алерта, 2008. — 476 с.
24. *Классики менеджмента* / под. ред. М. Уорнера. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
25. *Кравченко А. И.* История менеджмента: учеб. пособие для студ. вузов / А. И. Кравченко. — М.: Академический проект, 2002. — 556 с.
26. *Кредисов А. И.* История учений менеджмента / А. И. Кредисов. — К.: Вира-Р, 2000. — 336 с.
27. *Макклелланд Д.* Мотивация человека / Д. Макклелланд. — СПб.: Питер, 2007. — 672 с.
28. *Минцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Минцберг. — К.: Вид-во О. Капусти, 2008. — 412 с.
29. *Минцберг Г.* Менеджмент: природа и структура организации / Г. Минцберг. — М.: Эксмо, 2011. — 464 с.
30. *Минцберг Г.* Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел. — СПб.: Питер, 2001. — 336 с.
31. *Семенова И. И.* История менеджмента: учеб. пособие для вузов / И. И. Семенова. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 222 с.
32. *Саймон Г. А.* Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон. — М.: РАГС «Экономика», 1995. — 337 с.
33. *Туган-Барановський М. І.* Політична економія: курс популярний / М. І. Туган-Барановський. — К.: Наукова думка, 1994. — 264 с.
34. *Тейлор Ф. У.* Менеджмент / Ф. У. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1992. — 137 с.
35. *Тейлор Ф. У.* Принципы научного менеджмента / Ф. У. Тейлор. — М.: Контроллинг, 1991. — 104 с.
36. *Уткин Э. А.* История менеджмента / Э. А. Уткин. — М.: ЭКОМОС, 1997. — 223 с.
37. *Файоль А.* Управление — это наука и искусство / А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. — М.: Республика, 1992. — 349 с.
38. *Форд Г.* Моя жизнь, мои достижения: [становление автомобильной промышленности] / Г. Форд. — М.: Бизнеском, 2009. — 448 с.

## ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ

3.1. Поняття процесу управління.

3.2. Зміст і особливості процесу управління.

3.3. Управлінський цикл. Управлінські процедури.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** економічний зміст процесу управління, керівництво, мета, методи менеджменту, методологічний зміст процесу управління, організаційний зміст управління, проблема, процес менеджменту, ситуація, соціальний зміст процесу управління, технологічна структура процесу менеджменту, технологічна характеристика процесу управління, управлінський цикл, управлінські процедури, функціональний зміст процесу управління, характеристики процесу менеджменту.

### 3.1. ПОНЯТТЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Управління розглядається як процес, оскільки робота для досягнення мети за допомогою іншої — це не якась одноразова дія, а серія безперервних взаємопов'язаних дій. Ці дії, кожна з яких сама по собі є процесом, дуже важливі для успіху організації. Їх називають управлінськими функціями. Кожна управлінська функція також є процесом, оскільки складається із серії взаємопов'язаних дій. Процес управління — це загальна сума всіх функцій, а саме: планування, організації, керівництва, мотивації, контролю, регулювання. Ці первинні функції управління об'єднані зв'язуючими процесами комунікації та прийняття рішення. Послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту забезпечує його процес — гармонійну, злагоджену діяльність усіх ланок і рівнів менеджменту. Таким чином, *процес менеджменту* — це послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення цілей організації.

Термін «процес управління» характеризується як перебіг якогось явища, послідовна зміна станів, етапів, стадій розвитку й сукупність послідовних дій для досягнення результату. Процес управління посідає у системі управління особливе місце. Якщо механізм управління характеризує основоположні, фундаментальні категорії системи управління, то процес управління — реальне життя системи, тобто — це діяльність суб'єкта управління з узгодження спільної праці персоналу організації для досягнення її цілей.

У процесі управління діють і взаємодіють елементи системи управління, тому він означає постійне виникнення якісно нових ознак у системі управління. Процес управління, порівняно з іншими категоріями системи управління, має більш творчий характер. Тут більше суб'єктивізму, важче знайти суворі правила та принципи, а характер конкретної ситуації набуває дуже великого значення.

*Суб'єктом управління* може бути окрема людина або група людей. До суб'єктів управління належать також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

Суб'єкт управління повинен:

- мати здатність свідомо визначати мету;
- розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей;
- володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення мети;
- здійснювати процес управління.

Суб'єктами управління не можуть бути предмети неживої природи.

*Об'єктом управління* знову-таки є людина у процесі її виробничої діяльності. Об'єкт управління завжди має конкретні значення, свої властивості та характеристики.

Об'єкт управління — це керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів. У виробничих системах об'єкти управління є організаційно відокремленими підрозділами, дільницями, цехами, філіалами підприємств.

У цьому розумінні будь-яку організовану соціально-економічну систему можна представити у вигляді сукупності керуючої підсистеми (суб'єкт управління) і керованої підсистеми (об'єкт управління). До складу керованої підсистеми входять елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Суб'єкт і об'єкт управління взаємодіють за допомогою каналів зв'язку, якими проходять потоки інформації. Ці потоки є керуючими впливами і повідомленнями щодо стану керованого об'єкта. Управління можна розглядати як процес обміну видами діяльності, в результаті якого система нормалізується і приводиться в стан динамічної рівноваги.

Процес менеджменту охоплює керуючу та керовану системи організації, функції, методи менеджменту, управлінські рішення, комунікації, керівництво тощо.

Ось чому існує ще й інше визначення процесу менеджменту. **Процес менеджменту** — послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив керуючої системи на керовану з метою досягнення цілей організації.

Процес управління організацією охоплює кілька послідовних етапів (рис. 3.1).

Отже, **процес управління** — це діяльність об'єднаних у певну структуру суб'єктів і об'єктів управління, що спрямована на досягнення поставлених цілей управління шляхом реалізації певних функцій та застосування відповідних методів і принципів управління.

Процес управління має три основні характеристики: змістовну, організаційну та технологічну.

**Змістовна характеристика** (або зміст процесу управління) визначається характером проблем, що розв'язуються. Це сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління. У зв'язку з цим розрізняють:

- **методологічний зміст процесу управління.** Він передбачає виокремлення певних закономірних етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності. З урахуванням цього процес управління можна розглядати як послідовність двох основних станів: перший — підготовка та прийняття управлінського рішення; другий — організація виконання управлінського рішення;
- **функціональний зміст** — виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління: прогнозування, планування, організації, мотивації, контролю та регулювання;
- **економічний зміст** — втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів;

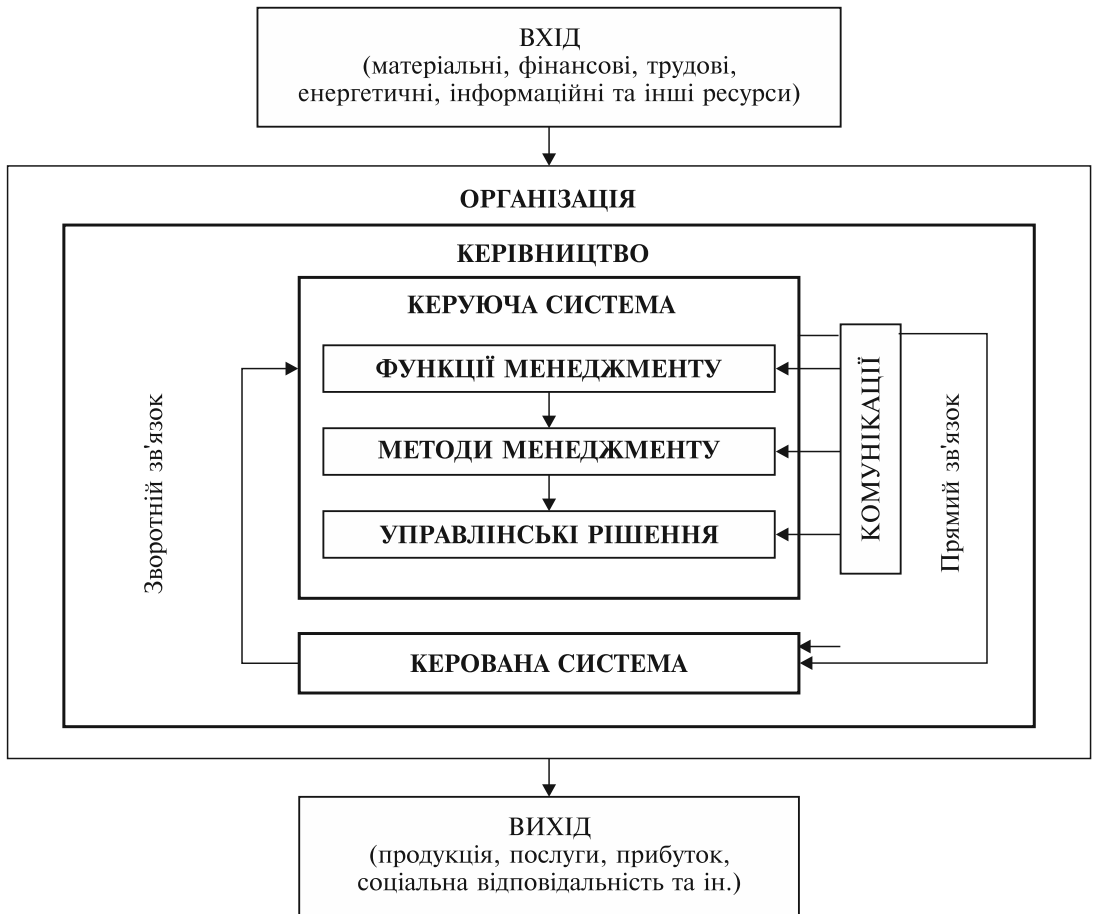


Рис. 3.1. Графічна модель процесу менеджменту

- *соціальний зміст* — визначається тим, що суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина;
- *організаційно-правовий зміст процесу управління* виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальність із відповідним правовим закріпленням;
- *інформаційний зміст* — полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів збору, передавання та оброблення інформації.

**Організаційна характеристика** процесу управління охоплює ряд моментів:

- наявність характеристики учасників процесу управління та визначення порядку їх взаємодії;
- визначення процедури взаємодії різних органів, підрозділів, конкретних виконавців у процесі управління шляхом передбачення стандартних управлінських дій. Перелік останніх залежить від змісту процесу управління, а також завдань, поставлених перед ним;
- організація процесу управління описує його як етапи та стадії процесу, що змінюються у часі, а також включає аналіз процесу управління як процесу прийняття та реалізації управлінського рішення.

**Технологічна характеристика** процесу управління включає компоненти:

- *організацію системи управлінської інформації*, яка має сукупність зведень про стан об'єкта та суб'єкта управління;
- *діловодство* (документування та документообіг). З метою раціоналізації потоків документованої інформації (постанов, наказів, розпоряджень, рішень, указівок, статутів, положень, інструкцій, актів, приписів, протоколів, звітів,

повідомлень, звернень тощо) їх регламентують шляхом визначення отримувача, відправника та номенклатури документів. Схема документування зв'язків повинна відповідати структурі органу управління та його зовнішнім зв'язкам;

- *процедури*, що розробляються для всіх основних видів управлінської діяльності: підготовки плану основних організаційних заходів, проведення службової наради, оперативної наради, засідання колегії, прес-конференції тощо. Чітко організована технологія процесу управління завжди передбачає наявність набору різних управлінських процедур;
- *техніку управління* — знаряддя та засоби праці, що призначені для виконання інформаційних перетворень у процесі управління. Техніка управління може умовно поділятися на три групи: матеріальні носії інформації, засоби перетворення інформації, засоби оснащення (обладнання, приміщення, споруди та засоби для створення нормальних умов праці).

**Функції менеджменту**, до яких належать усі види управлінської діяльності (планування виробництва і реалізації продукції, управління розробленням технологій, конструюванням виробів, обліком, підрозділами організації тощо), реалізуються в процесі управлінської діяльності на всіх рівнях керуючої системи організації: керівників організацій та їх заступників, начальників цехів, відділів, управлінь, груп, дільниць, фахівців усіх напрямків (економістів, технологів, конструкторів, енергетиків та ін.). Це означає, що зосереджений у керуючій системі апарат управління в процесі управлінської діяльності має виконати своє основне завдання: створити систему методів менеджменту — сукупність способів впливу керуючої системи на керовану з метою забезпечення виробничо-господарської діяльності організації та отримання конкретних результатів (виготовлення продукції, надання послуг, забезпечення прибутковості, рентабельності, необхідного рівня заробітної плати, певного рівня витрат тощо).

Отже, процес управління здійснюється шляхом реалізації певних функцій. Під функціями менеджменту слід розуміти відносно відокремлені напрямки управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують управлінську дію. Вони відображають суть і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

**Функція планування** вирішує те, якою повинна бути мета організації і що мають робити члени організації, щоб досягти її. За допомогою планування керівництво намагається встановити основні напрямки зусиль і прийняти рішення, які забезпечують єдність цілей для всіх членів організації. Інакше кажучи, планування — це один із засобів, за допомогою якого керівництво забезпечує єдиний напрямок зусиль усіх членів організації для досягнення її загальної мети.

**Організування.** Організувати — означає створювати певну структуру. Існує багато елементів, які необхідно структурувати, щоб організація могла виконувати свої плани і досягати своєї мети. Одним із цих елементів є робота, конкретні завдання організації, такі як спорудження житлових будинків або забезпечення страхування життя. Оскільки в організації роботу виконують люди, другим важливим аспектом цієї функції організації є визначення, хто саме повинен виконувати кожне конкретне завдання із великої кількості тих завдань, що існують у рамках організації, у тому числі управління. Керівник підбирає людей для конкретної роботи, делегуючи окремим людям завдання і повноваження або право використовувати ресурси організації. Ці суб'єкти делегування беруть на себе відповідальність за успішне виконання своїх обов'язків.

**Мотивування** — це спонукання працівників до активної трудової діяльності. Мотивувати — це створювати внутрішні мотиви до дії, що є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Для того щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж насправді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби задяки сумлінній роботі.



**Контролювання.** Майже все, що робить керівник, спрямовано на майбутнє. Керівник планує щось мати до певного часу. За цей період може статися багато змін. На ринку може з'явитися новий сильний конкурент, який ускладнить реалізацію мети підприємства, можуть змінитися закони тощо. Отже, контроль — це процес, який забезпечує досягнення мети.

**Регулювання** — це діяльність із підтримки заданих параметрів у динамічній системі управління виробництвом. Його завдання — зберегти стан упорядкованості, який задається функцією організації як у підсистемі виробництва, так і в підсистемі управління. Функція регулювання детермінується нормативністю: в полі її зору перебуває будь-яке відхилення від норми. Отже, саме функція регулювання забезпечує виконання поточних заходів, пов'язаних із усуненням відхилень від заданого режиму функціонування організаційної системи виробництва. Здійснюється вона в процесі оперативного управління спільною діяльністю людей шляхом диспетчеризації на основі контролю й аналізу цієї діяльності.

Усі функції менеджменту взаємопов'язані і взаємно інтегровані. Так, планування організують, мотивують, регулюють і контролюють. Контролювання планують, організують, регулюють і мотивують. Мотивування планують, організують, регулюють і контролюють.

**Поєднувальні процеси.** Названі вище функції управління мають дві загальні характеристики: всі вони вимагають прийняття рішень. А для цього необхідна комунікація. Оскільки ці характеристики пов'язують усі загальні управлінські функції і забезпечують їх взаємозв'язок, комунікацію і прийняття рішень називають поєднувальними процесами.

**Прийняття рішень.** Щоб організація була здатна чітко працювати, менеджер повинен робити серію правильних виборів із кількох альтернативних можливостей. Вибір однієї з альтернатив — це рішення. Отже, прийняття рішення — це вибір того, як і що планувати, організувати, мотивувати, контролювати. У найзагальніших рисах саме це складає основний зміст діяльності менеджера.

Організаційно-технічний характер функцій апарату управління визначається тим, що вони містять у собі збір, систематизацію, оброблення й аналіз інформації; розроблення та прийняття рішень; доведення рішень до конкретних виконавців й організацію їхнього виконання; проведення контролю за виконанням рішень.

Менеджмент використовує різноманітні способи, підходи та прийоми, які дають можливість: упорядкувати, націлити (спрямувати) та ефективно організувати виконання притаманних йому функцій, процедур і операцій, необхідних для здійснення управлінського впливу. В сукупності способи здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для визначення та досягнення її мети, є методами менеджменту.

**Метод** стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

Методи в менеджменті мають особливе значення. Так, розв'язуючи те чи інше завдання менеджменту, методи слугують меті практичного управління, надаючи в його розпорядження систему правил, прийомів та підходів, за допомогою яких скорочуються витрати часу й інших ресурсів на постановку та реалізацію мети. Разом з тим використання системи методів при вивченні нових управлінських проблем дає змогу розширити і поглибити знання про управління. У визначеннях методів управління, як свідомо сформульованих суб'єктом управління варіантів управлінської діяльності, підкреслюється їхня альтернативність, тобто можливість вибору з множини варіантів конкретного способу або прийому дій.

Методи менеджменту формуються у такій послідовності: оцінювання ситуації і поставлених завдань з метою визначення основних напрямів і видів впливу; вибір методів і обґрунтування їхніх якісних і кількісних параметрів; забезпечення умов для ефективного застосування обраних методів.

За характером дії, їх спрямованістю методи менеджменту умовно (формально) можна поділити на методи матеріальної, соціальної та владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядницькі і соціально-психологічні.

**Методи соціальної мотивації** передбачають спонукання індивіда (працівника) до орієнтування на соціально значущі інтереси (культуру, розвиток та ін.).

**Економічні методи** впливають на майнові інтереси фірм та їх персоналу. З одного боку, вони сприяють задоволенню потреб суспільства (податки, банківські кредити, соціальне забезпечення), з іншого — мотивують працю персоналу (заробітна плата, премії, винагороди).

Методи владної мотивації передбачають суворе виконання організаційних, розпорядницьких документів, дисципліну виконавців.

**Організаційно-розпорядчі (адміністративні) методи** спрямовані на впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентацію та керування їх діями. За умов особливих ситуацій їх доцільно розділяти на три групи:

- *організаційно-стабілізуючі методи* визначають довготривалі зв'язки в системах управління між людьми та їх групами (штати, структура, правила, процедури тощо);
- *розпорядчі методи* — забезпечують оперативне управління (регулювання) спільної діяльності людей та фірм і проявляються у формі договорів, наказів, розпоряджень;
- *дисциплінарні методи* — призначені для стабільності підтримання організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальності за визначену роботу.

**Соціально-психологічні методи.** Їх сутність полягає у впливі на соціальні та психологічні інтереси персоналу фірм.

До соціальних методів належать:

*а) підвищення соціально-виробничої активності:* копіювання лідерів, вироблення норм зразкової поведінки в усіх сферах діяльності;

*б) підтримання соціальної спадковості:* конкурси майстерності, присвоєння кваліфікаційних ознак, свята початку та успішного завершення великих ділових завершень;

*в) спеціальне нормування:* встановлення норм стосунків між працівниками, правил внутрішнього розпорядку, виробничої етики, вироблення та сповідування цінностей усім персоналом фірми;

*г) моральне стимулювання:* індивідуальне і колективне;

*д) соціальне планування* — це планування вирішення соціальних проблем: покращення умов праці, побуту, відпочинку, духовного та фізичного розвитку.

**До психологічних методів** належать ті, які використовують для гармонізації стосунків і встановлення сприятливого психологічного клімату в середовищі персоналу. До них належать: гуманізація праці; психологічне спонукання через заохочення та визнання; підвищення творчого змісту праці; розвиток професійних інтересів тощо.

### 3.2. ЗМІСТ І ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ

Нагадаємо, що під процесом управління розуміється впорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів, що забезпечують функціонування і розвиток організації як єдиного цілого. Процес управління визначається також як форма розподілу та кооперації управлінської діяльності, в рамках якої здійснюється процес управління за відповідними функціями, які спрямовані на вирішення поставлених завдань і досягнення наміченої мети. Ключовими поняттями процесу управління є елементи, зв'язки (відношення), рівні та повноваження. **Елементами процесу управління** можуть бути як окремі робітники (керівники, фахівці, що служать), так і служби або органи апарату управління, що мають ту чи іншу кількість фахівців, які виконують певні функціональні обов'язки.

Є два напрямки спеціалізації елементів процесу управління:

а) залежно від складу структурних підрозділів організації, розрізняють ланки структури управління, які здійснюють маркетинг, менеджмент виробництва, науково-технічного прогресу тощо;

б) з урахуванням характеру загальних функцій, що виконуються в процесі управління, формуються органи, які займаються плануванням, організацією виробництва, працею і управлінням, контролюючи всі процеси в організації.

Відносини між елементами процесу управління підтримуються завдяки зв'язкам, що зазвичай поділяють на горизонтальні і вертикальні. Перші мають характер погодження і є однорівневими. Другі є відносинами підпорядкування. Необхідність у них виникає при ієрархічності побудови системи управління, наявності різних рівнів управління, на кожному з яких переслідується своя мета.

Наприклад, у загальних рисах процес управління університетом здійснюється так: керуюча підсистема (ректор і проректори) отримують певну інформацію про стан підсистеми, що управляється. Цю інформацію вони аналізують, порівнюють зі станом зовнішнього середовища, розпорядженнями та рекомендаціями керівних органів Міністерства освіти і науки, молоді та спорту України і Міністерства аграрної політики та продовольства, напрацьовують та приймають управлінські рішення, які спрямовані на впорядкування стану керованої підсистеми або на переведення її в новий, вищий стан. Це рішення (командна інформація) потрапляє до керованої підсистеми. Коло руху інформації в управлінській діяльності керівників університету замикається. Порушення хоча б однієї ланки цього циклу призводить до того, що керована підсистема частково або повністю виходить із взаємодії з керуючою підсистемою.

**Характер змісту процесу управління** визначається характером вирішуваних завдань. Залежно від цього розрізняють наступні аспекти змісту управління.

**Методологічний зміст управління** передбачає представлення процесу управління у вигляді послідовності чотирьох його етапів: визначення мети, оцінки ситуації, визначення проблеми та знаходження управлінського рішення.

**Мета** — це уявлення керівника про те, якою повинна бути керована ним система, тобто це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану. Процес управління починається зі з'ясування, визначення та постановки мети впливу. Категорія «мета» означає планований результат, який виступає як єдність бажаного і можливого.

**Ситуація** — це стан керованої системи, що оцінюється стосовно мети. Ситуація характеризується сукупністю врахованих факторів, вимірюваних показників (змінних) і їх оцінкою. Стан системи ніколи не може бути тотожним меті. Отже, завжди існують ситуації, які треба оцінювати.

**Проблема** — це суперечність між бажаним (метою) і дійсністю (ситуацією). Для її вирішення, тобто для наближення системи до мети, необхідний акт впливу. Суперечність, на вирішення якої має бути спрямована дія, і є проблема. Без визначення проблеми неможливе жодне управлінське рішення.

**Управлінське рішення** як завершальний етап процесу управління — це знаходження шляхів вирішення проблеми та організаційна робота з практичного їх вирішення в керованій системі. Рішення є заключним етапом процесу управління, його з'єднанням з процесом виробництва, імпульсом впливу керуючої підсистеми на керовану.

Процес управління має й **економічний зміст**. Він обумовлений тим, що в процесі управління знаходить своє вираження використання ресурсів виробництва — від оцінки їх наявності до перетворення на продукт. З урахуванням цього економічний зміст процесу управління можна розглядати як етапи використання ресурсів, руху фондів, які здійснюються працею в керованій системі. Економічний зміст процесу управління виявляється при виконанні таких етапів:

- встановлення економічних потреб;
- оцінка наявності ресурсів;

- розподіл ресурсів;
- використання ресурсів.

**Соціальний зміст** процесу управління розкривається завдяки ролі людини у його здійсненні. Кожний етап цього процесу (цілепокладання, оцінка ситуації, визначення проблеми, прийняття управлінського рішення) припускає неодмінну участь людини.

**Організаційний зміст** процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу — етапів:

- *регламентування* (регламент — сукупність правил, положень, що визначають порядок виконання робіт);
- *нормування* — показник, що характеризує відносну величину (ступінь) використання знарядь і предметів праці, живої праці, грошових коштів тощо, їхніх затрат на одиницю продукції, площі, ваги тощо;
- *інструктування* — процес роз'яснення порядку та способу виконання якої-небудь роботи або дії;
- *відповідальність* за невиконання або неправильне виконання дорученої роботи.

**Функціональний зміст** процесу управління виявляється у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління. Можна виокремити такі форми прояву цілеспрямованого впливу на колективи людей:

- *планування, прогнозування* — вироблення і постановка цілей та завдань у сфері управління виробництвом, а також визначення шляхів і засобів реалізації планів для досягнення поставлених цілей;
- *організація* — створення нових і впорядкування функціонуючих організаційних структур управління як елементів процесу реалізації планів;
- *координація, регулювання* — забезпечення необхідної узгодженості дій людей як елементу процесу реалізації намічених планів;
- *стимулювання, активізація* — спонукання людей до дії, що передбачає забезпечення підвищення ефективності діяльності системи управління як елементу процесу реалізації планів;
- *контроль, аналіз, облік* — систематичне спостереження за діяльністю людей для виявлення відхилень від установлених норм, правил і вимог у процесі реалізації планів.

**Інформаційний зміст** процесу управління виявляється у послідовності виконання робіт у процесі управління на таких етапах:

- пошук інформації;
- комплектування інформації;
- обробка інформації;
- передача інформації.

Оскільки управлінський процес постає як комплекс взаємопов'язаних операцій, які виконуються у певній послідовності та спрямовані на вирішення конкретних управлінських завдань і досягнення цілей, то його можна зобразити у вигляді такої схеми (рис. 3.2).

Найважливішими складовими процесу управління є проблема, прийняття рішення щодо її розв'язання та люди, які беруть участь у цьому процесі на всіх його етапах.

**Проблема** — невідповідність бажаного стану (насамперед цілей) об'єкта управління його фактичному стану.

Отже, проблеми виникають, коли в організації складається ситуація, яка відрізняється від запланованої. Кожна проблемна ситуація зумовлена внутрішніми та зовнішніми чинниками.

До *внутрішніх чинників* належать цілі та стратегія організації, технологія й ресурси, структура виробництва, управління тощо. Вони формують організацію як систему, тому зміна одного з них зумовлює необхідність прийняття заходів, які б

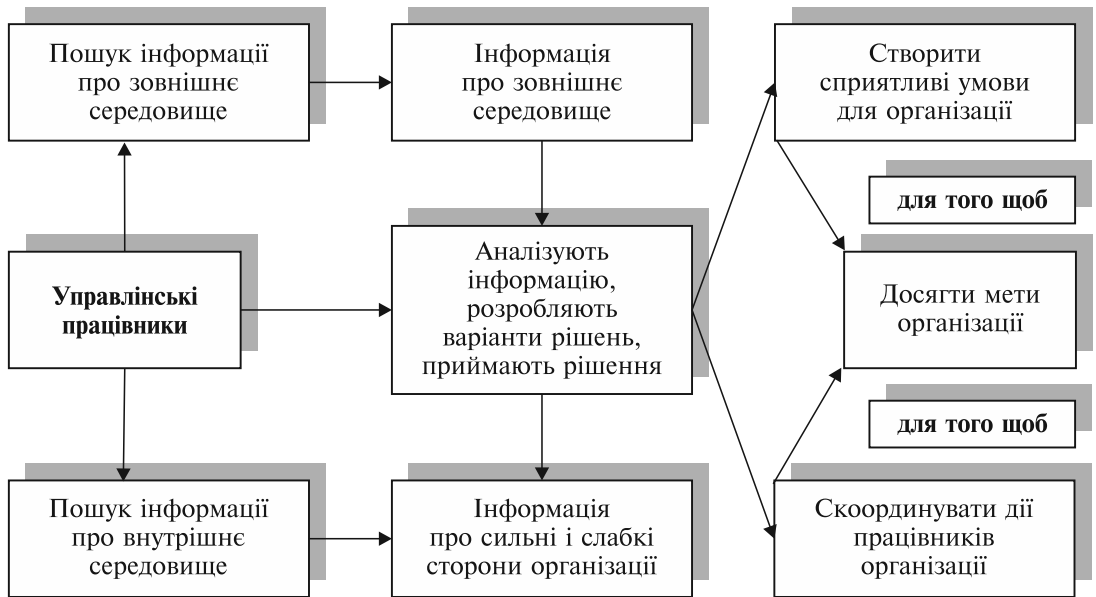


Рис 3.2. Зміст процесу управління організацією

зберегли організацію як цілісну систему. Внутрішніми чинниками, що можуть породжувати проблеми, є й відхилення у запланованих темпах та обсягах робіт; вони виникають унаслідок неправильних дій персоналу, відсутності у працівників виконавської дисципліни або нечіткого розмежування повноважень. Ці проблеми зумовлені недоліками самої системи управління. Їх необхідно своєчасно виявляти, усувати та унеможливити появу в майбутньому.

*Зовнішні чинники* — це складові середовища, в якому працює організація. Вони можуть бути прямими та опосередкованими, загрозливими для неї й такими, що відкривають нові можливості. Наприклад, зміна смаків та пріоритетів споживачів створює суттєві проблеми зі збутом. Організація може вирішувати їх не шляхом відмови від випуску звичної для себе продукції, а через її модифікацію або перехід на інші ринки тощо. Часто нові проблеми криються у зміні чинного законодавства, податкової системи тощо. Виявлення існуючих проблем забезпечує можливість прогнозувати їх у майбутньому, а отже, запобігати їх появі та збільшувати час для підготовки відповідних управлінських рішень.

Технологічно процес менеджменту можна подати у вигляді взаємопов'язаних етапів, що утворюються з певних видів робіт, операцій, дій, а також процедур:

- завдання;
- інформація;
- рішення;
- виконання;
- оцінювання.

*Технологічна структура процесу менеджменту* — це поділ його на етапи діяльності, що відображають розроблення й прийняття управлінського рішення, організацію його виконання та оцінювання результативності.

Складова етапів процесу менеджменту не залежить від рівня, на якому він здійснюється. Однак вагомість і спрямованість їх у загальних межах цього процесу залежать від рівня менеджменту (рис. 3.3).

Технологічне розглядання процесу менеджменту дає змогу проаналізувати, спланувати і раціонально його організувати, тобто досягти ефективного використання загального потенціалу менеджменту організації, що забезпечує діяльність механізму менеджменту.

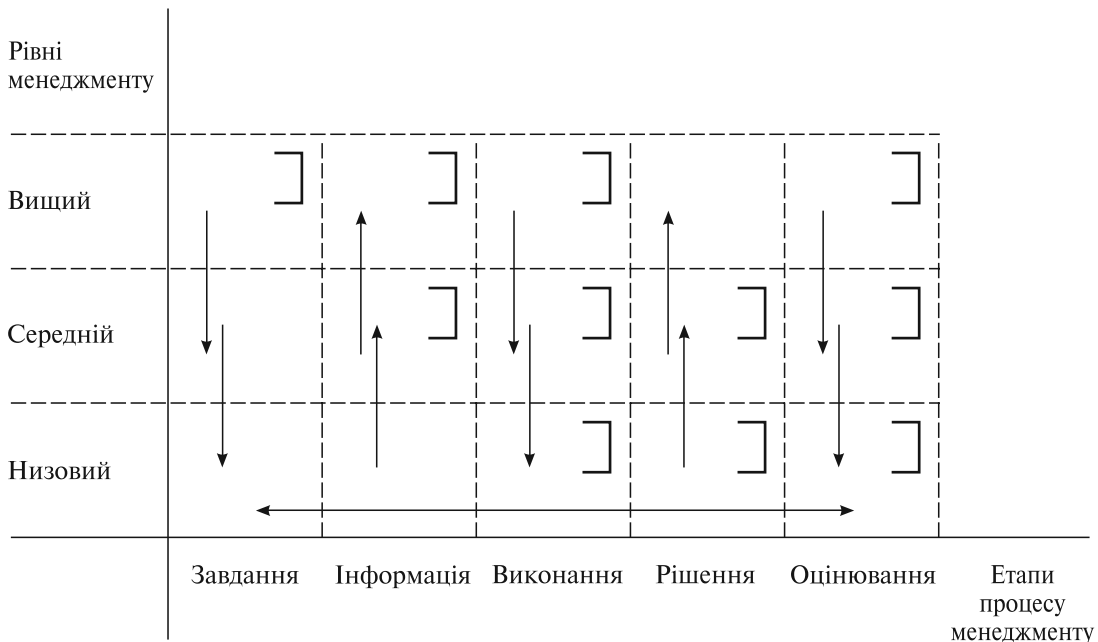


Рис. 3.3. Спрямованість етапів процесу менеджменту за рівнями менеджменту

Головна вимога до організації управління на підприємстві полягає в тому, що система управління підприємством повинна мати таке саме або більше різноманіття та швидкодіючу програму дій, що відповідає можливому різноманіттю впливу середовища на систему, якою управляють. Зміст процесу управління характеризується такою спрямованістю управлінського впливу (рис. 3.4).

Основними елементами управління підприємством є: стратегії, структура, системи, стиль, сумісність цінностей, склад персоналу, сума навичок. Характеристику елементів управління наведено в табл. 3.1.



Рис. 3.4. Напрямки управлінської діяльності в організації

Таблиця 3.1. Характеристика елементів управління

Елементи управління	Характеристика елемента
Структура	Опис характеристики організаційної схеми (рівні, ланки, організаційні зв'язки)
Системи	Опис формальних і неформальних процесів та встановлення процедур на підприємстві
Стратегії	Спрямованість підприємства на досягнення поставлених цілей
Склад персоналу	Характеристики основних категорій персоналу підприємства
Сума навичок	Накопичений досвід керівників організації, спрямований на керівництво персоналом
Стиль	Характеристика дій керівників підприємства, спрямованих на досягнення цілей та системи управління в цілому
Спільні цінності	Найважливіші цінності та основоположні концепції, що визначають поведінку учасників діяльності підприємства

Процеси управління належать до складних явищ. Зрозуміти ж сутність складних явищ і одержати про них достовірні відомості можна лише за допомогою багаторазового спостереження за поведінкою досліджуваного об'єкта чи явища. При цьому нам важливо не просто одержати достовірний матеріал про управлінський процес, але й оцінити якісну сторону останнього.

### 3.3. УПРАВЛІНСЬКИЙ ЦИКЛ. УПРАВЛІНСЬКІ ПРОЦЕДУРИ

Будь-яке соціальне, в тому числі державне, управління є циклічним. На кожній стадії циклу суб'єкт управління та інші його учасники здійснюють низку певних, послідовно змінюваних дій. Так, наприклад, цикл починається з виявлення проблеми, постановки цілей та завдань і закінчується виконанням рішень, досягненням запланованого результату. Потім на основі інформації про результати (досягнення чи недосагнення мети) ставляться нові завдання, висувається нова мета і управлінський цикл розпочинається знову. Циклічність є ще більш наочною при вирішенні конкретних справ. Закінчивши цикл дій з однієї справи, орган (посадова особа) розпочинає новий, часто такий же, але з іншої, чергової справи.

Послідовно реалізований та завершений процес менеджменту утворює управлінський цикл. При цьому організація є відкритою системою, що має входи і виходи та складається з керуючої і керованої підсистем, які тісно взаємодіють, оскільки є органічно взаємопов'язаними. *Керуючу підсистему* утворюють елементи, що забезпечують процес управління, *керовану* — елементи, які забезпечують безпосередній процес виробничої, господарської, комерційної та інших видів діяльності.

Процес управління виробництвом складається з окремих управлінських циклів, кожний з яких можна розділити на ряд самостійних операцій. Цими операціями, як відомо, є: збір і передання інформації про об'єкт керування, її оброблення й аналіз, вироблення на основі цього аналізу управлінського рішення, передача рішення на об'єкт управління та його реалізація цим об'єктом, порів-

няння отриманих у результаті реалізації рішення показників з їх плановими величинами.

Різноманітні ситуації, з якими стикається керівництво підприємства, взаємопов'язані: процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які у свою чергу викликають нові процеси, тим самим утворюючи постійні управлінські цикли.

Незалежно від того, які цілі передбачає цикл управління, які часові рамки для нього визначив керівник, незалежно від об'єкта, управлінський цикл завжди має функції: аналізу, планування, організації, контролю. Кожна з цих функцій виконує властиву лише їй одній роль і не може бути ігнорована без ризику допустити диспропорцію в управлінській діяльності.

Наприклад, в університеті процес управління складається з великої кількості різних за цілями, завданнями, об'єктами, тривалістю управлінських циклів: «навчальний рік», «навчальний семестр» тощо. Візьмемо для прикладу управлінський цикл «навчальний рік». На основі аналізу підсумків навчального року, який показує досягнення і недоліки у роботі викладацького колективу, виробляється прогноз, уточнюється мета та головні завдання на новий навчальний рік. Складаються й затверджуються робочі навчальні плани для кожної спеціальності. Після їх затвердження (вони одержують силу обов'язкового документа) на вченій раді університету починає діяти наступна функція управління — організація, спрямована на визначення місця і ролі кожного викладача в процесі досягнення поставленої мети, виконання навчального плану. Одночасно із здійсненням організаційно-координаційної діяльності вступає в дію контроль з боку ректорату університету. Визначаючи якість діяльності керованої підсистеми через порівняння результатів із визначеними стандартами (норми, правила, плани, рішення), усуваються розбіжності між плановими та реальними результатами, тобто здійснюється регулювання. Оцінка ефективності управлінського циклу, розкриття причин успіхів і недоліків у роботі навчального закладу, врахування даних зовнішньої інформації є підставою для побудови прогнозу, визначення мети й основних завдань на новий навчальний рік.

З погляду сучасної науки управління структура управлінського циклу має такий вигляд:

1. Формування мети.
2. Підготовка та прийняття рішення.
3. Організація виконання рішень (організація соціальної дії).
4. Аналіз результатів.

**1. Формування мети.** Ця процедура є початковою стадією управлінського циклу й охоплює кілька операцій — діагноз стану системи та керованого об'єкта; виявлення, усвідомлення та формування проблеми, постановку мети. Діагноз стану системи управління дає змогу її керівникам та співробітникам виявити проблеми й формувати цілі діяльності з тим, щоб система мала функціонувати максимально ефективно. Проблема — це стан, що відображає відмінності між бажаним та дійсним станом системи, передбачуваними та реальними результатами її функціонування. Проблемні ситуації виникають постійно внаслідок дії об'єктивних і суб'єктивних факторів. Науково обґрунтований аналіз достатнього обсягу вихідної інформації є базою для формування проблеми або проблем. Цей же аналіз дає можливість із загального обсягу вирішити головну проблему та сформуванню пріоритетну мету діяльності певних органів. Звичайно, одночасно аналізуються і враховуються всі реальні можливості її досягнення, насамперед наявні ресурси та внутрішні резерви системи. Мета має чітко відповідати вимогам законодавства та вимогам вищих органів управління.

**2. Підготовка й прийняття управлінського рішення передбачає:**

- висування управлінських гіпотез;
- оперування інформацією;



- збирання, оброблення, аналіз, оцінку управлінських гіпотез;
- підготовку (розробку) варіантів рішення;
- оцінку варіантів рішень, вибір оптимального варіанта;
- оформлення вибраного варіанта у вигляді проекту рішення;
- обговорення проекту рішення;
- погодження проекту рішення із зацікавленими особами;
- прийняття рішення (надання йому юридичної сили);
- доведення рішення до організаторів виконання та виконавців.

**Управлінська гіпотеза** — один із варіантів мети припустимої безпосередньої діяльності щодо розв'язання проблеми. Суб'єкт управління може висунути безліч обґрунтованих гіпотез, з яких, як правило, прагнуть вибрати оптимальну. Не можна визнати правильним зосередження уваги лише на одній гіпотезі, оскільки це призводить до висунення суб'єктивної, нереальної, недостатньо обґрунтованої мети управління.

**Оперування інформацією** — надзвичайно відповідальна стадія управлінського циклу. По суті, це інформаційно-аналітична робота. Тут та чи інша гіпотеза остаточно переводиться в ранг мети предметної управлінської діяльності. Після обробки зібраної інформації, її аналізу, формування висновків та завдань, перевірки висунутих управлінських гіпотез переходять до розробки варіантів рішень, оцінки кожного з них і вибору оптимального. Складність завдання полягає у тому, що необхідно врахувати багато різноманітних чинників: економічних, політичних, психологічних, правових та інших. Зазвичай увага активізується на найбільш істотному з них. Зупиняючи свій вибір на певному варіанті рішення, суб'єкт управління не може бути впевнений, що його реалізація не зустрінеться з перешкодами та непереборними складнощами, передбачити які було неможливо. Одним із виходів може бути експериментальна перевірка. Наступні стадії не передбачають великих особливостей і проявляються більш-менш виразно залежно від характеру, складності, масштабності рішення, що приймається.

Стадія прийняття рішення у більшості випадків означає підписання або затвердження його керівником (суб'єктом управління), тобто йому надається юридична сила. Ось чому від суб'єкта управління, який має право прийняти таке рішення, незважаючи на узгодження інших зацікавлених суб'єктів, вимагається самостійне ретельне вивчення та аналіз проблеми. Доведення до виконавців управлінського рішення — відповідальна стадія процесу управління, від якої залежить отримання виконавцем рішення у такому вигляді, у якому воно було прийнято суб'єктом управління. Суб'єкт управління вживає заходів для своєчасного, повного доведення свого рішення до виконавців, що створює передумови для ефективного його виконання.

**3. Організація виконання (реалізація) управлінського рішення.** За комплексом підготовки та прийняття управлінського рішення йде організація його виконання. Це основний робочий етап процесу управління. Він, як правило, один із найбільш трудомістких. Саме на цьому етапі здійснюються управлінські операції, що мають завершитися досягненням поставлених цілей. Організація виконання управлінського рішення включає такі стадії.

**1. З'ясування управлінського рішення** (організатором його виконання). Це дуже важлива стадія, оскільки навіть цілком обґрунтоване і реалістичне рішення не може бути реалізоване або виконане повністю через те, що не було правильно усвідомлене виконавцем. Вивчення рішення починається, як правило, із з'ясування основної ідеї, яку бажає довести до виконавців суб'єкт управління (керівник). Для того щоб з'ясувати зміст рішення, простого ознайомлення недостатньо, потрібне його організаційне, кваліфіковане вивчення. Як правило, у ході з'ясування виникають питання, на які повинен дати відповіді лише керівник. Інколи у виконавців виникає потреба додатково ознайомитися з відповідною літературою, використати допомогу компетентних осіб (експертів, науковців тощо).

2. *Вирішення питання про наявність або створення необхідних організаційних передумов.* Це може включати ряд організаційних заходів, що мають забезпечити виконання рішення. Однією з таких передумов може бути створення робочої групи, визначення відповідального за виконання тощо.

3. *Деталізація управлінського рішення.* Під час особливо складного виконання управлінського рішення часто виникає потреба у деталізації, яка полягає у розподілі завдання на кілька складових частин та встановлення зв'язків між ними. Це означає, що кожний структурний підрозділ отримує певну частину завдання, доводить його до конкретного виконавця із зазначенням термінів виконання. Складність деталізації, окрім іншого, полягає й у тому, щоб уникнути дублювання та виявити питання, які не знайшли свого чіткого відображення у загальному рішенні.

4. *Добір і розстановка виконавців на основі їх посадової обізнаності та компетентності.* Вирішуючи це завдання, керівник розглядає і враховує комплекс організаційних, кадрових, педагогічних та психологічних факторів. Тут виявляється вміння керівника працювати з підлеглими.

5. *Доведення рішення до безпосередніх виконавців, їх інструктування та навчання.* Дане завдання за певних умов може частково здійснюватись і на першій стадії. Інструктування проводиться у певний, чітко визначений керівником час, щоб не змішувати поточні справи, здійснюється безпосереднім керівником, який знає специфіку виконання службових завдань та індивідуальні якості підлеглих. Інструктаж доцільно доповнити навчанням виконавців, особливо у частині знань нормативних матеріалів, з метою отримання додаткових умінь та навичок. Залежно від ситуації після інструктажу підводяться підсумки того, наскільки виконавці оволоділи особливостями завдання та з'ясували суть управлінського рішення.

6. *Забезпечення діяльності виконавців* (правове, організаційне, кадрове, психологічне, матеріальне, технічне, фінансове). На цій стадії створюються умови для ефективної діяльності виконавців. **Правове** забезпечення полягає у наданні виконавцям необхідних прав (видання розпоряджень, наказів тощо), які б надали можливість виконати завдання. **Організаційне** забезпечення охоплює планування виконання рішення, визначення проміжних етапів його реалізації, а також форми й обсяги поточного контролю. Вирішуються питання, пов'язані з режимом роботи, розподілом часу та зусиль виконавців. **Кадрове** забезпечення полягає в тому, що керівник вищого рівня може надати кадрову допомогу щодо маневру чи посилення робочої групи фахівцями, які є в його розпорядженні. **Психологічне** забезпечення — це прямий обов'язок керівників усіх рівнів, задіяних на виконанні рішення. Виконавцям роз'яснюється політичний і соціальний зміст управлінського рішення, проводиться робота з формування дисциплінованості та відповідальності за доручену справу. Для прищеплювання навичок дій у незвичних умовах, стресових та екстремальних ситуаціях здійснюються цілеспрямовані заходи з психологічної підготовки працівників тощо. **Матеріальне, технічне, фінансове** забезпечення є об'єктивною передумовою виконання певними органами своїх завдань і кожного управлінського розпорядження. Питання розв'язуються кожним керівником щодо підлеглих, безпосередньо йому підпорядкованих, і в межах компетенції та ресурсних можливостей. Це вимагає від керівника знання матеріальних, технічних і фінансових засобів очолюваної ним управлінської структури.

7. *Організація взаємодії між виконавцями та координація їх зусиль* набуває важливого значення, коли у виконанні рішення беруть участь декілька підрозділів або виконавців. Окремі частини завдання можуть виконуватись паралельно або послідовно, можливе часткове використання результатів на певних етапах, досягнутих іншими підрозділами. Взаємодія насамперед досягається чітким визначенням прав і обов'язків діючих сторін, розмежуванням відповідальності, термінів та

форм виконання завдань. Важливе значення мають особисті контакти між керівниками взаємодіючих сторін. Взаємодія може набувати таких форм:

- взаємний обмін інформацією;
- спільне проведення нарад, інструктажів, занять;
- підготовка та видання спільних рішень;
- практична діяльність з надання взаємодопомоги;
- спільне здійснення контролю та загальне підведення підсумків роботи.

8. *Контроль за діяльністю виконавців та облік результатів роботи.* На цій стадії отримується оперативна інформація про режим функціонування систем управління, про ефективність зусиль, що дозволяє намітити заходи для коригування ходу виконання завдань.

9. *Коригування управлінського рішення та регулювання системи управління.* Це стадія внесення уточнень та змін в управлінські рішення, що були прийняті раніше. Потреба у цьому може бути обумовлена різними факторами: суб'єкти соціального управління не завжди мають повну інформацію про всі чинники, які впливають на функціонування певної системи. Ось чому управлінське рішення може мати припущення або твердження, що не підтверджуються практикою. Практика свідчить, що навіть цілком обґрунтоване в момент прийняття рішення з плином часу вимагає уточнень, доповнень тощо (зміна обстановки, законодавства, політичної, економічної ситуації).

Регулювання системи управління полягає у так званому поточному розпорядництві, під час якого суб'єкт управління оперативно втручається у діяльність підлеглих йому систем та окремих виконавців з метою зміни потоків управлінської інформації. Відмінність терміну регулювання та коригування доволі умовна.

4. *Аналіз результатів* — підведення підсумків виконання рішення, діагностування нового стану системи та керованого об'єкта. Організаційна робота завершується після виконання завдання. Ефективність діяльності виконавців визначається шляхом оцінки:

- суб'єктом управління вищого рівня — ступеня досягнення цілей загального управлінського рішення;
- керівником органу виконавця — якості й термінів здійснення розпоряджень, виданих ним для конкретизації загального рішення;
- особою, що керувала безпосередніми виконавцями, — оперативності та професійної майстерності виконання завдань конкретними працівниками. Якщо внаслідок цього встановлено, що мети досягнуто, завдання виконано, система перейшла у новий стан, суб'єкт управління має знову здійснити оцінку її можливостей, виявити та сформулювати проблеми, які необхідно розв'язати. Тобто один управлінський цикл завершується і без паузи переходить в інший. Цей процес відбувається безперервно.

Усі стадії управління як процесу зазвичай розмежовуються умовно з навчальною метою, і кількість їх за потребою або бажанням можна збільшувати або зменшувати за рахунок розподілу стадії на більш дрібні або об'єднання у більш великі.

Теорія управління вважає управлінську роботу центральною ланкою у практичній діяльності. Яким би чудовим не було управлінське рішення, воно неминуче залишиться лише в намірах, якщо не доповнювати його цілеспрямованою діяльністю, спрямованою на досягнення мети.

З'ясуємо суть поняття «процедура». Під *процедурою* найчастіше розуміють порядок здійснення дій, необхідних для реалізації поставленої мети, вирішення конкретного завдання. Стосовно органів державного управління процедури визначають стадії, їх цілі, послідовність і часові межі, конкретні дії на кожній стадії, підстави здійснення і взаємозв'язок цих дій, засоби їх оформлення та фіксації. Процедури можуть вимагати здійснення й суто ритуальних дій для надання процесу особливої врочистості. Процедура — це сукупність загальноприйнятих і спе-

ціальних правил, які визначають здійснення різноманітних актів, дій, форм взаємодії між учасниками відносин або порядок оформлення якихось справ, що спрямовані на досягнення певного результату. Інакше кажучи, процедури — це дії, які слід виконувати в конкретній ситуації.

Управлінські процедури є одним із факторів забезпечення чіткого функціонування апарату державного управління. Вони забезпечують повноту, всебічність, об'єктивність аналізу проблем, встановлення істини щодо кожної з них, створюють умови для реалізації прав, законних інтересів і обов'язків громадян, а також підприємств, організацій та інших управлінських об'єктів.

У результаті закріплення чи встановлення процедур правовими нормами вони стають юридичним явищем і перетворюються в процесуальний елемент правопорядку. Сама система дій, які реально здійснюються згідно з процедурою громадянами, організаціями, органами і посадовими особами, і система правовідносин, що складається в результаті цих дій, утворюють процес. Правові норми, які закріплюють чи встановлюють процедури, і відповідно вміщують ідеальні моделі процесу, є процедурними, а отже, процесуальними. При цьому слід враховувати практичний фактор. Адже не завжди дії конкретних учасників процесу точно відповідають його моделі, що закріплена в правових нормах, інколи процесуальні правила порушуються. До того ж кожному реальному процесу притаманні індивідуальні риси та особливості.

Кожен процес поділяється на стадії, пов'язані між собою спільною метою і змінюють одна одну у визначеній логічній послідовності. Кожна стадія при цьому має відносну самостійність і своє цільове призначення, а нерідко й встановлені часові межі. На будь-якій стадії процесу його учасники, виконуючи специфічні процесуальні ролі і маючи відповідні процесуальні права та обов'язки, здійснюють певні взаємозалежні процесуальні дії, що фіксуються встановленим способом і вступають один з одним у різноманітні процесуальні відносини.

Оскільки учасники процесу відіграють у ньому різні ролі, їх правовий статус є неоднаковим. У будь-якому процесі особливе місце займає орган (посадова особа), наділений державними повноваженнями, тобто розглядає справу, ухвалює необхідне рішення, організовує його виконання, в тому числі, якщо необхідно, у примусовому порядку. Багато інших учасників процесу виявляють ініціативу у вирішенні питання, можуть брати участь у підготовці проекту рішення, надавати необхідні матеріали, давати пояснення, робити експертну оцінку тощо. Деякі учасники процесу виступають як його сторони, інші — лише допомагають органу (посадовій особі), який розглядає справу, розібратися в ній, прийняти обґрунтоване й законне рішення. Але всі учасники цього процесу, незалежно від їх процесуальних ролей, повинні діяти відповідно до вимог чинного законодавства.

**Роль управлінських процедур.** Процедури управлінської діяльності за умови їх раціональності і точного дотримання на практиці створюють усталений та чіткий порядок управлінської діяльності. Досконала процедура передбачає здійснення органом управління таких дій та «включення» у процес таких його учасників, які справді є необхідними та достатніми для правильного і законного вирішення справ. Цим забезпечується ефективність управління — досягнення оптимального результату при мінімальних затратах сил, часу і засобів.

Управлінські процедури покликані створювати умови, які дають змогу своєчасно виявляти проблеми, що потребують вирішення і гарантують повноту, всебічність та об'єктивність аналізу інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень. Продумані процедури сприяють впровадженню наукових досягнень в адміністративно-управлінську практику. Наприклад, підвищити наукову обґрунтованість управлінських рішень допомагають процедури, які передбачають участь наукових установ у розробленні проектів рішень, застосування відомчої та позавідомчої експертизи.

Управлінські процедури мають велике значення для реалізації різноманітних соціальних інтересів, забезпечення їх гармонійного поєднання та пріоритетів. Носії та виразники соціальних інтересів виступають у ролі учасників управлінського процесу, що дуже важливо для реалізації прав, свобод і обов'язків громадян. Різноманітність поглядів людей на ті чи інші питання теж вимагає відповідних процедур їх розв'язання. Відсутність процедур створює невизначеність стосовно того, що має зробити орган управління, а що сам громадянин для реалізації свого суб'єктивного права. Процедури можуть полегшити, а можуть і загальмувати здійснення громадянином належних йому прав і виконання покладених на нього обов'язків.

Будь-яка процесуальна форма — не самоціль, а засіб досягнення певних цілей. Відповідно й управлінські процедури мають бути раціональними, вільними від надмірних бюрократичних формальностей. Інше означатиме створення перешкод на шляху правильного за суттю та оперативністю державного управління.

Отже, управлінські процедури:

а) є одним із факторів забезпечення чіткого функціонування апарату державного управління;

б) забезпечують повноту, всебічність, об'єктивність аналізу проблем і дослідження обставин конкретних справ, встановлення істини щодо кожного з них, правильне та справедливе застосування матеріальних норм адміністративного й інших галузей права;

в) сприяють науковому обґрунтуванню державного управління, участі в ньому наукових установ, запровадженню сучасних методів державного управління;

г) створюють умови для реалізації прав, законних інтересів і обов'язків громадян, а також підприємств, організацій та інших об'єктів управління;

ґ) допомагають розвитку демократичних засад в управлінні, широкій участі у ньому громадян і громадських організацій, врахуванню суспільної думки;

д) дають змогу економити сили, засоби і час працівників апарату управління;

е) допомагають проводити в життя принцип відповідальності кожного органу управління, посадової особи за доручену справу.

Одним із головних завдань менеджменту є встановлення цілей, заради досягнення яких формується, функціонує і розвивається організація як цілісна система.

**Цілепередбачення** — це вихідний момент у діяльності менеджера, що набуває все більшого значення в умовах ринкової економіки. Знову утворені об'єкти управління починають свій життєвий цикл зі стадії створення, на якій насамперед визначаються цілі та завдання організації, її спеціалізація, розміри, ресурси, ринки споживачів продукції чи послуг тощо. Такі завдання мають постійно вирішувати й діючі самостійні суб'єкти, що господарюють, і несуть усю повноту відповідальності за результати.

Цільова функція починається зі встановлення загальної мети підприємства, що виражає причину його існування. У ній зазвичай деталізується статус підприємства, декларуються принципи його роботи, заяви і справжні наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації.

Найважливіша передумова успішного застосування майже всіх прийомів і методів управління полягає у визначенні й розумінні цілей. Хто хоче досягти мети, повинен її знати. Неможливо намагатися керувати людьми, якщо і керівникам і підлеглим цілі зовсім незрозумілі. **Управляти** — означає спонукати інших до досягнення конкретної мети, а не примушувати інших робити те, що вважаєш правильним. Увесь процес управління базується на знаходженні та постановці цілей.

Що ж таке мета? **Мета, як уже зазначалося**, — це бажаний ідеал, те ціле, що ми бажаємо одержати. Вибір мети — суто людська, творча справа.

Чи завжди і всюди необхідні цільові установки? Ні, це було б великою помилкою. Хто береться за все, найчастіше нічого не досягає. Важливіше серйозно сконцентруватися на небагатьох завданнях.

Підприємство повинно мати потребу в продукції, яка виробляється його структурними підрозділами. Кожному керівникові потрібно виявити в межах свого підрозділу те вузьке місце, яке найбільше гальмує виробництво, зрозуміти, як його подолати і сформулювати відповідну мету. Кожен повинен запитати себе, які труднощі виникають на його робочому місці. Мета — постійне поліпшення.

Через це менеджмент суворо контролює цілі і вже досягнутий рівень виробництва. Кожне підприємство, кожна організація досягли конкретного рівня виробництва: обсяг, обіг, прибуток, кількість зайнятих працівників, послуги тощо. Кожна організація має турбуватися про те, щоб не втратити свої завоювання. Ось чому вона контролює рівень продуктивності та якість праці своїх співробітників.

Цілі мають бути глибоко продуманими. Це може означати, наприклад, що певному підприємству слід не нарощувати обсяги виробництва, а зайнятись якістю продукції і не виробляти, наприклад, більше машин, а поліпшити обслуговування вже випущених моделей.

Компетентний управляючий має добиватися того, щоб його співробітники вважали визначену мету своєю. Тоді вони зможуть допомогти в її здійсненні.

Мистецтво постановки — це мистецтво управління. Без мети немає контролю за ходом і результатом процесу. Без мети оцінка трудової діяльності співробітників має хистку основу. Без цілей згасає творчість і править бюрократія. Слід запам'ятати: найперша мета — це визначення цілей.

Через децентралізацію і регіоналізацію управління економікою в ній з кожним роком збільшується кількість знову утворених об'єктів управління. Кожний з них починає свій життєвий цикл зі стадії створення, на якій насамперед визначаються цілі й завдання організації, її спеціалізація, розміри, ресурси, ринки споживачів продукції чи послуг тощо. Такі завдання повинні постійно вирішувати й діючи самостійні суб'єкти, що господарюють і несуть усю повноту відповідальності за результати.

Оскільки предметом праці управлінського персоналу є інформація, то кількісну оцінку якості управління варто давати насамперед з інформаційних позицій, а дослідження існуючих процесів управління слід проводити з використанням принципів системного аналізу.

**Особливості процесу управління.** Процес управління має специфічні властивості, які відображають його особливості, а саме:

— **Властивість мінливості (динамічності)** проявляється у постійній зміні процесу управління за його спрямованості, проблематики, характеру здійснення, а також у динамічності взаємодії різних його етапів і операцій. Процес управління переходить з одного ступеня системи управління на інший, здійснюючи різну взаємодію ланок управління.

— **Властивість стійкості** виявляється у виникненні у процесі управління та відповідному закріпленні певних каналів його здійснення. Вони утворюють природну структурну основу системи управління, яка закріплюється в організаційних актах її стабілізації і є системоутворювальним фактором процесу управління. Завдяки такій властивості утворюється власне система управління, яка є сукупністю стійких зв'язків процесу управління між ланками, які його здійснюють.

— **Властивість безперервності** процесу управління може виявлятися по-різному залежно від рівня управління, особливостей самого процесу виробництва (чи є воно одиничним, серійним, масовим тощо). Однак сутність названої властивості від цього не змінюється.

— **Властивість дискретності** доповнює властивість безперервності і в певному сенсі протилежна їй. Вона виявляється в тому, що процес управління йде нерівномірно, спочатку наче накопичуючи потенціал впливу при постановці мети, оцінці ситуації, визначення проблеми і далі перетворюючись в імпульс для активної організаційної роботи на етапі вирішення. Ця властивість відображає спе-

цифіку управлінської діяльності і не заперечує необхідності рівномірного ритму роботи.

— **Властивість послідовності.** Як зазначалося вище, процес управління не може бути побудований за своїми етапами інакше, як у послідовності: мета, ситуація, проблема, рішення, оскільки кожний із цих етапів є обов'язковим. Наприклад, якщо рішення виробляється лише на основі мети управління, без досить ретельного аналізу існуючого стану справ, реальних умов роботи, обставин, що склалися, то такий процес управління не може бути ефективним, тому що в цьому випадку рішення виявляються або помилковими, або передчасними, або просто волюнтаристськими. Можлива й інша крайність, коли в процесі управління недостатньо уваги приділяється цілепокладанню. У цьому випадку рішення виробляються переважно на ситуаційній основі, без достатнього з'ясування цілей, які вони переслідують, тому бувають недостатньо ефективними, часто суперечливими, позбавленими перспективи та довгострокової орієнтації. Мета систематизує рішення, надає їм загальної спрямованості і перспективи; ситуація визначає реальність і практичну значущість рішення; чітка постановка проблеми забезпечує його конкретність і ефективність. Кожен з етапів процесу управління обов'язковий, як і виконання послідовності їх здійснення.

— **Властивість циклічності.** Кожен акт впливу закінчується переходом керованої системи у новий стан. Це викликає необхідність (залежно від того, що це за стан) або постановки нової мети управління, або коригування, доповнення та уточнення цілі, для досягнення якої необхідний новий акт впливу. Процес управління повторюється заново, здійснюється новий його цикл. Розуміння властивостей процесу управління має велике значення в успішному вирішенні всіх проблем його вдосконалення, підвищення ефективності управління підприємством.

Різні процеси менеджменту в різних сферах продуктивної діяльності мають спільні характеристики.

1. **Неперервність** — обумовлюється тим, що одні управлінські процеси переходять в інші; чим вищий рівень управління, тим більш тривалим є процес управління.

2. **Нерівномірність** — термін здійснення різних етапів управління є різним; вивчення, аналіз, підготовка варіантів рішення довготривалі, а саме прийняття рішень коротке.

3. Циклічність — обумовлена тим, що етапи процесу управління є обов'язковими і повторюваними.

4. **Послідовність** — передбачає дотримання певного порядку етапів менеджменту: встановлення мети, планування, прийняття рішення, організація, оперативний вплив, контроль, коригування.

5. **Мінливість** — обумовлена мінливістю як зовнішнього, так і внутрішнього середовищ.

6. **Сталість** — характеризує рівень досконалості менеджменту організації, уміння запобігати мінливості, досконалість організаційної структури, а також правил і процедур управління.

У підсумку можна сказати, що найважливішими складовими процесу управління є проблема, прийняття рішення щодо її розв'язання та люди, які беруть участь у цьому процесі на всіх його етапах.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Як ви розумієте процес менеджменту?
2. Розкрийте поняття суб'єкта управління.
3. Поясніть поняття об'єкта управління.
4. Дайте змістовну характеристику процесу управління.
5. Як ви розумієте організаційну характеристику процесу управління?

6. Що включає в себе технологічна характеристика процесу управління?
7. Визначіть процес управління як реалізацію функцій управління.
8. Поясніть взаємозв'язок функцій управління та поєднувальні процеси.
9. Визначіть значення методів у менеджменті.
10. Поясніть поділ методів менеджменту за характером дії.
11. Дайте характеристику методологічному змісту процесу управління.
12. У чому полягає економічний зміст процесу управління?
13. У чому полягає соціальний зміст процесу управління?
14. Яким є організаційний зміст процесу управління?
15. Поясніть функціональний зміст процесу управління.
16. У чому полягає інформаційний зміст процесу управління.
17. Поясніть технологію та технологічну структуру процесу управління.
18. Які є напрями управлінської діяльності в організації?
19. Назвіть основні елементи управління підприємством.
20. Що таке управлінські цикли?
21. Якою є структура управлінського циклу?
22. Розкрийте суть поняття «процедура».
23. Якою є роль управлінських процедур?
24. У чому полягає зміст цільової функції процесу управління?
25. Назвіть особливості процесу управління.

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що таке процес менеджменту?
  - а) це набір взаємопов'язаних функцій;*
  - б) це послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив з метою досягнення цілей організації;*
  - в) це здатність суб'єкта свідомо вибирати цілі, розробляти і вибирати способи впливу та засоби їх досягнення;*
  - г) це здатність об'єкта управління сприймати дію управління з боку інших елементів.*
2. Скільки характеристик має процес управління?
  - а) чотири основні характеристики;*
  - б) три основні характеристики;*
  - в) дві основні характеристики;*
  - г) шість основних характеристик.*
3. Що таке мета?
  - а) це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану;*
  - б) це завершений процес менеджменту;*
  - в) це розробка стратегії підприємства;*
  - г) це забезпечення управлінського впливу на засадах керівництва.*
4. Що таке метод?
  - а) це вирізнення певних закономірно минаючих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності;*
  - б) це суворе виконання організаційних, розпорядницьких документів;*
  - в) це порядок здійснення дій, необхідних для реалізації поставленої мети;*
  - г) це спосіб здійснення управлінської діяльності.*
5. Хто може бути суб'єктом управління?
  - а) колектив працівників, що мають спільні цілі;*
  - б) окрема людина, група людей, відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління;*
  - в) виробничі підрозділи, трудові колективи, бригади, ферми;*
  - г) елементи системи управління, що взаємодіють між собою.*



6. Що повинен уміти суб'єкт управління?
- володіти здатністю свідомо визначати цілі; розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей; володіти здатністю реєстрації самого факту досягнення мети; здійснювати процес управління;
  - розробляти цілі; приймати управлінські рішення; вміло застосовувати методи управління; здійснювати процес управління;
  - взаємодіяти з усіма елементами системи управління; вміти узгоджувати цілі між підрозділами підприємства; правильно поєднувати методи управління; вміло реалізовувати функції менеджменту;
  - володіти здатністю свідомо визначати цілі; розробляти і вибирати способи впливу та засоби досягнення прийнятих цілей; вміло реалізовувати функції менеджменту; приймати управлінські рішення; здійснювати процес управління.
7. Хто є об'єктом управління?
- виробничі підрозділи, бригади, ферми;
  - апарат управління підприємством;
  - людина у процесі її виробничої діяльності;
  - організації, установи, працівники апарату управління.
8. Що передбачають методи владної мотивації?
- способи впливу на працівників з метою досягнення цілей;
  - суворе виконання організаційних, розпорядницьких документів, дисципліна виконавців;
  - спонукання індивіда до орієнтування на соціально значущі інтереси;
  - підтримання організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальність за визначену роботу.
9. Що передбачають методи соціальної мотивації?
- суворе виконання організаційних, розпорядницьких документів;
  - спонукання себе та інших до виконання поставлених завдань;
  - спонукання індивіда до орієнтування на соціально значущі інтереси;
  - обов'язкове виконання поставлених завдань та розпорядницьких документів.
10. Чим є змістовна характеристика процесу управління?
- сукупністю стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління;
  - набором взаємопов'язаних функцій управління;
  - відносно відокремленими напрямками управлінської діяльності, які забезпечують управлінську дію;
  - загальною сумою всіх функцій, а саме: планування, мотивація, організація, контроль, регулювання.
11. Що передбачає методологічний зміст процесу управління?
- виокремлення певних, закономірно минутих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності;
  - масштабну послідовність та реалізацію основних функцій управління;
  - роботу, конкретні завдання організації;
  - діяльність із підтримки в динамічній системі управління виробництвом заданих параметрів.
12. У чому виявляється функціональний зміст процесу управління?
- у процесі забезпечення досягнення мети організації;
  - у створенні необхідних економічних та інших умов у сфері управління;
  - у сполученні різних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення проблеми;
  - у масштабній послідовності та реалізації основних функцій управління.
13. Як утілюється економічний зміст процесу управління?
- у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів;
  - у формі економічного механізму функціонування та розвитку підприємств;

- в) у формі надання оперативної самостійності окремим підрозділам підприємства;
- г) у сукупності способів здійснення управлінської діяльності, які застосовуються для досягнення мети.
14. Чим визначається соціальний зміст процесу управління?
- а) існують певні соціальні норми, які встановлюють порядок поведінки окремих осіб;
- б) управлінські відносини регулюються соціальними нормами;
- в) суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина;
- г) об'єднання людей у групи вносить суттєві корективи в їхню поведінку.
15. У чому виявляється організаційно-правовий зміст процесу управління?
- а) у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструктування, відповідальність з відповідним правовим закріпленням;
- б) у послідовності використання системи прямого адміністративного впливу на підлеглих;
- в) у послідовному використанні нормативних актів управління (статут підприємства, положення про структурні підрозділи, інструкції тощо);
- г) у послідовному використанні розпорядчого впливу.
16. У чому полягає інформаційний зміст процесу управління?
- а) у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів добування, передавання та оброблення інформації;
- б) у розробленні організаційними стратегічних планів;
- в) у перетворенні інформації;
- г) в одержанні інформації для прийняття рішень і переданні інформації про прийняті рішення.
17. Які три основні характеристики притаманні процесу управління?
- а) методологічна, організаційна, інформаційна;
- б) економічна, соціальна, технологічна;
- в) змістовна, організаційна та технологічна;
- г) адміністративна, економічна, соціальна.
18. Чим визначається характер змісту процесу управління?
- а) ситуацією, якою управляють;
- б) характером вирішуваних завдань;
- в) прийняттям управлінського рішення;
- г) управлінськими циклами.
19. Які існують етапи методологічного змісту управління?
- а) визначення стратегії, розроблення плану, організація виконання плану, контроль;
- б) розроблення плану, доведення плану до виконавців, мотивація, контроль;
- в) визначення системи цілей, розподіл ресурсів, визначення критеріїв ефективності, оцінка ситуації;
- г) визначення мети, оцінка ситуації, визначення проблеми та знаходження управлінського рішення.
20. Під час виконання яких етапів проявляється економічний зміст процесу управління?
- а) установа економічних потреб; оцінка наявності ресурсів; розподіл ресурсів; використання ресурсів;
- б) установа проблеми; економічний аналіз; розроблення управлінського рішення; економічна оцінка управлінського рішення;
- в) установа витрат виробництва; політика в галузі ціноутворення, фінансування та кредитування, отримання прибутку;
- г) планування; оцінка витрат; матеріально-технічне забезпечення; завоювання частини ринку.

21. У використанні яких етапів виявляється організаційний зміст процесу управління?
- а) визначення мети; розроблення статуту підприємства; розроблення положень про структурні підрозділи; розроблення інструкцій;*
  - б) визначення мети; аналіз інформаційних потоків; розроблення нормативів; розроблення статуту підприємства;*
  - в) регламентування; нормування; інструктування; відповідальність;*
  - г) регламентування; оподаткування; нормування; відповідальність.*
22. У яких етапах виявляється інформаційний зміст процесу управління?
- а) пошук даних; ідентифікація даних; оброблення даних; комплектування даних;*
  - б) пошук інформації; комплектування інформації; оброблення інформації; передання інформації;*
  - в) пошук інформації; оброблення даних; можливість оброблення інформації; відбір інформації;*
  - г) відбір інформації; кодування інформації; оброблення інформації; передання інформації.*
23. Що таке управлінське рішення?
- а) масштабна послідовність та реалізація основних функцій управління: прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.*
  - б) послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив з метою досягнення цілей організації;*
  - в) вихідний момент у діяльності менеджера;*
  - г) знаходження шляхів вирішення проблеми та організаційна робота з практичного їх вирішення в керованій системі.*
24. Що таке ситуація?
- а) стан керованої системи, який оцінюється щодо мети;*
  - б) етап життєвого циклу організації;*
  - в) послідовно реалізований та завершений процес менеджменту;*
  - г) дії апарату управління у процесі управлінської діяльності.*
25. Що належить до елементів системи управління?
- а) структура, системи, стратегії, склад персоналу, сума навичок, стиль, спільні цінності;*
  - б) структура, методи, стратегії, стиль, норми, закони;*
  - в) стратегії, структура, функції, методи, стиль;*
  - г) стратегії, рішення, структура, функції, спільні цінності, норми, стиль.*
26. Як поділяються елементи управління підприємством?
- а) розпорядчі та організаційні;*
  - б) організаційні та дисциплінарні;*
  - в) економічні та організаційні;*
  - г) жорсткі та м'які.*
27. З чого починається управлінський цикл?
- а) з виявлення проблеми, постановки цілей та завдань;*
  - б) з виявлення кризи, постановки цілей;*
  - в) із збору і передання інформації про об'єкт керування, її оброблення й аналіз;*
  - г) з розроблення управлінського рішення.*
28. Які функції завжди має управлінський цикл?
- а) аналізу, планування, організації, контролю;*
  - б) мотивації, організації, прийняття рішень, контролю;*
  - в) планування, організації, мотивації, комунікації;*
  - г) аналізу, планування, мотивації, рішення.*
29. Який вигляд має структура управлінського циклу?
- а) формування мети, підготовка і прийняття рішення, організація виконання рішень, аналіз результатів;*
  - б) формування мети, аналіз зовнішнього середовища, підготовка рішення, організація виконання;*

- в) прийняття рішення, організація виконання, контроль, мотивація;*
- г) розроблення стратегії, прийняття рішення, організація виконання, контроль.*

30. Що найчастіше розуміють під процедурою?

- а) порядок прийняття управлінського рішення та його реалізацію;*
- б) порядок виконання функцій управління;*
- в) порядок виконання функцій управління та прийняття управлінських рішень;*
- г) порядок здійснення дій, необхідних для реалізації поставленої цілі, вирішення конкретного завдання.*

31. Які специфічні властивості має процес управління?

- а) мінливість, стійкість, дискретність, рівномірність, послідовність, безперервність;*
- б) нерівномірність, циклічність, ефективність, результативність, стійкість, мінливість;*
- в) мінливість, стійкість, безперервність, дискретність, послідовність, циклічність;*
- г) нерівномірність, циклічність, мінливість, дискретність, ефективність, результативність.*

## ГЛОСАРІЙ

**Дисциплінарні методи** призначені для стабільності підтримання організаційних зв'язків і стосунків, а також відповідальності за визначену роботу.

**Економічний зміст** процесу управління втілюється у формі визначення економічних потреб, оцінці, розподілі та використанні ресурсів.

**Економічні методи** впливають на майнові інтереси фірм та їх персоналу.

**Змістовна характеристика** (або зміст процесу управління) визначається характером проблем, що розв'язуються. Тобто — це сукупність стадій (операцій), які характеризують послідовність якісних змін робіт у процесі управління.

**Інформаційний зміст** процесу управління полягає у нерозривному зв'язку процесу управління та процесів добування, передавання та оброблення інформації.

**Мета** — бажаний ідеал, те ціле, що ми бажаємо одержати. Мета — уявлення керівника про те, якою повинна бути керована ним система, тобто це ідеальний образ бажаного, можливого і необхідного стану.

**Метод** стосується змісту процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності.

**Методи владної мотивації** передбачають суворе виконання організаційних, розпорядничих документів, дисципліну виконавців.

**Методи соціальної мотивації** передбачають спонування індивіда (працівника) до орієнтування на соціально значущі інтереси (культуру, розвиток та ін.).

**Методологічний зміст** процесу управління передбачає виокремлення певних закономірно минаючих етапів та стадій, які відображають специфічні риси управлінської діяльності.

**Методологічний зміст управління** передбачає представлення процесу управління у вигляді послідовності чотирьох його етапів: визначення мети, оцінки ситуації, визначення проблеми та знаходження управлінського рішення.

**Об'єкт управління** — керована ланка, елемент системи управління, який сприймає дію управління з боку інших елементів.

**Організаційно-розпорядничі (адміністративні) методи** спрямовані на впорядкування функцій управління, обов'язків і прав працівників, регламентацію їх діяльності та керування їх діями за умов особливих ситуацій.

**Організаційно-правовий зміст** процесу управління виявляється у послідовності використання організаційних важелів впливу: регламентування, нормування, інструментування, відповідальність з відповідним правовим закріпленням.

**Організаційно-стабілізуючі методи** визначають довготривалі зв'язки в системах управління між людьми та їх групами (штати, структура, правила, процедури тощо).

**Проблема** — протиріччя між бажаним (метою) і дійсністю (ситуацією).

**Процедура** — порядок здійснення дій, необхідних для реалізації поставленої мети, вирішення конкретного завдання.

**Процес менеджменту** — це послідовність певних завершених етапів управлінської діяльності, які забезпечують управлінський вплив суб'єкта управління на об'єкт з метою досягнення цілей організації.

**Розпорядчі методи** забезпечують оперативне управління (регулювання) спільної діяльності людей, фірм і проявляються у формі договорів, наказів, розпоряджень.

**Ситуація** — стан керованої системи, що оцінюється з погляду мети.

**Соціальний зміст** процесу управління визначається тим, що суб'єктом та об'єктом соціального управління завжди є людина.

**Соціально-психологічні методи** полягають у впливі на соціальні та психологічні інтереси фірм та їх персоналу.

**Суб'єкт управління** — окрема людина або група людей. До суб'єктів управління належать також відповідні суспільні інститути (організації, установи), працівники апарату управління.

**Технологічна структура** процесу менеджменту — це поділ його на етапи діяльності, що відображають розроблення й прийняття управлінського рішення, організацію його виконання та оцінювання результативності.

**Управлінське рішення** як завершальний етап процесу управління — це знаходження шляхів вирішення проблеми та організаційна робота з практичного їх вирішення в керованій системі.

**Управлінські цикли** — процес управління, який реагує на вплив ситуації, викликає появу інших процесів управління, які у свою чергу викликають нові процеси, тим самим утворюючи постійні управлінські цикли.

**Функціональний зміст процесу управління** — масштабна послідовність та реалізація основних функцій управління: прогнозування, планування, організація, мотивація, контроль і регулювання.

**Цілепередбачення** — вихідний момент у діяльності менеджера.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с.
2. Управленческие процедуры / Б. М. Лазарев, И. Ш. Муксинов, А. Ф. Ноздрачев и др.; отв. ред. Б. М. Лазарев; АН СССР, Ин-т государства и права. — М.: Наука, 1988. — 272 с.
3. Лукашевич В. В. Основи менеджмента в торговле / В. В. Лукашевич. — М.: Экономика, 1998. — 238 с.
4. Мартыненко Н. М. Основи менеджмента / Н. М. Мартыненко. — К.: Каравелла, 2003. — 496 с.
5. Нижник Н. Р. Государственно-управленческие отношения в демократическом обществе: монография / Н. Р. Нижник. — К.: НАН Украины; Ин-т гос-ва и права, 1995. — 207 с.
6. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент підприємства». Ч. 1 / уклад. С. І. Бай. — К.: КДТЕУ, 1998. — 88 с.
7. Осовська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська. — Житомир: ЖІТІ, 1998. — 600 с.
8. Осовська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Осовська. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.

9. *Роббинз Стивен П.* Менеджмент / Роббинз П. Стивен, Мэри Коултер. — 8-е изд.; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2007. — 1056 с.

10. *Робінс Стефан П.* Основи менеджменту / / Робінс П. Стефан, Де Ченцо, А. Девід; пер. з англ. А. Олійник та ін. — К.: Основи, 2002. — 671 с.

11. *Стадник В. В.* Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — 2-ге вид. — К.: Академвидав, 2007. — 472 с.

12. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: Академвидав, 2007. — 576 с.

13. *Хомяков В. І.* Менеджмент підприємства / В. І. Хомяков. — К.: Кондор, 2005. — 434 с.

14. *Шегда А. В.* Основи менеджмента: учеб. пособие / А. В. Шегда. — К.: Знання, КОО, 1998. — 512 с.

#### **Интернет-ресурси**

15. Управлінський процес. Лідерство. — Режим доступу: <http://bokov.net.ua/index.php?pages=1&act=3&id=13618>

## ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

4.1. Функції менеджменту: сутність та особливості формування.

4.2. Класифікація функцій менеджменту.

4.3. Динамічний взаємозв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** функції, функції менеджменту, загальні, конкретні та об'єднувальна функції менеджменту, технологія менеджменту, планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання, апарат управління, завдання, керівництво, керована система організації, керуюча система організації, праця, робота.

### 4.1. ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

**Функція** — це слово латинського походження, яке трактується як діяльність. Функції можуть стосуватися неживих предметів (функції автомобіля, холодильника, комп'ютера, спортивного тренажера, устаткування, обладнання, інструменту тощо); людей (навчальні, виховні, пізнавальні, дослідницькі, креативні, комунікаційні функції); відокремлених сфер діяльності (функції менеджменту, маркетингу, виробничої, інноваційної, інвестиційної та іншої діяльності); трудових процесів (управлінські, ремонтні, налагоджувальні, фінансові, складальні тощо).

З розвитком людства виникла потреба у забезпеченні його зростаючих потреб, що супроводжувалося зменшенням сировинних ресурсів. Цей процес передбачав підвищення ефективності всіх видів діяльності на засадах мінімізації витрат і оптимізування результатів, що зумовило поділ і спеціалізацію праці, тобто виникнення різновидів трудових процесів (функцій). У цьому контексті слід розрізнити поняття «праця» і «робота». **Праця** — це потенційна можливість виконувати роботу певної складності, напруженості, якості; діяльність людини, сукупність цілеспрямованих дій, що потребують фізичної або розумової енергії та спрямовані на створення матеріальних і духовних цінностей. Носієм праці є лише людина, оскільки всі інші складові виробничо-господарського процесу можуть виконувати лише роботу або брати участь у трудовому процесі. **Робота** — діяльність, пов'язана зі зміною фізичних, хімічних, інформаційних, інтелектуальних та інших властивостей предметів праці, яка здійснюється шляхом застосування фізичної та розумової праці, техніки, технології, законів природи і суспільства.

Кожна людина впродовж свого життя виконує значний перелік функцій: навчається, працює, виховує дітей, займається спортом тощо. Функції визначають види діяльності індивідуума, конкретизуючи його роль та призначення у суспільстві, сім'ї, соціумі. При цьому кожна працездатна особа виконує певний перелік трудових функцій, які пов'язані з її професійною діяльністю. Одним із

різновидів трудових функцій є функції менеджменту, які виконуються представниками керуючої системи організації. Основне призначення керуючої системи полягає у розробленні способів впливу на керовану систему і їх трансформації в управлінські рішення. **Керуюча система організації** складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікацій тощо. Ключовим структурним елементом керуючої системи є апарат управління, який включає всіх управлінців (менеджерів) організації. До складу **керованої системи** належать виконавці (робітники, оператори, фахівці), а також необхідні їм для здійснення виробничо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо. У результаті виготовляється продукція (товари, послуги тощо). Виокремлення керуючої та керованої систем здійснюється щодо конкретних об'єктів: самої організації, її служби, підрозділу, комітету, дільниці, бригади, сектору. Наприклад, у межах цілої організації до керуючої системи належать менеджери всіх рівнів управління, інші управлінці (економісти, фінансисти, технологи, бухгалтери, конструктори, секретарі, юристи та ін.), приміщення, що використовуються ними, засоби зв'язку, техніка та інші ресурси, а до керованої системи належать основні робітники (токарі, слюсарі, складальники, фрезерувальники та ін.) та допоміжні робітники (ремонтники, вантажники, налагоджувальники тощо), приміщення, що використовуються ними, обладнання, устаткування та інші ресурси. В межах відділу зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) до керуючої системи належать: начальник відділу ЗЕД, головний фахівець з експорту, головний фахівець з імпорту, різноманітні засоби та ресурси, що супроводжують виконання ними функціональних обов'язків; до керованої системи належать фахівці з експорту, імпорту, реклами, маркетингу, а також ресурси, засоби, що дозволяють забезпечувати виконання відповідних видів діяльності та одержання певних результатів. У межах бюро праці та заробітної плати інструментального цеху підприємства до керуючої системи належать начальник бюро праці та заробітної плати й організаційні, технічні, комунікаційні та інформаційні засоби, що ним використовуються; до керованої системи належать інші працівники відділу праці та заробітної плати (нормувальники, табельники, інженери з організування та нормування праці тощо), і всі ресурси, що використовуються у процесі їхньої діяльності. Не слід забувати, що основними елементами як керуючої, так і керованої систем є працівники, які перебувають у постійній взаємодії у процесі управлінської та виробничо-господарської діяльності.

Під **функціями менеджменту** слід розуміти види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу керуючої системи організації на керовану. Вони відображають сутність і зміст управлінської діяльності на всіх рівнях управління.

Функції менеджменту виникли в результаті вертикального та горизонтального поділу управлінської праці, а також унаслідок розвитку спеціалізації праці. Будь-які управлінські процеси на підприємстві здійснюються із застосуванням функціонального підходу.

#### 4.2. КЛАСИФІКАЦІЯ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Функції доцільно класифікувати за ознакою місця у менеджменті, що дозволить підкреслити панівну роль конкретних (часткових) функцій менеджменту і важливу роль загальних (основних) функцій та виокремити **об'єднувальну функцію**.

До загальних функцій менеджменту слід зарахувати п'ять функцій:

**1. Планування** — вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації. Планування зазвичай поділяють на стратегічне (довгострокове) та тактичне (короткострокове). У межах стратегічного планування визначаються місія та цілі підприємства, аналізується внутрішнє та зовнішнє сере-



довище, формується прогноз функціонування підприємства та обирається портфель стратегій його розвитку у різноманітних напрямках. У межах тактичного планування відбувається деталізоване обґрунтування поетапної реалізації обраних стратегій у поточному річному періоді із визначенням цільових показників, заходів та формуванням бюджетів.

**2. Організування** — вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією. У межах організування відбувається поділ організації на підрозділи (департаменталізація) відповідно до цілей і стратегії; встановлення відносин повноважень та відповідальності вищих і нижчих рівнів управління; забезпечення розподілу завдань та координування їх виконання.

**3. Мотивування** — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонукання себе та інших працівників на діяльність, спрямовану на досягнення особистих цілей та цілей організації. Передбачає дослідження мотивів працівників, а також розроблення відповідно до цього системи матеріальних і моральних стимулів.

**4. Контролювання** — вид управлінської діяльності, спрямований на перевірку та оцінювання виконання встановлених цілей, завдань, правил, процедур тощо та ідентифікування наявності відхилень, причин їх виникнення та суттєвості для функціонування підприємства. Результати виконання цієї функції дають змогу оцінити, наскільки успішною є діяльність підприємства, чи відповідають параметри функціонування встановленим нормам та стандартам.

**5. Регулювання** — вид управлінської діяльності, який забезпечує усунення виявлених у результаті контролювання недоліків, проблем, «вузьких місць», «збоїв» тощо. Дозволяє повернути систему організації у стан рівноваги шляхом ліквідування проблем.

Загальні (основні) функції менеджменту є невід’ємними складовими процесу менеджменту всіх організацій без винятків. Слід зазначити, що вони характеризуються певною абстрактністю і набувають конкретного змістового наповнення лише на засадах забезпечення їхньої приналежності до певного об’єкта, суб’єкта, процесу, елемента виробничо-господарської діяльності тощо. Адже, наприклад, планування набуває певних змістових характеристик, якщо чітко визначена сфера, суб’єкти чи об’єкти цього виду управлінської діяльності.

Загальні функції виконуються менеджерами всіх рівнів управління, а саме: інституційного рівня (директор та його заступники, президент, віце-президенти, голова правління, правління); управлінського рівня (начальники відділів, служб, цехів); технічного рівня (начальники дільниць, бригадири, старші майстри).

**Конкретні (часткові) функції менеджменту** — це функції, за допомогою яких здійснюються конкретні управлінські процеси. Фактично все управління організаціями складається зі значного переліку конкретних функцій менеджменту, адже управління організацією охоплює управління різноманітними видами діяльності (постачальницькою, виробничою, маркетинговою, фінансовою, інвестиційною, інноваційною), управління структурними підрозділами на всіх рівнях організації (відділами, цехами, комітетами, центрами), управління підлеглими працівниками, управління певними елементами виробничо-господарської діяльності.

Таким чином, конкретні функції менеджменту можна класифікувати за ознаками процесів і об’єктів управління, а також елементів виробничо-господарської діяльності. *За ознакою процесів управління* конкретні функції менеджменту поділяються на управління основним виробництвом, допоміжним виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, патентно-ліцензійною діяльністю, капітальним будівництвом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо.

*За ознакою об’єктів управління* — це управління цехом, службою, відділом, дільницею, бригадою, проектною групою та ін.

*За ознакою елементів виробничо-господарської діяльності* — управління працею, предметами та знаряддями праці, інформацією.

Зважаючи на вищезазначене, логічним є висновок, що будь-який управлінець виконує декілька конкретних функцій менеджменту. Наприклад, заступник директора з виробництва управляє виробничою діяльністю, керує сукупністю підпорядкованих йому підрозділів у цій сфері (планово-виробничий відділ, диспетчерський відділ, виробничі цехи), управляє суб'єктами — підлеглими працівниками тощо.

Перелік та склад конкретних функцій менеджменту на підприємстві залежить від:

- місії, видів діяльності та спеціалізації підприємства;
- розмірів організації та масштабів її діяльності;
- особливостей побудови організаційної структури управління;
- рівня технічного та програмного забезпечення управлінських процесів;
- рівня диверсифікування діяльності;
- складності зв'язків організації із представниками зовнішнього середовища (споживачами, постачальниками, фінансово-кредитними установами, інвесторами, державними органами влади).

### **Приклад із практики:**

*На малому підприємстві ПП «Меблі-Стиль», яке спеціалізується на виготовленні корпусних меблів під індивідуальні замовлення, працює 11 осіб: директор, який одночасно є власником підприємства, головний бухгалтер, дизайнер, заступник з виробництва, водій та шість робітників, які безпосередньо виготовляють, монтують та встановлюють меблі. Підприємство має постійні замовлення, оскільки його продукція характеризується належною якістю, недорогими цінами та гарантованим терміном виготовлення і встановлення до 30 днів. В останні місяці почали виникати проблеми через невчасність виконання замовлень з огляду на збільшення їх кількості, а також погіршення якості продукції. Директор висловив невдоволення з цього приводу заступнику директора з виробництва, котрий пояснив причину такого стану речей кількома факторами. По-перше, заступник директора з виробництва наголосив на тому, що він, крім управління виробництвом, здійснює ще функції управління постачанням сировини, матеріалів, комплектування, управління транспортуванням та монтуванням (встановленням) меблів. Таким чином, заступник є перевантаженим і через об'єктивні причини не в змозі виконати поставлені завдання. По-друге, заступник директора з виробництва зазначив, що через зростання замовлень необхідно переглядати терміни їх виконання або нарощувати виробничі потужності, оскільки робітники фізично не в змозі виконати замовлення у 30-денний термін. З огляду на те, що із замовниками працює директор, то з метою уникнення невчасного виконання замовлень слід узгоджувати терміни їх виконання із заступником директора з виробництва. По-третє, економія директора на заробітній платі робітників зумовлює плінність кадрів, що беззаперечно відображається на якості виготовленої продукції. Окрім цього, заступник директора з виробництва наголосив на необхідності переведення робітників із почасово-преміальної системи оплати праці на відрядну, що стимулюватиме продуктивність їхньої праці. На жаль, директор підприємства адекватно не відреагував на претензії та зауваження з боку свого заступника, а звільнив його за неналежне виконання функцій, перебравши на себе і функції з управління постачанням, виробництвом та транспортуванням. Надалі підприємство пропрацювало на ринку ще кілька місяців, отримуючи все менше замовлень від клієнтів та все більше рекламаций, а потім самоліквідувалось, оскільки значна частина кваліфікованих працівників знайшла собі інше місце праці.*

*Вищенаведена ситуація демонструє невміння керівника підприємства раціонально розподілити конкретні функції менеджменту між наявними підлеглими, уникаючи*

надмірного завантаження роботою одних та недовантаження інших працівників. Окрім цього, спостерігається недостатня професійність у діях керівника, який не забезпечив ефективних регулювальних заходів, отримавши від підлеглої інформацію про наявні проблеми.

Об'єднувальною функцією менеджменту є *керівництво*. Вона пронизує всі управлінські процеси в організації. **Керівництво** — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. На відміну від попередніх ця функція менеджменту акцентує ключову увагу на соціально-психологічній взаємодії між керуючою та керованою системами організації. Незважаючи на професійну та ефективну реалізацію конкретних функцій менеджменту через загальні функції, очікуваного результату, можливо, не буде досягнуто внаслідок неналежного рівня взаємодії між апаратом управління і підлеглими. Ось чому апарат управління повинен використовувати різноманітні форми влади, стилі керівництва та лідерства для забезпечення дієвого впливу на підлеглих.

Узагальнену класифікацію функцій менеджменту надано на рис. 4.1.

Конкретні функції менеджменту конкретизуються на відповідному рівні управління та тісно пов'язані зі спеціалізацією управлінських робіт.

На сучасному етапі розвитку менеджменту до загальних функцій належать, як зазначалося вище, планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. У працях багатьох науковців згадується лише про перші чотири

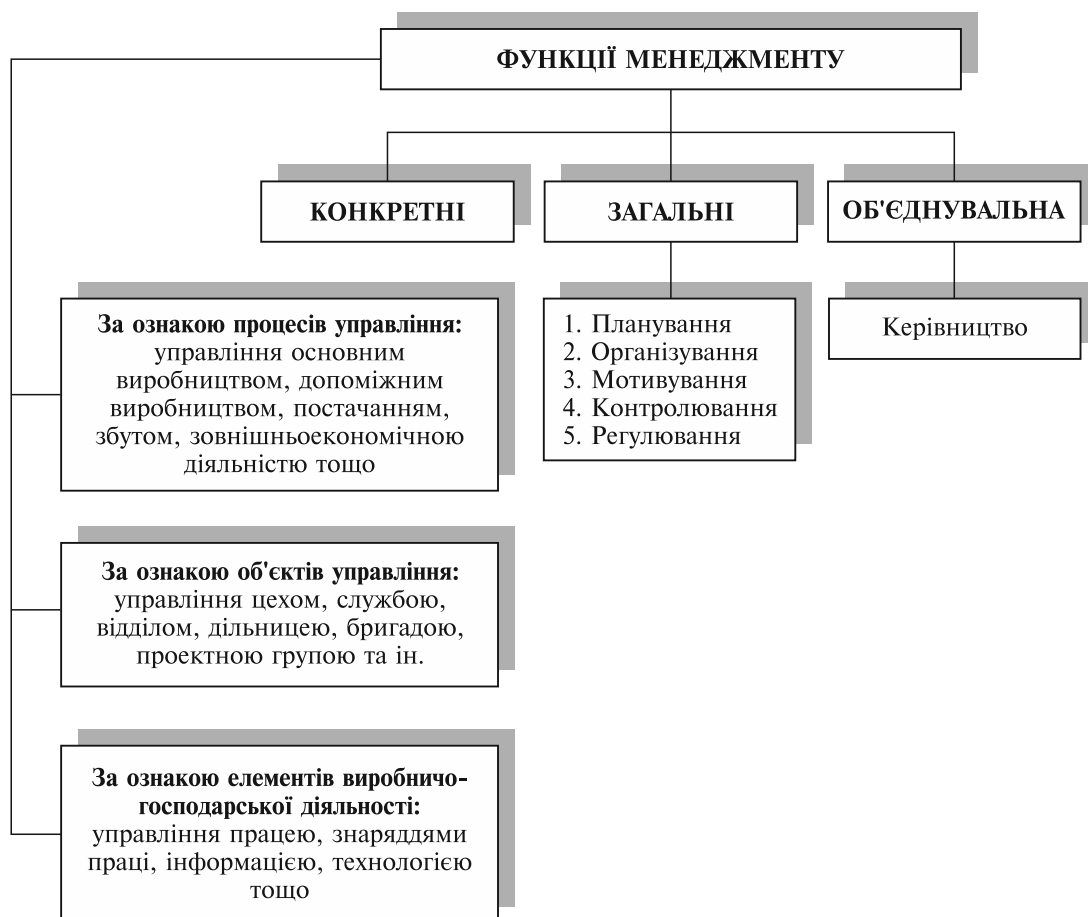


Рис. 4.1. Класифікація функцій менеджменту

функції і не розглядається функція регулювання. Такий підхід виглядає досить привабливим, однак відмовлятися від функції регулювання недоцільно, оскільки дослідження свідчать, що ця функція бере активну участь у здійсненні будь-якого управлінського процесу. Наприклад, після контролювання здійснюється зворотний зв'язок з метою усунення недоліків, відхилень, збоїв тощо, який і виконує завдання регулювання; у процесі стратегічного планування після встановлення місії і цілей організації, вибору і реалізації стратегії здійснюється оцінка розробленої стратегії шляхом її зіставлення з місією організації.

У процесі розвитку менеджменту до функцій менеджменту, окрім вищезазначених, науковці зараховували аналізування, оцінювання, дослідження, розпорядництво, координування, прийняття рішень, комунікування тощо. Варто зауважити, що аналізування, оцінювання та дослідження є елементами функції контролювання (попереднього, поточного чи завершального). Що стосується розпорядництва та координування, то цей важливий управлінський важіль реалізується у формі керівництва. Прийняття управлінських рішень має бути результатом виконання функцій, а не розглядатися як одна з них, адже результатом планування виробничої діяльності буде ухвалене рішення про виконання розробленого виробничого плану, виробничої програми за підрозділами. Комунікування передбачає обмін інформацією між двома або більше особами, відповідно воно присутнє на всіх стадіях взаємодії між керівниками і підлеглими, між особами, групами, колективами, організацією і зовнішнім середовищем, тому не можна розглядати цей процес як функцію менеджменту, адже він властивий керуючим та керованим суб'єктам.

#### 4.3. ДИНАМІЧНИЙ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК КОНКРЕТНИХ І ЗАГАЛЬНИХ ФУНКЦІЙ МЕНЕДЖМЕНТУ

Реалізація будь-яких конкретних функцій, які відображають процес, об'єкт управління або елемент виробничо-господарської діяльності, здійснюється шляхом застосування загальних функцій, тобто планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання. Такий безперервний та циклічний перебіг функцій менеджменту формує *технологію менеджменту*, при цьому кожна функція є складовим елементом цього процесу. Технологія менеджменту відображає логічну та науково обґрунтовану послідовність виконання функцій менеджменту з урахуванням взаємозв'язків між ними.

Технологія менеджменту характеризується такими властивостями:

- цілеспрямованість: передбачає чітке цільове спрямування виконання функцій менеджменту у певній організації згідно із загальною концепцією її функціонування;
- перманентність: має на меті забезпечення безперервного процесу реалізації функцій менеджменту;
- циклічність: уся технологія менеджменту характеризується певним завершеним циклом виконання функцій менеджменту, проте згадані цикли реалізуються перманентно;
- послідовність: функції менеджменту реалізуються у межах технології менеджменту не хаотично, а у чітко визначеній послідовності.

Загальні функції з абстрактного стану трансформуються у конкретний лише у процесі управління певними об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності. Тобто, загальні функції набувають відповідного змісту тоді, коли вони беруть участь у реалізації конкретних функцій менеджменту. Функції планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання можна вважати *загальними (основними)*, оскільки будь-яка інша управлінська діяльність здійснюватиметься шляхом послідовного їх застосування, а саме:

— *планування* процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;

- **організування** процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- **мотивування** працівників, які здійснюють певні процеси, забезпечують діяльність об'єкта, виробничо-господарську діяльність;
- **контролювання** процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності;
- **регулювання** процесу, діяльності об'єкта, виробничо-господарської діяльності.

Узаємозв'язок загальних і конкретних функцій менеджменту та їх місце у процесі управління організацією відображено на рис. 4.2.

Виконання конкретних функцій менеджменту через загальні має бути спрямоване на формування методів менеджменту — способів управлінського впливу керуючої системи організації на керовану. Методи менеджменту потребують оптимізування, певного адміністративно-правового узаконення, ухвалення та затвердження, що зумовлено їх трансформуванням в управлінські рішення.

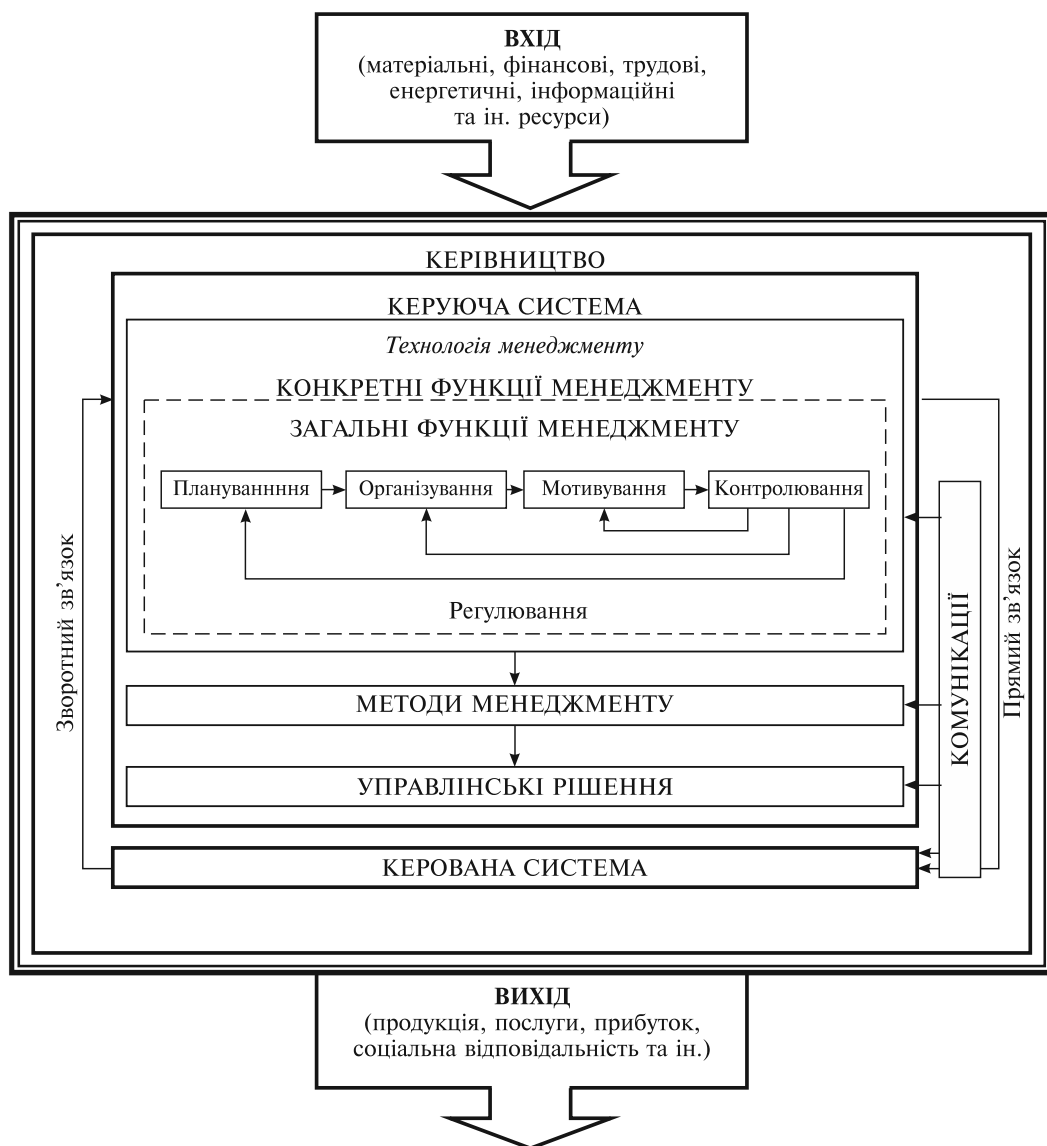


Рис. 4.2. Функції менеджменту: взаємозв'язок та місце у процесі управління

### Приклад з практики

Новий директор підприємства АТ «Укрспецтехно», яке займається виготовленням вантажопідіймальної спецтехніки, посівши свою посаду, розпочав діяльність із того, що на посади своїх заступників (головного бухгалтера, головного інженера, заступників директора з економіки, виробництва, постачання та збуту) призначив нових людей, з якими він працював на інших підприємствах, розглядаючи цих людей як порядних та фахових. Закріпивши за ними конкретні функції менеджменту з управління відповідними процесами (облік, матеріально-технічним забезпеченням, виробництвом, збутом тощо) та підрозділами, директор періодично на нарадах узгоджував із заступниками плани діяльності у підпорядкованих їм сферах та вислуховував звіти про результати їхньої роботи. Незважаючи на ініціативність одних заступників та пасивність інших, фонд матеріального стимулювання розподілявся між ними рівномірно без урахування індивідуальних досягнень. Окрім цього, директор намагався не брати активної участі у вирішенні проблем, які виникали у сферах підпорядкування його заступників, демонструючи демократичний стиль керівництва та надаючи заступникам повноваження вирішувати існуючі проблемні моменти. Така модель управління зумовила зменшення ініціативності у роботі заступників, постійне виникнення конфліктних ситуацій та взаємозвинувачення між ними у виникненні проблем, що загалом негативно вплинуло на ефективність функціонування підприємства.

Вищевикладена ситуація демонструє те, що новий директор підприємства, акцентуючи увагу у своїй діяльності на функціях планування, організування та контролювання, мало уваги відводив реалізації функцій мотивування працівників та регулювання їхньої діяльності, а також використовував неадекватний до ситуації стиль керівництва. Це ще раз доводить, що всі загальні функції в системі менеджменту підприємства рівноцінно важливі та потребують уваги з боку менеджерів, оскільки за неналежного виконання хоча б однієї із цих функцій результативність діяльності підприємства однозначно погіршуватиметься.

Дослідження взаємозв'язку функцій дає можливість удосконалювати управління, формувати ефективну систему менеджменту, усувати зайві ланки, бюрократичні перепони. Характеристика взаємозв'язку конкретних та загальних функцій менеджменту на конкретних прикладах наведена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1. Реалізація конкретних функцій менеджменту через загальні (приклади)

Конкретні функції менеджменту	Реалізація конкретних функцій менеджменту шляхом застосування загальних
1. Управління технічною підготовкою виробництва	1) Планування технічної підготовки виробництва; 2) Організування відповідних служб та підрозділів (конструкторський та технологічний відділи, ремонтна служба, служба головного механіка, служба головного енергетика тощо); 3) Стимулювання працівників служб технічної підготовки виробництва; 4) Контролювання результатів діяльності служб технічної підготовки виробництва (безпечність та надійність техніки, кількість збоїв тощо); 5) Регулювання, тобто виправлення усіх відхилень, недоліків, що були виявлені в технологічному процесі, засобах техніки та оснащення.
2. Управління зовнішньо-економічною діяльністю (ЗЕД) підприємства	1) Планування ЗЕД; 2) Організування служб та підрозділів на підприємстві, що займаються ЗЕД (відділ ЗЕД, експортний відділ, імпортерний відділ, міжнародне рекламне агентство), набір спеціалістів відповідної кваліфікації тощо; 3) Мотивування працівників, що займаються ЗЕД; 4) Контролювання результатів роботи в сфері ЗЕД (ефективність здійснення ЗЕД, кількість рекламцій, скарги клієнтів, досягнення встановлених цілей тощо); 5) Регулювання полягає в усуненні виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, збоїв.

Конкретні функції менеджменту	Реалізація конкретних функцій менеджменту шляхом застосування загальних
3. Управління інструментальним цехом на автобудівному підприємстві	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування роботи інструментального цеху;</li> <li>2. Створення організаційної структури управління цехом, призначення конкретних спеціалістів на посади начальника цеху, його заступників, майстрів, бригадирів, підбір спеціалістів необхідної кваліфікації для здійснення основних робіт, формування взаємодії між керівництвом та підлеглими, формування посадових інструкцій та правил техніки безпеки тощо;</li> <li>3. Розроблення систем матеріального та нематеріального стимулювання працівників інструментального цеху;</li> <li>4. Контролювання результатів роботи працівників інструментального цеху (продуктивності, кількості прогудів, якості продукції, браку тощо);</li> <li>5. Регулювання виявлених у процесі контролювання відхилень, недоліків, внесення необхідних коректуючих дій на попередніх етапах.</li> </ol>
4. Управління капітальним будівництвом	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування капітального будівництва;</li> <li>2. Створення необхідних служб та підрозділів для забезпечення здійснення капітального будівництва (проектного відділу, будівельних бригад, відділу капітального будівництва);</li> <li>3. Мотивування працівників служб капітального будівництва;</li> <li>4. Контролювання результатів (якості будівництва, термінів, міцності будов, витрат матеріалів, відповідності кваліфікації працівників);</li> <li>5. Регулювання виявлених у процесі контролювання недоліків.</li> </ol>
5. Управління технологічною лінією з виробництва макаронних виробів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування роботи технологічної лінії;</li> <li>2. Створення необхідних підрозділів (основних виробничих бригад, ремонтної бригади) та призначення посадових осіб (майстра, технолога та ін.);</li> <li>3. Розроблення систем матеріального та морального стимулювання працівників, робота яких пов'язана з технологічною лінією;</li> <li>4. Контролювання результатів роботи (частки браку, якості продукції, продуктивності праці тощо);</li> <li>5. Регулювання шляхом усунення виявлених у процесі контролювання недоліків.</li> </ol>
6. Управління відділом кадрів	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування роботи відділу кадрів;</li> <li>2. Формування організаційної структури управління відділом кадрів та підбір працівників необхідної кваліфікації;</li> <li>3. Мотивування працівників відділу кадрів;</li> <li>4. Контролювання результатів роботи (результатів підбору до організації необхідних спеціалістів, оформлення документації відповідно із встановленими законодавством нормами, ефективності підвищення кваліфікації працівників тощо);</li> <li>5. Регулювання шляхом усунення виявлених в процесі контролювання недоліків щодо управління відділом кадрів.</li> </ol>
7. Управління механічною дільницею	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування роботи механічної дільниці;</li> <li>2. Побудова організаційної структури управління механічною дільницею;</li> <li>3. Мотивування працівників механічної дільниці;</li> <li>4. Контролювання результатів роботи механічної дільниці (якості продукції, наявності браку, продуктивності);</li> <li>5. Регулювання шляхом коректування виявлених у процесі контролю відхилень.</li> </ol>
8. Управління збутовою діяльністю	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планування реалізації продукції;</li> <li>2. Організування відповідних служб та підрозділів (відділу збуту, відділу маркетингу тощо);</li> <li>3. Стимулювання працівників, що займаються реалізаційною діяльністю;</li> <li>4. Контролювання результатів збутової діяльності (обсягів збуту, обсягів продукції на складах тощо);</li> <li>5. Регулювання (усунення) виявлених у процесі контролювання відхилень.</li> </ol>

Приклад більш деталізованої реалізації конкретних функцій менеджменту через його загальні функції наведено у табл. 4.2.

**Таблиця 4.2. Приклад реалізації конкретної функції менеджменту  
«управління постачанням» шляхом застосування загальних функцій менеджменту  
у АТ «Автобусний завод»**

<b>Етапи реалізації конкретної функції менеджменту</b>	<b>Характеристика кожного з етапів</b>
1. Планування постачання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Цілі: забезпечити цільовий рівень запасів товарно-матеріальних цінностей для здійснення безперервного виробництва основної продукції, диверсифікація постачальників з метою уникнення економічних ризиків.</li> <li>2. Сильні та слабкі позиції організації щодо досягнення встановлених цілей:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— сильні: висока кваліфікація працівників, платоспроможність підприємства, надійна репутація;</li> <li>— слабкі: недостатність складських приміщень; необхідність потужних інвестиційних вливань.</li> </ul> </li> <li>3. Планові параметри:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— зменшення дебіторської заборгованості до 5 %;</li> <li>— збільшення цільового рівня запасів на 13 %;</li> <li>— погашення кредиторської заборгованості у розмірі 100 тис. грн.</li> </ul> </li> <li>4. Заходи щодо досягнення планових параметрів:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— поповнення транспортної бази, формування резервного розрахункового фонду, будівництво сучасного централізованого складу.</li> </ul> </li> <li>5. Джерела фінансування обраних заходів:               <ul style="list-style-type: none"> <li>— кредити;</li> <li>— інвестиції.</li> </ul> </li> </ol>
2. Організуван-ня діяльності відділу поста-чання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Побудова структури управління АТ «Автобусний завод».</li> <li>2. Визначення переліку служб, підрозділів, відповідальних за здійснення кон-кретного виду діяльності підприємства та їх місця в організаційній структурі управління. Відповідальними за управління постачанням є відділ постачання, який підпорядковується безпосередньо заступнику директора з маркетингу.</li> <li>3. Формування переліку посадових осіб (керівників, фахівців, робітників), що безпосередньо задіяні при здійсненні відповідного виду діяльності підприємства. Посадові особи, які задіяні при здійсненні відповідного виду діяльності: заступник директора з маркетингу, начальник відділу постачання, чотири фахівці з постачання.</li> <li>4. Визначення функцій та відповідальності керівників, задіяних при реалізації відповідної конкретної функції менеджменту. Заступник директора з маркетингу формулює завдання, визначає цілі, схвалює та рекомендує шляхи оптимізації управління постачанням, затверджує кінцеві рішення. Начальник відділу постачання формулює стратегію постачальницької діяльності підприємства, оптимізує джерела, здійснює пошук нових поста-чальників.</li> </ol>
3. Мотивування працівників відділу поста-чання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення переліку найбільш дієвих теорій мотивації, зважаючи на вид управлінської діяльності та рівень функціонування підприємства. На підприємстві найбільш доцільно використовувати теорію матеріального стимулювання (на засадах виокремлення форм та систем оплати праці), морального стимулювання (зважаючи на обмежені розміри винагоро-ди), справедливості, очікування, Герцберга та Альдерфера.</li> <li>2. Встановлення форм і систем оплати праці для всіх категорій працівників, задіяних при здійсненні конкретного виду діяльності підприємства. Усім працівникам — почасово-преміальну систему заробітної плати.</li> <li>3. Визначення розмірів основної заробітної плати, а також характеру і розмірів надбавок, доплат та премій для відповідних категорій працівників.               <ul style="list-style-type: none"> <li>— Посадові оклади:</li> <li>— заступник директора з маркетингу — 3950 грн;</li> <li>— начальник відділу постачання — 2800 грн;</li> <li>— фахівці з постачання — 1980 грн.</li> <li>Премії:</li> <li>— за економію фінансових ресурсів — до 50 % окладу;</li> <li>— за зменшення дебіторської заборгованості — до 20 % окладу;</li> <li>— за залучення нових більш дешевших постачальників — до 50 % окладу;</li> <li>— надбавки: за стаж (3—10 %);</li> <li>— доплати: за роботу у вечірній час (25 %).</li> </ul> </li> </ol>



Етапи реалізації конкретної функції менеджменту	Характеристика кожного з етапів
4. Контролювання поставання	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Визначення переліку об'єктів, суб'єктів та предметів контролювання. Суб'єкти контролю: директор, заступник директора з маркетингу, начальник відділу поставання, фахівці з поставання. Об'єкти контролю: грошові видатки, запаси товарно-матеріальних цінностей. Предмети контролю: дебіторська заборгованість за поставальниками, обсяги вичерпаних запасів.</li> <li>2. Характеристика попереднього, поточного та завершального контролювання управління відділом якості. Попередній контроль: перевіряються обсяг та якість придбаних товарно-матеріальних цінностей. Поточний контроль: перевіряються цільовий розподіл наявних запасів товарно-матеріальних цінностей. Завершальний контроль: перевіряються залишки товарно-матеріальних цінностей на складах.</li> <li>3. Формування недоліків, виявлених у процесі контролювання (виявлено, що існує затримка у поставанні двигунів, і це призводить до зупинки виробництва).</li> </ol>
5. Регулювання поставання	<p>Формування заходів для усунення виявлених у процесі недоліків. Приймається рішення про диверсифікацію поставальників з метою уникнення несвоєчасного поставання.</p>

Надалі у наступних темах розглянемо загальні функції як базу реалізації будь-якого процесу управління. Стосовно ж конкретних функцій, то їх застосування здійснюватиметься на засадах постулатів, які забезпечують механізм реалізації загальних функцій.

### ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яке змістове та функціональне наповнення категорії «функція»?
2. Які трудові функції ви можете назвати?
3. Які передумови виникнення функцій менеджменту?
4. Як розподіл та спеціалізація управлінської праці вплинули на виникнення функцій менеджменту?
5. Чому виникла потреба у виокремленні в менеджменті видів управлінської діяльності?
6. Які ключові відмінності між поняттями «праця» і «робота»?
7. У якій системі (керуючій чи керованій) організації відбувається виконання функцій менеджменту?
8. Які основні елементи керуючої системи організації?
9. Які основні елементи керованої системи організації?
10. Які ви знаєте підходи до класифікації функцій менеджменту?
11. Що ви розумієте під загальними функціями менеджменту?
12. Яке призначення загальних функцій менеджменту?
13. Як можна охарактеризувати планування в контексті загальних функцій менеджменту?
14. Як можна охарактеризувати організування в контексті загальних функцій менеджменту?
15. Як можна охарактеризувати мотивування в контексті загальних функцій менеджменту?

16. Як можна охарактеризувати контролювання в контексті загальних функцій менеджменту?
17. Як можна охарактеризувати регулювання в контексті загальних функцій менеджменту?
18. Чи всі загальні функції менеджменту виконуються на трьох рівнях управління (інституційному, управлінському, технічному)?
19. Чи функція регулювання в межах технології менеджменту є невід'ємною?
20. Чому до переліку загальних функцій менеджменту недоцільно зараховувати аналізування, дослідження, оцінювання, комунікування, координування та розпорядництво?
21. Які особливості співвідношення функцій менеджменту та методів менеджменту ви можете назвати?
22. Що таке конкретні функції менеджменту?
23. Як класифікують конкретні функції менеджменту?
24. Які чинники впливають на формування складу і переліку конкретних функцій менеджменту в організації?
25. Яку роль у процесі управління організацією виконують конкретні функції менеджменту?
26. За яких умов загальні функції менеджменту переходять з абстрактного стану у змістовний?
27. Яким чином пов'язані між собою конкретні та загальні функції менеджменту?
28. У чому полягає сутність технології менеджменту?
29. У чому полягає механізм реалізації конкретних функцій менеджменту?
30. У чому полягає циклічний та безперервний механізм технології менеджменту?
31. Яка роль функції керівництва у структурі категорій менеджменту?
32. Яке місце функцій менеджменту у процесі менеджменту?
33. Яка роль функції регулювання у структурі категорій менеджменту?
34. Яким результатом повинно завершуватися виконання функцій менеджменту?
35. У чому полягає взаємозв'язок загальних, конкретних та об'єднувальної функції менеджменту?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які функції менеджменту належать до конкретних?
  - а) управління виробничими підрозділами;*
  - б) планування, організування, мотивування;*
  - в) керівництво;*
  - г) регулювання.*
2. Які функції менеджменту належать до загальних?
  - а) керівництво;*
  - б) планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання;*
  - в) управління виробничими підрозділами;*
  - г) управління процесами, що здійснюються в організації.*
3. У чому полягає зв'язок конкретних і загальних функцій менеджменту?
  - а) спочатку виконуються загальні функції, а потім конкретні;*
  - б) загальні функції є інструментом при реалізації конкретних функцій;*
  - в) загальні функції не пов'язані з конкретними;*
  - г) загальні і конкретні функції є тотожними поняттями.*

4. Що передбачає технологія менеджменту?
  - а) використання математичних моделей щодо оптимізації управлінських рішень;
  - б) поділ праці, повноважень та відповідальності;
  - в) реалізацію конкретних функцій менеджменту через загальні;
  - г) забезпечення управлінського впливу керуючої системи на керувану на засадах керівництва.
5. Які складові керуючої системи можна виокремити у межах відділу зовнішньоекономічної діяльності?
  - а) бухгалтери та використовувані ними засоби зв'язку;
  - б) начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності;
  - в) інженери-технологи;
  - г) ресурси, які використовує у своїй діяльності начальник цеху.
6. Що є результатом реалізації конкретних функцій менеджменту через загальні функції менеджменту?
  - а) управлінські рішення;
  - б) методи менеджменту;
  - в) керівництво;
  - г) формальні та неформальні групи.
7. Які методи менеджменту утворюються в результаті реалізації конкретної функції менеджменту «управління відділом збуту»?
  - а) посадові інструкції для працівників відділу збуту;
  - б) положення про відрядну форму оплати праці для токарів;
  - в) програма заходів для стимулювання виробництва;
  - г) технологічний процес виготовлення вузлів.
8. Що ви розумієте під загальними функціями менеджменту?
  - а) способи прийняття управлінських рішень;
  - б) методи менеджменту;
  - в) наслідки виконання конкретних функцій;
  - г) види управлінської діяльності.
9. Як можна трактувати технологію менеджменту?
  - а) причина існування організації;
  - б) процес прийняття управлінських рішень;
  - в) послідовність розроблення бюджетів;
  - г) послідовна реалізація функцій менеджменту.
10. Через які категорії менеджменту реалізуються конкретні функції менеджменту?
  - а) планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання;
  - б) методи менеджменту;
  - в) управлінські рішення;
  - г) керівництво.
11. Які конкретні функції менеджменту можна виокремити за ознакою процесів управління?
  - а) прийняття управлінських рішень;
  - б) управління збутом;
  - в) мотивування діяльності працівників;
  - г) управління виробничим підрозділом.
12. Що таке управління конфліктами в організації з погляду категорій менеджменту?
  - а) загальна функція менеджменту;
  - б) конкретна функція менеджменту;
  - в) об'єднувальна функція менеджменту;
  - г) метод менеджменту.

13. Яким результатом завершується виконання функцій менеджменту?
- а) методами менеджменту;*
  - б) управлінськими рішеннями;*
  - в) рівнями управління;*
  - г) об'єктами управління.*
14. Що передбачає реалізація конкретної функції менеджменту «управління грошовими потоками»?
- а) планування грошових потоків на засадах бюджету руху грошових коштів;*
  - б) прийняття управлінського рішення про збільшення виробничої програми;*
  - в) підвищення технічного рівня підготовки виробництва;*
  - г) диверсифікування постачальників сировини та матеріалів.*
15. Хто належить до складу керованої системи цеху підприємства?
- а) майстер у цеху;*
  - б) комірник;*
  - в) токар-фрезерувальник;*
  - г) складальник.*
16. Хто належить до складу керованої системи організації?
- а) заступник директора з економіки;*
  - б) начальник дільниці в цеху;*
  - в) економіст-нормувальник;*
  - г) налагоджувальник-ремонтник.*
17. Чим зумовлене виникнення функцій менеджменту?
- а) спеціалізацією та поділом управлінської праці;*
  - б) нормативно-правовими актами;*
  - в) потребами контрагентів;*
  - г) попитом споживачів.*
18. На що спрямоване планування як вид управлінської діяльності?
- а) визначення перспективи діяльності організації;*
  - б) заохочення працівників до розвитку діяльності підприємства;*
  - в) усунення виявлених проблем у сфері збуту;*
  - г) виокремлення центрів відповідальності на підприємстві.*
19. Як можна розглядати управління стресами з погляду категорій менеджменту?
- а) конкретна функція менеджменту;*
  - б) загальна функція менеджменту;*
  - в) закон менеджменту;*
  - г) принцип менеджменту.*
20. Що передбачає організування як функція менеджменту?
- а) розроблення бюджетів на підприємстві;*
  - б) встановлення премій працівникам за особливі досягнення у роботі;*
  - в) визначення форм оплати праці для різних категорій працівників;*
  - г) розподіл повноважень та відповідальності між працівниками.*
21. На що спрямоване мотивування як вид управлінської діяльності?
- а) на визначення фонду оплати праці;*
  - б) на побудову матричної структури управління;*
  - в) на створення структурних підрозділів підприємства;*
  - г) на розроблення планів-графіків виконання виробничих операцій.*
22. Що передбачає контролювання як загальна функція менеджменту?
- а) розроблення стратегії розвитку підприємства;*
  - б) перевірку виконання виробничої та збутової програми;*
  - в) розв'язання проблемних ситуацій;*
  - г) планування виробничо-господарських операцій на підприємстві.*

23. У чому полягає регулювання як вид управлінської діяльності?
- а) у перегляді та корегуванні планів підприємства;*
  - б) у розподілі функцій та повноважень;*
  - в) у нарахуванні посадових окладів;*
  - г) у створенні організаційної структури управління.*
24. Якими властивостями характеризується технологія менеджменту?
- а) безперервність;*
  - б) іманентність;*
  - в) циклічність;*
  - г) системність.*
25. Які функції на сучасному етапі розвитку менеджменту зараховують до загальних?
- а) координування;*
  - б) розпорядництво;*
  - в) мотивування;*
  - г) аналізування.*
26. Як співвідносяться категорії «функції менеджменту» та «методи менеджменту»?
- а) функції та методи менеджменту реалізуються паралельно у межах процесу менеджменту;*
  - б) результатом виконання функцій менеджменту є методи менеджменту;*
  - в) результатом реалізації методів менеджменту є функції менеджменту;*
  - г) функції та методи менеджменту — це абсолютно відособлені, не пов'язані між собою категорії менеджменту.*
27. Що таке управління організаційними змінами з погляду категорій менеджменту?
- а) різновид менеджменту;*
  - б) конкретна функція менеджменту;*
  - в) загальна функція менеджменту;*
  - г) категорія менеджменту.*
28. На яких етапах може реалізовуватися функція регулювання?
- а) на етапах планування, організування, мотивування, контролювання;*
  - б) на всіх етапах технології менеджменту;*
  - в) виключно на етапі планування;*
  - г) виключно на етапі контролювання.*
29. Які конкретні функції менеджменту виокремлюють за ознакою об'єктів управління?
- а) управління виробничою діяльністю;*
  - б) управління механічним цехом;*
  - в) управління гальванічними процесами;*
  - г) управління технологією виробництва.*
30. Які конкретні функції менеджменту виокремлюють за ознакою елементів виробничо-господарської діяльності?
- а) управління зовнішньоекономічною діяльністю;*
  - б) управління допоміжним виробництвом;*
  - в) управління бригадою;*
  - г) управління роботою конвеєрної системи.*
31. Яка функція менеджменту є об'єднувальною?
- а) планування;*
  - б) розпорядництво;*
  - в) керівництво;*
  - г) координування.*

32. Які конкретні функції менеджменту розрізняють за ознакою процесів управління?
- а) управління інформацією;*
  - б) управління проектною групою;*
  - в) управління комунікаційними системами;*
  - г) управління основним виробництвом.*
33. Що передбачає виконання конкретної функції менеджменту «управління постачанням»?
- а) розроблення плану збуту продукції;*
  - б) створення відділу постачання;*
  - в) мотивування працівників планово-економічного відділу;*
  - г) контролювання складських запасів готової продукції.*
34. Що передбачає виконання конкретної функції менеджменту «управління інвестиційною діяльністю»?
- а) диверсифікацію видів діяльності;*
  - б) визначення потреби у капітальних вкладеннях;*
  - в) розроблення плану збуту продукції;*
  - г) мотивування працівників виробничих підрозділів.*
35. Що передбачає реалізація конкретної функції менеджменту «управління планово-економічним відділом»?
- а) розроблення посадових інструкцій для фахівців планово-економічного відділу;*
  - б) формування маркетингового плану на підприємстві;*
  - в) формування звіту про виконання виробничої програми;*
  - г) підготовку фінансової звітності для контролюючих органів.*
36. Що передбачає керівництво як функція менеджменту?
- а) планування діяльності структурних підрозділів;*
  - б) використання форм влади та стилів лідерства при забезпеченні впливу керуючої системи організації на керовану;*
  - в) контролювання роботи відділу збуту;*
  - г) усунення недоліків, відхилень, збоїв.*
37. Що передбачає виконання конкретної функції менеджменту «управління будівельною бригадою»?
- а) формування кошторису витрат на будівництво;*
  - б) стимулювання працівників економічних підрозділів підприємства;*
  - в) контролювання результатів маркетингової діяльності;*
  - г) підготовка проекту наказу про підготовку до планової перевірки ДПАУ.*
38. Що є результатом реалізації конкретної функції менеджменту «управління фінансами»?
- а) планування фінансової діяльності;*
  - б) бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів;*
  - в) стимулювання працівників фінансових служб;*
  - г) усунення браку на виробництві.*
39. Які з нижченаведених характеристик притаманні загальним функціям менеджменту?
- а) вони є основою реалізації конкретних функцій менеджменту;*
  - б) вони є базою для реалізації різноманітних форм влади та стилів керівництва;*
  - в) ґрунтуються на управлінських рішеннях;*
  - г) виконуються основними робітниками.*

40. Які з нижченаведених характеристики притаманні конкретним функціям менеджменту?

- а) виконуються робітниками;*
- б) виникають у керованій системі організації;*
- в) передбачають конкретні управлінські процеси з належністю до певних об'єктів, процесів, елементів виробничо-господарської діяльності;*
- г) залежать від методів менеджменту.*

## ГЛОСАРІЙ

**Апарат управління** — група управлінців, які в межах певної організаційної структури управління здійснюють управлінські функції, розробляють методи менеджменту, приймають управлінські рішення та на засадах влади і лідерства впливають на підлеглих працівників.

**Завдання** — види робіт, які необхідно виконати певним способом та в обумовлений термін; передбачають роботу з предметами праці, знаряддями праці, інформацією, людьми тощо.

**Керівництво** — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій.

**Керована система організації** — підсистема управління організацією, яка під впливом управлінських рішень забезпечує досягнення цілей організації. До неї входять виконавці (робітники, операційники, оператори та ін.), а також необхідні їм для здійснення виробничо-господарської діяльності технічні, організаційні та комунікаційні засоби, приміщення тощо.

**Керуюча система організації** — підсистема управління організацією, основним завданням якої є вироблення управлінських рішень, за допомогою яких здійснюється вплив на керовану систему організації. Вона складається з апарату управління, засобів і технології управління, адміністративних приміщень, засобів комунікацій тощо. Ключовим структурним елементом керуючої системи є апарат управління, який включає всіх управлінців (менеджерів) організації.

**Контролювання** — вид управлінської діяльності, спрямований на перевірку виконання встановлених цілей, завдань, правил, процедур тощо та ідентифікування наявності відхилень, причин їх виникнення та суттєвості для функціонування підприємства.

**Мотивування** — вид управлінської діяльності, який забезпечує процес спонування себе та інших працівників на діяльність, що спрямована на досягнення особистих цілей та цілей організації.

**Організування** — вид управлінської діяльності, який відображає процес створення структури управління організацією.

**Планування** — вид управлінської діяльності, який визначає перспективу і майбутній стан організації.

**Праця** — потенційна можливість виконувати роботу певної складності, напруженості, якості; діяльність людини, сукупність цілеспрямованих дій, що потребують фізичної або розумової енергії та спрямовані на створення матеріальних і духовних цінностей.

**Регулювання** — вид управлінської діяльності, який забезпечує усунення виявлених у результаті контролювання недоліків, проблем, «вузьких місць», збоїв тощо.

**Робота** — діяльність, пов'язана зі зміною фізичних, хімічних, інформаційних, інтелектуальних та інших властивостей предметів праці, яка здійснюється шляхом

застосування фізичної та розумової праці, техніки, технології, законів природи і суспільства.

**Технологія менеджменту** — послідовний перебіг загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання), завдяки якому реалізуються конкретні функції менеджменту (управління виробництвом, фінансами, збутом, зовнішньоекономічною діяльністю тощо).

**Функції** — види діяльності, які відображають призначення певного суб'єкта чи об'єкта.

**Функції менеджменту** — відокремлені види управлінської діяльності (трудові процеси у сфері управління), які забезпечують формування способів управлінського впливу.

**Функції менеджменту загальні (основні)** — види управлінської діяльності, які беруть участь у всіх управлінських процесах. До загальних функцій менеджменту належать планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання.

**Функції менеджменту конкретні (часткові)** — види управлінської діяльності, за допомогою яких здійснюються певні управлінські процеси (управління об'єктами, процесами, елементами виробничо-господарської діяльності), та які реалізуються за допомогою загальних функцій менеджменту.

**Функція менеджменту об'єднувальна** — вид управлінської діяльності, який на засадах лідерства та влади забезпечує виконання функцій менеджменту, формування методів менеджменту та їх трансформацію в управлінські рішення шляхом використання комунікацій. Об'єднувальною функцією менеджменту є керівництво.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Балашов А. П.* Основы менеджмента: учеб. пособие / А. П. Балашов. — М.: Вузовский учебник, 2008. — 288 с.
2. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Институт международного права и экономики. Триада, ЛТД, 1997. — 384 с.
3. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 511 с. — (Серия «Золотой фонд российских учебников»).
4. *Дафт Р. Л.* Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
5. *Кузьмін О. Є.* Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Маля, О. Г. Мельник, І. С. Процик. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. — 244 с.
6. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. — К.: Академвидав, 2012. — 296 с. — (Серія «САМ!»).
7. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: навч. посіб. для студентів галузей знань «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент та адміністрування» / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 152 с.
8. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти: конспект лекцій для студентів базових напрямів підготовки «Менеджмент» та «Економіка і підприємництво» / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. — 152 с.
9. *Кузьмін О. Є.* Основы менеджмента: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: «Академвидав», 2007. — 464 с.



10. Кузьмін О. Є. Прикладний менеджмент: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 292 с.

11. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 3-є вид., доп. і перероб. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. — 384 с.

12. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2006. — 728 с.

13. Маркетинг. Менеджмент. Інновації: монографія / за ред. С. М. Ілляшенка. — Суми: ТОВ «Торговий дім «Папірус», 2010. — 621 с.

14. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. — К.: Каравела, 2005. — 406 с.

15. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента / Н. М. Мартыненко. — К.: МП «Леся», 1997. — 800 с.

16. Менеджмент: [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. — 240 с.

17. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Р. З. Дарміць. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 172 с.

18. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: «Дело», 1992. — 702 с.

19. Основы функционального менеджмента: учеб. пособие / Г. Н. Козлова, А. С. Редькин, В. А. Кравченко и др.; под общ. ред. Г. Н. Козловой. — Одесса: ОКФА, 2005. — 285 с.

## ЗАГАЛЬНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 5.1. ПЛАНУВАННЯ

#### 5.1.1. Генеза планування.

5.1.1.1. Сутність, зміст і функції планування.

5.1.1.2. Система планування та принципи її формування.

5.1.1.3. Еволюція систем планування та розвиток моделей планування підприємницької діяльності.

#### 5.1.2. Особливості процесу планування.

5.1.2.1. Види та етапи планування.

5.1.2.2. Сутність політики, ключові правила та методи планування.

5.1.2.3. Визначення цілей та оцінювання якості планів.

#### 5.1.3. Стратегічне планування.

5.1.3.1. Види стратегій підприємства та стратегічний аналіз у процесі планування.

5.1.3.2. Управління стратегічною позицією підприємства, генерування та умови реалізації стратегій.

5.1.3.3. Стратегічний потенціал і формування конкурентних переваг підприємства.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

Додатки.

**Ключові слова:** план, планування, функції планування, види та методи планування, системи та моделі планування, політика та правила планування, цілі організації, стратегія, стратегічне та тактичне планування, стратегічний аналіз, стратегічна позиція підприємства, стратегічний потенціал підприємства, конкурентні переваги.

#### 5.1.1. Генеза планування

Зародження планування можна датувати періодом, коли людина вперше почала замислюватися над тим, що для неї краще заздалегідь знати про ті чи інші зміни, а не реагувати на них спонтанно. Остаточне ж розуміння необхідності планування з'явилося тоді, коли люди повністю усвідомили доцільність передбачення майбутнього та визначення дій на випередження часу.

Перша концепція планування з'явилася ще у Стародавньому Єгипті, коли у IV ст. до н. е. єгиптяни почали проводити планування архітектурних об'єктів і мобілізації для цього людських ресурсів. Першим навчальним посібником з планування вважається китайський «Канон Змін», чи «І-цзін», що був написаний приблизно в III ст. до н. е. Звідтоді розвиток планування не припинявся.

Сьогодні планування охоплює всі сфери не лише економіки, але й суспільного життя, оскільки людина в усіх цих сферах прагне впорядкувати свою діяльність.

Будь-який розсудливий індивід перш ніж розпочати якусь справу, має ретельно продумати, чого саме, до якого терміну, якими способами, за допомогою яких засобів він прагне досягти.

### 5.1.1.1. Сутність, зміст і функції планування

У загальноприйнятому розумінні *планування* — це заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі або цілей. Документ, який формалізує результати планування, називають *планом* (від лат. *planum* — площина, рівне місце).

Планування у найзагальнішому вигляді передбачає виконання таких етапів: постановка цілей і завдань; складання програми дій; виявлення необхідних ресурсів для виконання запланованих дій та джерел цих ресурсів; визначення безпосередніх виконавців запланованих дій і доведення до них планів.

*Об'єктом планування* є цільові характеристики якогось процесу або явища. *Предметом планування* є завдання, що забезпечують досягнення цільових характеристик відповідного процесу або явища протягом визначеного часового періоду (тобто у плановому періоді). Про *результати планування* можна вести мову за висновками щодо виконання плану. Виконання будь-якого плану, як правило, потребує наявності трьох ресурсів — часового, трудового, фінансового та дотримання двох обмежувальних умов: а) жоден з необхідних ресурсів не повинен дорівнювати нулю; б) нестача одного ресурсу має бути перекрита збільшенням двох інших. Необхідність у часовому ресурсі пояснюється тим, що для виконання плану потрібен час, і його має бути достатньо для реалізації запланованих дій; у трудовому — тим, що планування є просто неможливим без наявності менеджера(ів) або інших професіоналів з достатнім обсягом повноважень щодо вибору методів реалізації плану; у фінансовому — тим, що виконання плану практично завжди вимагає певних фінансових витрат.

*Сутність планування* як економічної категорії розкривають з двох позицій: загальноекономічної та менеджерської (або управлінської). Загальноекономічна позиція дає уявлення про планування як один з методів регулювання пропорцій суспільного виробництва. З менеджерської позиції планування розглядається як одна із загальних функцій менеджменту, як засіб узгодження дій учасників якогось процесу, як спосіб, за допомогою якого встановлюються параметри функціонування певної економічної системи (наприклад, підприємства). Планування є сервісною з-поміж решти функцій менеджменту, оскільки прийняті в процесі її реалізації рішення (щодо цілей системи менеджменту, найбільш ефективних методів і засобів, необхідних для досягнення цих цілей, та формування системи показників, які визначають хід робіт, спрямованих на досягнення поставлених цілей) визначають характер здійснення всіх інших функцій менеджменту. У цілому функція планування визначається такими елементами, як:

- постановка цілей планування;
- формування програми дій у межах плану;
- розрахунок та обґрунтування часових термінів виконання плану;
- розробка політики виконання плану та процедур реалізації цієї політики;
- прогнозування результатів виконання плану;
- визначення бюджету та джерел фінансування планових рішень.

*Основна мета планування в організаціях* (у т. ч. на підприємствах) полягає у створенні системи планових документів, які визначають зміст і певний порядок дій для забезпечення тривалого існування організації. При цьому планування дає змогу виявити наявні на ринку проблеми та намітити необхідні заходи для їх подолання.

*Зміст процесу планування* у будь-якій організації полягає у пошуку відповідей на три ключових запитання: а) де організація знаходиться у даний момент часу (який теперішній стан організації)? б) чого організація прагне досягти (куди вона

прямує або на що спрямовані її діяльність і розвиток)? в) як організації потрапити звідти, де вона є тепер, туди, куди вона прагне?

Загальний зміст планування як процесу людської діяльності полягає в проєктуванні бажаного майбутнього стану об'єкта планування. Уявлення такого образу, моделі майбутнього зазвичай формується на основі певної філософської концепції.

Найпоширенішими концепціями, що застосовуються у процесі планування, є формальна, інкрементальна та системна. Кожна з цих філософських концепцій по-своєму визначає цінність процесу планування, спирається на різні припущення, має особливий методичний апарат та інструментарій.

**Формальне планування** спирається на кількісні моделі, які вважаються точним відображенням проблем. Для нього характерними є логічна структурованість і емпірична обґрунтованість, однак перелік альтернатив не виправдано обмежений рамками об'єктивних, кількісних порівнянь. Формальна філософія планування припускає механістичний погляд у майбутнє, де результати або відомі, або ж обчислені з певною ймовірністю.

Повною протилежністю формальному є **інкрементальне планування**. Різноманітність проблем і способів їх розв'язання, що визнає цей підхід, виключає можливість застосування формалізованих моделей. Натомість тут значно більше довіри до людських знань, інтуїції, набутого досвіду, особливо коли об'єктивні дані неповні, ненадійні, а для пояснення проблем і підготовки рішень не існує адекватних надійних теорій. Ідентифікація та оцінювання альтернатив відбуваються в процесі інкрементального планування як взаємне пристосування, тобто пошук компромісів учасників процесу. Отриманий план часто є прийнятним для всіх, але ні для кого не є оптимальним. Зауважимо також, що інкременталізм часто буває безсилим у вирішенні зовсім нової проблеми.

Синтезом формального та інкрементального підходів до планування є **системне планування**. Якщо формальне планування акцентує основну увагу на передбаченні, інкрементальне — на реагуванні, то системне дає змогу досягати взаємодії об'єкта планування із зовнішнім середовищем, враховуючи ризикованість невизначених ситуацій. У системному плануванні проблема розв'язується та постійно перевизначається через процес пізнання ситуації. Таким чином, за умови системного підходу планування розглядається не як дискретна діяльність, а як процес, що безперервно розвивається. Майбутнє уявляється через альтернативні сценарії, що спираються на активні дії, а не на пасивне очікування розвитку подій. Насамкінець зауважимо, що нині системний підхід є методологічно загально визнаним.

Незалежно від наукового підходу до планування, як правило, виокремлюють чотири *основні функції* цього процесу (рис. 5.1.1). Зауважимо, що **функції планування** — це сукупність функцій, які необхідно виконати у процесі прийняття планових рішень.

Сутність *функції цілевстановлення*, або *таргетування* (від англ. *targeting* — націлювання) полягає у визначенні, обґрунтуванні, кількісному та якісному вираженні

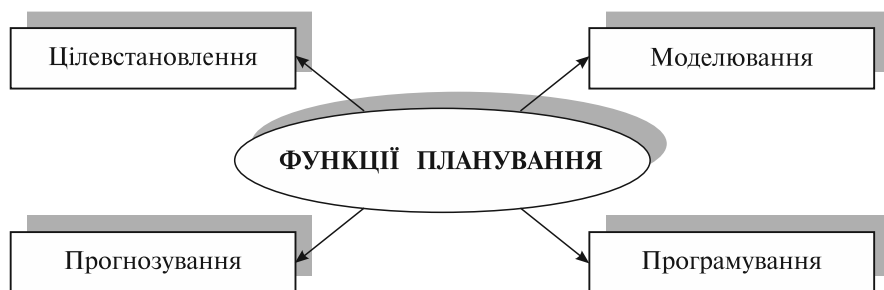


Рис. 5.1.1. Основні функції процесу планування

ні цілей, які ставить суб'єкт планування відповідно до проблем, що виникають та передбачаються; структуруванні цілей і ранжуванні їх за важливістю; призначенні термінів, етапів, рівнів вирішення проблем; досягненні цільових орієнтирів.

*Функція прогнозування* полягає у науковому передбаченні майбутніх ситуацій, побудові гіпотез, сценаріїв перебігу певних процесів та умов, що на них впливають. Прогнози слугують інструментом оцінювання можливих результатів і наслідків прийняття планових рішень.

Виконання *функції моделювання* (від лат. *modulus* — зразок) передбачає побудову та вивчення моделей об'єктів планування (тобто якихось процесів або явищ) з метою подальшого визначення або вдосконалення їх характеристик, раціоналізації способів їх побудови та управління ними.

*Функція програмування* полягає у підготовці та складанні такої програми дій, виконання якої має забезпечити досягнення визначених цілей планування. Останнім часом, коли йдеться про реалізацію функції програмування, все частіше використовують термін «програмна інженерія», що передбачає постановку завдання (у нашому випадку пов'язаного з плануванням), проектування програми та побудову алгоритмів її вирішення, розроблення структур даних, написання текстів програм (на певній мові програмування, що є зрозумілою для комп'ютерної техніки), налагодження і тестування програм, їх документування, налаштування (конфігурування), доопрацювання і супровід.

### 5.1.1.2. Система планування та принципи її формування

Планування з позицій системного підходу є достатньо складною системою, на виході якої суб'єкт планування формує обґрунтовані рекомендації щодо послідовності прийняття та змісту управлінських рішень у вигляді плану (рис. 5.1.2). У вузькому розумінні, зважаючи на те, що в основу планування покладено процес перетворення інформації в дані, знання та оформлені належним чином документи, систему планування можна визначити як цілеорієнтовану взаємозв'язану сукупність планів і звітів. У широкому розумінні *система планування* є системою тісно пов'язаних між собою у часовій послідовності операцій, що характеризують хід планування, починаючи з аналізу вхідної інформації до складання плану і здійснення контролю за його виконанням, а також керівників-менеджерів й інших професіоналів, які здійснюють відповідні планові чи планово-контрольні розрахунки за допомогою різноманітного інструментарію.

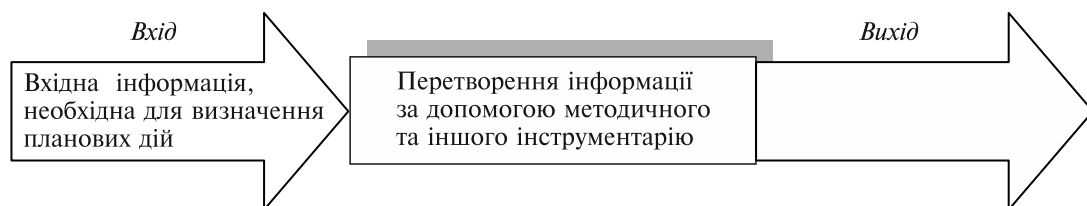


Рис. 5.1.2. Планування як система

Елементами системи планування у будь-якій організації (у тому числі на підприємстві) є підрозділи цієї організації (фінансовий відділ, відділ маркетингу, виробничий відділ тощо) та окремі частини самого процесу планування (рис. 5.1.3).

Формування та вдосконалення будь-якої системи планування має спиратися на певні закономірності (у вигляді керівних положень або установок), що одержали назву *принципів планування*. Французький промисловець Анрі Файоль визначив чотири основні принципи планування: єдності, безперервності, гнучкості, точності та назвав їх загальними рисами ефективної програми дій. Значно



Рис. 5.1.3. Процес планування

- Примітки: <sup>1</sup> Передбачає чітку конкретизацію шляхів досягнення цілей та встановлення кількісних показників, за якими можна буде оцінити, наскільки цілі були досягнуті.
- <sup>2</sup> Передбачає аналіз доходів, витрат, результатів та ефективності планів, перевірку дотримання термінів виконання планів та у разі виявлення значних розбіжностей — аналіз причин і розроблення коригуючих заходів.
- <sup>3</sup> Передбачає загальний огляд, переговори щодо виконання планів та координацію окремих планів.

пізніше Р. Л. Акофф, розробляючи метод інтерактивного планування, обґрунтував значущість для планування ще двох загальних принципів — участі та холізму.

*Принцип єдності* означає, що планування мусить охоплювати всі складові об'єкта планування. Так, наприклад, якщо йдеться про планування діяльності певного підприємства, то дотримання принципу єдності передбачатиме змістову поєднаність планів різних сфер його діяльності та їх узгодження з організаційною структурою підприємства. Єдність планів забезпечує спільність економічних цілей, взаємодію різних підрозділів підприємства на горизонтальному і вертикальному рівнях планування й управління.

*Принцип безперервності* означає, що процес планування має здійснюватися постійно та без зупинки. Основними причинами, які обумовлюють безперервність планування на підприємстві, є: 1) наявна невизначеність та непередбачуваність змін у зовнішньому середовищі, що потребують постійного коригування очікувань підприємства і, як наслідок, уточнення планів; 2) зміна не тільки фактичних передумов, але й уявлень підприємства про свої внутрішні цінності та можливості. При цьому забезпечення безперервності планування на підприємстві передбачає:

- організацію та проведення постійного планування у межах життєвого циклу проектів, що реалізуються на підприємстві, та продукції, що випускається;
- підтримання безперервної планової перспективи, що базується на формуванні та періодичній зміні горизонтів планування шляхом постійного взаємопогодження довго-, середньо- та короткострокових планів;
- організацію та проведення систематичного репланування, тобто своєчасного коригування перспективних і поточних планів з урахуванням змін умов господарювання.

*Принцип гнучкості* пов'язаний з безперервністю планування та передбачає наявність можливостей коригування планових показників. Для дотримання принципу гнучкості плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни з огляду на мінливі внутрішні та зовнішні фактори. На підприємстві застосування принципу гнучкості часто обумовлено зміною цілей його діяльності або навіть місії у зв'язку з виникненням непередбачених обставин, а також пов'язано з доцільністю формування певних резервів чи запасів.

*Принцип точності* передбачає спрямованість процесу планування на досягнення певного (необхідного за тих чи інших умов) рівня точності планів щодо об'єкта планування. Дотримання принципу точності на підприємстві означає, що його плани повинні бути конкретизовані та деталізовані настільки, наскільки дозволяють внутрішні та зовнішні умови діяльності підприємства. Проте, оскільки в умовах ринкової економіки точності планів важко дотриматися, кожен план на підприємстві, як правило, складається з такою точністю, яку бажає досягти саме підприємство з урахуванням його фінансового стану, конкурентної позиції на ринку та інших чинників.

*Принцип участі* базується на припущенні, що ніхто не може планувати ефективно для когось іншого, а отже, відображає активний вплив суб'єкта(ів) планування на процес і результати планування. На підприємстві принцип участі проявляється через вплив персоналу на розробку та прийняття планових рішень. Він передбачає, що кожний член організації (підприємства) стає учасником планової діяльності незалежно від посади та функції(й), яку(і) він виконує. На практиці дотримання принципу участі часто означає, що до процесу планування мають бути залучені всі ті, кого це безпосередньо стосується. Зважаючи на зазначене, основними перевагами застосування принципу участі є те, що:

- кожний з членів організації (працівників підприємства) отримує ширшу й об'єктивнішу інформацію про організацію (підприємство);
- завдяки особистій участі всіх членів організації (працівників підприємства) в процесі планування її (його) плани стають особистими планами цих членів / працівників, а досягнення планових цілей приносить особисте задоволення членам / працівникам; формує внутрішню культуру і місію організації (підприємства), розвиває її (його) командний дух;
- співробітники організації (підприємства), беручи участь у процесі планування, розвиваються як особистості, у них з'являються нові навички, знання, розширюються особисті можливості, а отже, організація (підприємство) отримує додаткові ресурси для вирішення майбутніх проблем та виконання перспективних планових завдань;
- реалізація цього принципу дає змогу, об'єднуючи суперечливі функції оперативного керування та планування, підвищити їх ефективність шляхом здійснення безпосередніх контактів між керівниками організації (підприємства), плановиками та іншими працівниками.

*Принцип холізму* є поєднанням принципів координації та інтеграції. Застосування цього принципу покладено в основу так званої концепції планування «відразу всіма», що протистоїть послідовному плануванню як згори вниз, так і знизу вгору. Згідно з цим принципом, чим більше елементів і рівнів у певній системі (об'єкті планування), тим вигідніше планувати одночасно й у взаємозалежності.

Дотримання *принципу координації* означає узгодження певних дій процесу планування у часі і просторі. Основними складовими координації планування на підприємстві є взаємозв'язок та одночасність. Фактично координація планової діяльності окремих функціональних підрозділів підприємства означає, що:

- діяльність жодної структурної одиниці підприємства неможливо планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плануванням діяльності інших одиниць цього рівня;
- будь-які зміни в планах одного підрозділу підприємства мають бути відображені в планах інших його підрозділів.

*Принцип інтеграції* передбачає наявність взаємозв'язку(ів) між планами, без якого(их) процес планування буде менш ефективним порівняно з тим, коли цього(их) взаємозв'язку(ів) немає. Дотримання принципу інтеграції означає, що: 1) всі процеси планування та суб'єкти, що здійснюють їх, мають бути інтегрованими з орієнтацією на поставлені цілі планування; 2) всі планові розрахунки повинні бути інтегрованими у певному часовому співвідношенні незалежно від

того, як саме розроблюються ті чи інші плани: періодично, неперіодично чи разово. Фактично, оскільки на підприємстві може спостерігатися розмаїття підсистем планування, реалізація принципу інтеграції сприятиме тому, що кожна із зазначених підсистем діятиме так, щоб кожний окремий план був частиною плану вищого рівня. Отже, всі плани, розроблені на підприємстві, — це не просто набір документів, але й взаємозалежна система.

Поряд із вищезазначеними загальними принципами планування розрізняють й специфічні: цілеспрямованості (або цілепокладання); збалансованості; оптимальності використання ресурсів; адекватності об'єкта та системи планування; субсидіарності; превентивності.

Дотримання *принципу цілеспрямованості* означає, що планування має цільову орієнтацію. При цьому в цільовому блоці процесу планування визначаються кількісні, якісні, просторові та часові характеристики об'єкта планування, а також формулюються завдання, спрямовані на їх досягнення. Зауважимо, що на підприємстві у сучасних умовах господарювання, як правило, виокремлюють п'ять основних цілей (або груп цілей) планування: 1) господарсько-економічні, зумовлені вимогами забезпечення високої ефективності виробничої системи, випуску суспільно необхідної конкурентної продукції; 2) виробничо-технологічні, що відображають основне функціональне призначення підприємства — випуск певної продукції/надання послуг належної якості; 3) науково-технічні, пов'язані з розвитком науково-технічного прогресу і його впливом на діяльність підприємства; 4) соціальні, що переважно спрямовані на створення умов для більш повного забезпечення матеріальних і духовних потреб працівників підприємства; 5) екологічні, пов'язані із забезпеченням вимог щодо відтворення ресурсів і виготовлення екологічно безпечної продукції. Фактичний рівень виконання завдань, що визначаються відповідно до поставлених на підприємстві цілей, відображається у звітах.

*Принцип збалансованості* означає необхідну та достатню кількісну відповідність між взаємозв'язаними розділами та показниками плану. Збалансованість — це визначальна умова обґрунтованості планів, реальності їхнього виконання. Головним її проявом є відповідність між потребами в ресурсах та їх наявністю.

*Принцип оптимальності використання ресурсів* означає, що планування використання ресурсів у процесі досягнення поставлених цілей має відбуватися з орієнтацією на потреби, умови та кон'юнктуру ринку, а також максимально повну реалізацію наявних резервів усіх видів ресурсів.

Необхідність дотримання *принципу адекватності об'єкта та системи планування* обумовлена тим, що ринкове середовище зумовлює постійні зміни, які, у свою чергу, вимагають застосування поліпшених або принципово нових методів та процедур планування. Реалізація цього принципу забезпечує відповідність обраних методів планування відмітним характеристикам об'єкта планування та цілям і завданням планування.

*Принцип субсидіарності* орієнтований на забезпечення взаємовідповідальності учасників процесу планування.

*Принцип превентивності* забезпечує у процесі планування розроблення заходів попередження неефективного розвитку об'єкта планування впродовж усього часового періоду виконання плану.

У сучасній практиці планування діяльності та розвитку організацій (у тому числі підприємств), крім уже розглянутих, широкую популярність отримали й загальноекономічні принципи. Це принципи: комплексності, ефективності, оптимальності, пропорційності, науковості, деталізації, простоти та ясності.

Дотримання *принципу комплексності* спрямовано на те, щоб ухвалені планові та управлінські рішення були комплексними, забезпечуючи облік змін як в окремих об'єктах, так і в кінцевих результатах всієї організації (підприємства). Необхідність дотримання принципу комплексності обумовлена наявністю на підприємстві комплексної системи планових показників, що характеризують результати



економічної діяльності підрозділів цього підприємства, які залежать від різних факторів (рівня розвитку техніки, технології, організації виробництва, використання трудових ресурсів, мотивації праці тощо), а отже, будь-яка кількісна чи якісна зміна хоча б одного з них, як правило, призводить до відповідних змін багатьох інших.

*Принцип ефективності* вимагає розроблення такого варіанта виробництва товарів і/або послуг, який за існуючих обмежень використання ресурсів забезпечує отримання найбільшого економічного ефекту. Відомо, що кожен ефект зрештою полягає в економії різних ресурсів на виробництво одиниці продукції. Першим показником планованого ефекту може стати перевищення результатів над витратами.

*Принцип оптимальності* має на увазі необхідність вибору кращого варіанта дій з кількох можливих альтернатив на всіх стадіях планування.

*Принцип пропорційності* передбачає збалансований облік ресурсів і можливостей організації (підприємства) у процесі розроблення та реалізації планів.

Дотримання *принципу науковості* означає проведення перманентного обліку останніх досягнень науки та техніки з метою врахування можливостей їх використання у процесі планування.

*Принцип деталізації* полягає у створенні умов для дотримання належного ступеня глибини планування. Зауважимо, що обґрунтований рівень деталізації орієнтований на формування плану за такою кількістю показників, яка забезпечує йому прийнятний рівень деталізації за умови ефективності витрат на планування.

*Принцип простоти та ясності* передбачає застосування такого інструментарію планування, який відповідає рівню розуміння розробників і користувачів планів.

На основі всього вищезазначеного можемо зробити такі висновки: а) багато принципів планування тісно взаємопов'язані між собою; б) деякі з принципів планування діють в одному напрямі (наприклад, принципи ефективності й оптимальності), інші — в різних (наприклад, принципи гнучкості та точності); в) в цілому принципи планування орієнтують будь-яку організацію (підприємство) на досягнення найкращих економічних показників.

### **5.1.1.3. Еволюція систем планування та розвиток моделей планування підприємницької діяльності**

Системи планування провідних компаній світу вдосконалювалися впродовж багатьох років під впливом трансформацій завдань менеджменту та припущень щодо зовнішніх змін (табл. 5.1.1). Найперші системи планування були суто фінансовими та базувалися на річному бюджетному циклі. Їх головне завдання полягало в управлінні витратами, а плани були спрямовані на отримання поточного прибутку.

Прискорення темпів економічного зростання у 1950—1960 рр., що характеризувалося високою активністю розвитку товарних ринків при достатньо високій імовірності передбачення подій на них, обумовило підвищення уваги до зовнішніх факторів діяльності компаній, а також до розробки напрямів розвитку і прогнозування сприятливих можливостей у майбутньому. Отже, на зміну епосі поточного планування прийшла епоха перспективних (чи довгострокових) планів, в основу побудови яких покладено екстраполяційні прогнози з урахуванням дії факторів у минулому (тобто планування здійснювалося від досягнутого рівня).

Енергетична криза 1970-х років відкрила для компаній нову еру — еру ризику та непередбачуваності. На цей час в економічно розвинених країнах світу завершилася так звана виробнича ера або ера масового насичення товарами. Задоволення основних потреб споживача докорінно змінило структуру попиту. Споживач став набагато вимогливішим щодо якості товару, умов його продажу тощо. Таким чином, необхідність розуміння нової ринкової ситуації, що дозволяє компанії

прогнозувати її зміни (реально усвідомлюючи, що майбутнє не обов'язково має бути кращим за минуле) та адекватно реагувати на них, обумовили формування нового завдання менеджменту, для розв'язання якого було створено систему стратегічного планування.

Таблиця 5.1.1. Еволюція систем планування<sup>1</sup>

Характеристики	Фінансове планування	Перспективне планування	Стратегічне планування	Стратегічний менеджмент <sup>2</sup>
Завдання менеджменту	Бюджет та управління витратами	Передбачення змін ринку	Реакція на зовнішні зміни	Використання «стратегічних вікон»
Припущення щодо зовнішніх змін	Довгострокова стабільність	Збереження існуючих тенденцій	Нові тенденції і раптові події прогнозуються	Багато змін є раптовими та непередбачуваними
Цілі	Виконання бюджету	Прогнозування майбутнього	Стратегічне мислення	Використання змін для створення сприятливих можливостей
Спрямованість планів (система підприємства)	Внутрішня (підприємство розглядається як замкнута система)	Зовнішня і внутрішня (підприємство стає відкритою системою)	Домінування зовнішнього над внутрішнім (підприємство — відкрита система)	Переважно зовнішня (підприємство — відкрита система)
Часові характеристики планування	Річне	На п'ятирічний період зі щорічними корективами	Щорічне коригування	У режимі реального часу
Період піку популярності у світі	Кінець 50-х років XX ст.	60-ті роки XX ст.	70-ті роки XX ст.	Кінець 80-х років XX ст. — початок XXI ст.

Примітки: <sup>1</sup> За матеріалами П. Дойля.

<sup>2</sup> Тобто сучасне стратегічне ринкове планування.

Система стратегічного планування не виключає доцільності використання тих методів планування, що вже застосовувалися на практиці раніше, а просто доповнила їх. Фактично бюджетні та перспективні плани інтегрувалися у нові методи стратегічного планування, основу яких складає процес щорічного планування, а головні цілі зосереджені на зменшенні загроз зовнішнього середовища і якомога кращому використанні його можливостей.

За умови реалізації стратегічного планування на практиці перспективні плани та стратегії зазвичай коригуються у першій половині року, а потім на їх підставі розробляються оперативні плани та бюджети окремих напрямів і ринків. Таким чином, у процесі стратегічного планування застосовується принцип: йти від майбутнього до сучасного, а кінцевою метою реалізації плану є, як правило, формування/розвиток конкурентних переваг та отримання прибутків у майбутні часові періоди.

Розвиток такого організаційного феномену, як опір стратегічним змінам, розуміння необхідності уважного ставлення у процесі планування як до стратегічних, так і до поточних проблем компанії (що спричинює певний конфлікт інтересів), а також подальше підвищення турбулентності зовнішнього середовища обумовили появу наприкінці 70-х — початку 80-х років XX ст. і подальший розвиток стратегічного менеджменту (або стратегічного ринкового планування). Ця система планування характеризується двома важливими особливостями. По-перше, стратегічний менеджмент концентрує увагу компанії на її ринкових можливостях. Його основне завдання полягає у пошуку шляхів реалізації зазначених можливостей за допомогою використання «стратегічних вікон», що згідно з Д. Ейблом — ученим, який ввів до

наукового обігу це поняття, є короткочасним балансом між вимогами ринку, що зароджуються, та специфічним станом ресурсів і навичок компанії. По-друге, стратегічний менеджмент визнає та враховує той факт, що багато ринкових змін і відповідно реакцій компанії виходять за межі нормального циклу планування. Саме тому в стратегічному ринковому плануванні велика увага приділена скороченню часу реакції компанії на зовнішні зміни та їх використанню для досягнення стійких переваг порівняно з конкурентами.

Відповідно до вищезазначених систем планування у процесі розвитку концепцій менеджменту були розроблені та здобули розповсюдження різні моделі планування підприємницької діяльності, що протягом XX—XXI ст. еволюціонували від моделей традиційного бюджетного планування до моделей стратегічно орієнтованого планування «за межами бюджетів» (рис. 5.1.4). При цьому всі зазначені на рисунку моделі застосовуються й у наш час. Хоча деякі з них для використання на практиці вже не раз удосконалювалися або набували подальшого розвитку.

Ще на початку XX ст. у країнах з ринковою економікою здобула популярність *модель традиційного бюджетного планування*. Застосування цієї моделі передбачає розроблення та затвердження операційних і фінансових бюджетів для підприємства в цілому та його окремих підрозділів, а також забезпечення жорсткого контролю за їх виконанням. Специфічними особливостями цієї моделі є те, що вона, по-перше, акцентує увагу на плануванні доходів, витрат, грошових надходжень та виплат, складових активів та пасивів підприємства; по-друге, планує потребу в ресурсах на

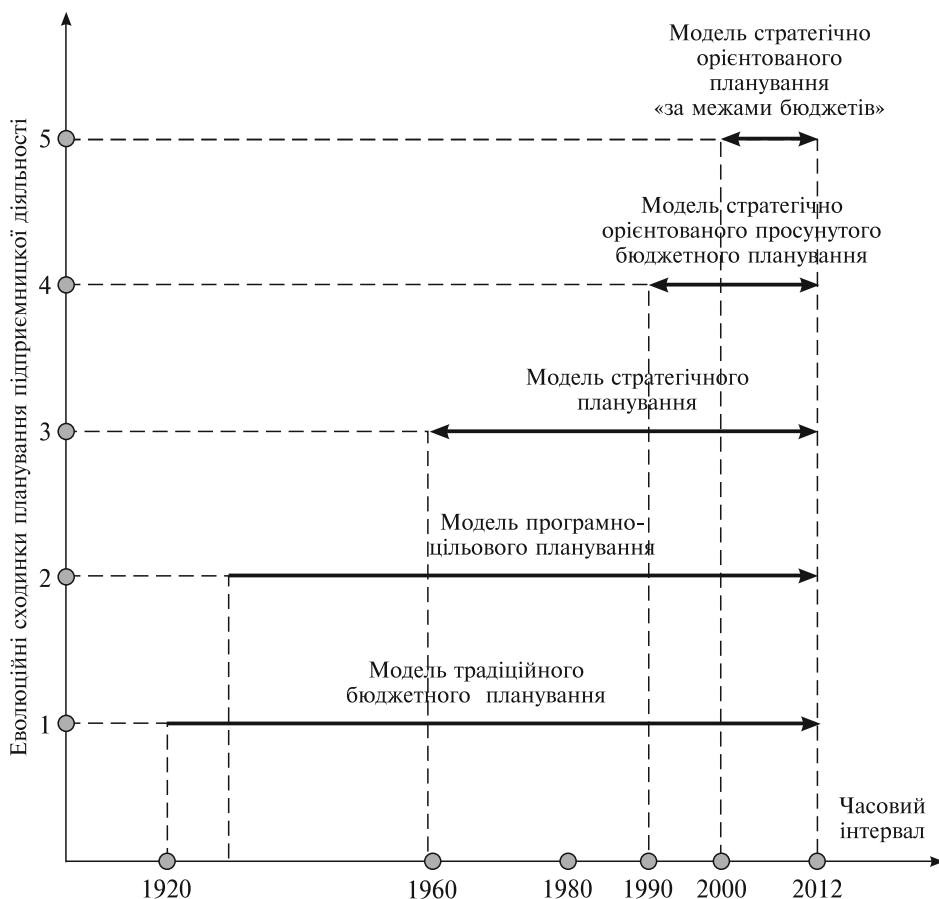


Рис. 5.1.4. Еволюція моделей планування підприємницької діяльності

Примітка. Модель планування — це науково-теоретичне відображення реальних дій, що відбуваються у процесі планування.

основі даних за звітні періоди діяльності підприємства; про відомі зміни у майбутньому; отриманих унаслідок екстраполяції, тобто у результаті побудови прогнозів.

Приймаючи рішення щодо застосування моделі традиційного бюджетного планування на практиці, варто пам'ятати, що переваги, які можна отримати від її застосування, перекривають її недоліки (див. табл. 5.1.2) лише в умовах відносно стабільного та передбачуваного зовнішнього середовища. Саме це, зокрема, обумовило розробку таких нових підходів до планування, які б забезпечували швидку адаптацію підприємства до змінних умов його функціонування та розвитку.

Частково недоліки традиційного бюджетного планування були усунені *моделлю програмно-цільового планування*, перші розробки якої датуються 20-ми роками минулого століття. Програмно-цільове планування почало розвиватися у СРСР як засіб концентрації ресурсів на головних напрямках національної економіки та для подолання протиріч між галузевим і територіальним плануванням. Прикладами застосування моделі програмно-цільового планування є плани: ДЕЕЛРО (від рос. ГОЭЛРО) — Державної комісії з електрифікації Росії, що була створена 21 лютого 1920 р.; будівництва лісоекспортного порту Ігарка на Єнісеї та крупного промислового центру Комсомольск-на-Амурі; створення атомної зброї; освоєння космосу тощо. Першою вдалою спробою реалізації цієї моделі в США вважають прийнятий у 1928 р. п'ятирічний план авіабудівництва. Водночас відзначимо, що пік еволюції програмно-цільового планування у США припадає на 60—70-ті роки ХХ ст. і пов'язаний з розробкою ряду масштабних міжгалузевих програм, а саме: космічної, металургійної, енергетичної, продовольчої. Водночас зауважимо, що ця модель планування, як свідчить світовий досвід, забезпечує створення ефективної системи державного регулювання інновацій та науково-технічних розробок. Так, наприклад, у Японії державні цільові програми вже тривалий час є дієвим засобом стимулювання нових, наукоємних галузей (таких, як електроніка, робототехніка, розробка інформаційних систем).

Поява моделі програмно-цільового планування базується на даних досліджень, згідно з якими було встановлено, що продуктивність праці деяких працівників підвищується, якщо перед ними ставити конкретні цілі та надавати своєчасну інформацію про реальні результати роботи. Застосування цієї моделі на підприємстві передбачає побудову ієрархії його цілей та розробку програм, що містять інформацію про дії (певні заходи та операції), терміни їх виконання, учасників та ресурси, що необхідні для досягнення поставлених цілей. Як правило, процес програмно-цільового планування у будь-якій організації (у тому числі на підприємстві) відбувається у три етапи (рис. 5.1.5).

Розрізняють декілька видів управлінської діяльності, що відіграють важливу роль з точки зору забезпечення ефективності процесу програмно-цільового планування:

- розподіл ресурсів (у тому числі таких, як технологічний досвід, менеджерський талант та ін.), що є здебільшого обмеженими;
- адаптація до зовнішнього середовища (наприклад, шляхом удосконалення виробничих систем з метою забезпечення їх ефективного пристосування до змінних зовнішніх умов господарювання, налагодження необхідної взаємодії з урядом та суспільством в цілому тощо);
- внутрішня координація (наприклад, виявлення сильних та слабких сторін підприємства з метою досягнення високої ефективності внутрішніх операцій за допомогою координації довгострокової діяльності цього підприємства);

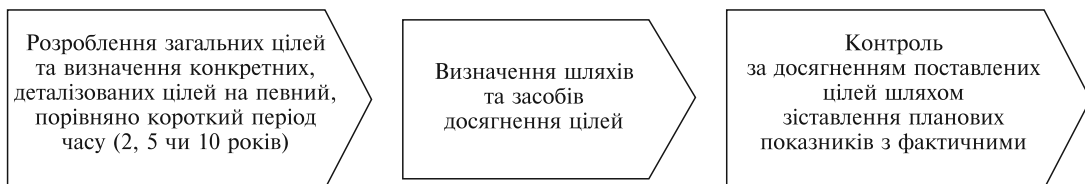


Рис. 5.1.5. Етапи програмно-цільового планування на підприємстві

— усвідомлення організаційних програм дій на ринку, що передбачає систематичний розвиток мислення менеджерів (наприклад, завдяки здатності вчитися на вже наявному досвіді та аналізувати минулі помилки).

На початку 60-х років XX ст. у науковій літературі починають з'являтися публікації, присвячені моделям стратегічного планування, що передбачають розроблення та затвердження корпоративних, ділових (або бізнесових) і функціональних стратегій компанії. На відміну від двох попередніх моделей *моделі стратегічного планування* акцентують увагу на ринковому позиціонуванні компанії (підприємства), виборі її місця розміщення та напрямків інвестування, удосконаленні організаційної структури, розробленні продуктових програм тощо. При цьому в процесі розроблення та прийняття планових рішень проводиться оцінювання можливостей та загроз ринкового середовища, сильних і слабких сторін компанії, розглядаються різні сценарії розвитку подій. Водночас, незважаючи на те, що модель стратегічного планування дозволяє достатньо суттєво зменшити невизначеність у діях компанії та поведінці її співробітників, вона також, як і дві вищезазначені моделі, має ряд недоліків (див. табл. 5.1.2).

За останні два десятиліття у розвитку науки управління простежуються тенденції щодо розробки таких підходів до планування, які б дозволили усунути недоліки, притаманні традиційному бюджетному та стратегічному плануванню. Внаслідок цього у 1990-х роках з'явилися дві нові концепції стратегічно орієнтованого планування, які стали відомими під назвами *Advanced Budgeting* («просунуте бюджетування») та *Beyond Budgeting* («поза межами бюджетування»).

Упровадження *моделі стратегічно орієнтованого просунутого бюджетного планування* спрямоване на зниження (у середньостроковому плані) значущості бюджетів при одночасному та помітному скороченні ресурсів на бюджетування та підвищенні якості планування (за рахунок визначення стратегічних цільових показників). Водночас зауважимо, що прибічники *Advanced Budgeting* не ставлять під сумнів сам інструмент бюджетування і вважають, що відмова від нього буде нераціональним рішенням з точки зору умов ведення сучасного бізнесу.

Одним з найбільш прогресивних підходів, що нині застосовується у моделі стратегічно орієнтованого просунутого бюджетування, є так званий АВВ-підхід до складання операційного бюджету компанії. Відповідно до нього бюджети мають розроблятися для кожної операції у системі менеджменту підприємства. Поряд з цим кращим рішенням внутрішнього планування на підприємстві при реалізації концепції стратегічно орієнтованого просунутого бюджетування також вважають заміну:

- детальних бюджетів для численних об'єктів планування глобальними бюджетами й окремими релевантними детальними бюджетами;
- жорстких бюджетних цілей відносними цілями, що самонастроюються, прив'язуючись до розвитку важливих факторів зовнішнього середовища;
- виключно фінансового фокусування концентрацією на релевантних показниках продуктивності та послуг;
- автономного стратегічного планування інтегрованим стратегічним плануванням;
- виключно річного періоду як бази планування охопленням динамічного часового періоду планування;
- фокусування на підприємстві в цілому та його підрозділах обліком усіх рівнів виконання робіт та надання послуг.

*Модель стратегічно орієнтованого планування «за межами бюджету»* (або *безбюджетного планування*), що однаково ефективна як для підприємств різних галузей економіки, так і для організаційно-корпоративних структур, було остаточно сформовано та запропоновано для використання у 1998 р. міжнародною організацією «*Beyond Budgeting Round Table*» (BBRT). Поява цієї моделі була обумовлена змінами у менеджменті внаслідок переходу від промислової ери ведення бізнесу до інформаційної. При цьому були враховані такі особливості інформаційної економіки:

- бурхливий перебіг інноваційного процесу;
- вирішальне значення нематеріальних активів;

Таблиця 5.1.2. Порівняння переваг та недоліків різних моделей планування підприємницької діяльності

Вид моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
Традиційного бюджетного планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>— створює умови для ефективного контролю використання ресурсів;</li> <li>— є найбільш оптимальною в умовах жорсткого обмеження фінансування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— досить великі витрати на забезпечення функціонування моделі;</li> <li>— довготривалі строки розробки та узгодження бюджетів;</li> <li>— недостатня адаптивність до зовнішнього середовища, що швидко змінюється;</li> <li>— відірваність бюджетів від стратегій;</li> <li>— обмеження ініціатив керівників (менеджерів) установленими бюджетними витратами;</li> <li>— високий ризик стимулювання керівників (менеджерів) до приховування резервів зниження витрат;</li> <li>— дуже низька ефективність за умови високого рівня невизначеності зовнішнього середовища</li> </ul>
Програмно-цільового планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ресурси розподіляються не між функціями, а між цільовими програмами, що підвищує ефективність їх використання;</li> <li>— кожен працівник знає як монетарні, так і немонетарні цілі своєї діяльності, що сприяє досягненню поставлених цілей;</li> <li>— дозволяє підвищити точність прогнозів та наблизити плани нові показники до фактичних</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— ризик нерозуміння і/або відсутності чіткого усвідомлення того, які конкретно цілі необхідно ставити перед керівниками (менеджерами);</li> <li>— висока ймовірність виникнення проблеми з вибором цільових показників, які доцільно використовувати для планування, контролю, аналізу, мотивації та з вибором методики їх розрахунків;</li> <li>— ймовірність виникнення опору управлінню за цілями з боку працівників, оскільки це збільшує обсяги канцелярської роботи та посилює контроль;</li> <li>— складності інтеграції програмно-цільового планування з іншими підсистемами управління підприємством</li> </ul>
Стратегічного планування	<ul style="list-style-type: none"> <li>— дозволяє визначити головний напрям розвитку підприємства;</li> <li>— сприяє зменшенню невизначеності у поведінці співробітників та сконцентровує їх увагу на пошуку шляхів досягнення високих результатів;</li> <li>— дозволяє формалізувати та структурувати процедури розроблення стратегії підприємства, що суттєво спрощує процес планування в умовах нестабільного зовнішнього середовища</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— відірваність стратегії від тактики;</li> <li>— низька обізнаність виконавців щодо стратегічних цілей;</li> <li>— високий ризик несвоєчасного коригування стратегії при зміні умов зовнішнього середовища</li> </ul>

Вид моделі	Переваги моделі	Недоліки моделі
<p>Стратегічно орієнтованого просунутого бюджетного планування</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— бюджети розроблюються на основі стратегічних цільових показників (застосування стратегічних карт, запропонованих Нортоном і Капланом);</li> <li>— передбачається використання гнучких змінних бюджетів, сучасного програмного забезпечення, відносних цілей, що саморегулюються, бюджетів, які орієнтовані на процеси<sup>1</sup>;</li> <li>— забезпечує швидке переведення стратегії у конкретні дії та заходи, що дозволяє максимально орієнтувати останні на досягнення цілей стратегії;</li> <li>— дозволяє отримати ефект синергії<sup>2</sup> шляхом спрямування зусиль усіх підрозділів підприємства на досягнення цілей стратегії;</li> <li>— залучення до реалізації стратегії всіх співробітників за допомогою системи комунікацій та мотивації;</li> <li>— забезпечення управління в режимі реального часу;</li> <li>— дозволяє зв'язати бюджет та стратегію, постійно управляти процесом та проводити стратегічне навчання за допомогою інформаційних і аналітичних систем;</li> <li>— створює мотиви для ефективної праці співробітників</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— великі затрати часу на процес формування системи стратегічних цільових показників, оскільки ця система може бути побудована тільки після того, як усі співробітники прийняли та зрозуміли стратегію;</li> <li>— відсутність відповідальності за загальний результат;</li> <li>— більшою мірою орієнтована на управління активами та ресурсами підприємства, а не на їх фінансування</li> </ul>
<p>Стратегічно орієнтованого планування «за межами бюджетів» (або безбюджетного планування)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— зменшення витрат на планування;</li> <li>— скорочення тривалості процесу встановлення цілей і планування ресурсів;</li> <li>— стимулювання безперервності пошуку більш високих рівнів ефективності, оскільки бюджет більше не є обмеженням витрат знизу;</li> <li>— підвищення гнучкості та адаптивності планів, скорочення часу на коригування планових показників, оскільки цілі, що визначають за допомогою відносних показників, вимагають меншої кількості коректувань, ніж ті, які представляють менші абсолютні показники;</li> <li>— дії менеджерів узгоджуються зі стратегічними завданнями підприємства, а не вузькими інтересами його окремого підрозділу;</li> <li>— підвищення достовірності планової та звітної інформації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— для забезпечення ефективності вимагає радикальної децентралізації управління;</li> <li>— обов'язкова наявність висококваліфікованих кадрів на всіх рівнях управління, чого далеко не завжди легко досягнути;</li> <li>— стимулювання не за виконання планових завдань, а за досягнення найкращих результатів, що часом викликає невдоволення у співробітників (особливо за відсутності прозорості та оцінюванні результатів);</li> <li>— обов'язкова наявність фінансової прозорості та інформаційної відкритості, які важко забезпечити в умовах високої нестабільності та/або ворожості зовнішнього середовища;</li> <li>— необхідність формування та розвитку корпоративної культури, що підтримує жорстке дотримання етичних норм;</li> <li>— для проведення порівняння обов'язкова наявність підприємств та підрозділів-аналогів, що діють на ринку чи у межах компанії;</li> <li>— фінансові ресурси підприємства мають бути обов'язково доступними;</li> <li>— може зростати ризик втрати керуваності та фінансової кризи</li> </ul>

Примітки: <sup>1</sup> Бюджетування за процесами або бюджетування на основі операцій із застосуванням так званого АBB-підходу до складання операційного бюджету компанії почало особливо активно застосовуватися на практиці за кордоном в останні декілька років.

<sup>2</sup> Сутність ефекту синергії полягає в тому, що ефект сумісної діяльності вищий від суми ефектів складових частин, які працюють окремо. У зарубіжній літературі це поняття часто називають ефектом «2+2=5».

- підвищення змінності пріоритетів і/або потреб споживачів;
- тенденція до зниження значущості цінових факторів унаслідок глобалізації;
- вимоги акціонерів щодо «кращої у своєму класі» ефективності;
- вимоги інвесторів та наглядових органів щодо суворого дотримання етичних норм.

Зазначені особливості інформаційної економіки вимагали вирішення низки завдань, а саме: підвищення гнучкості та адаптивності планів; створення механізмів планування, які б орієнтували працівників на формування стійких конкурентних переваг; зниження витрат на планування; розроблення інструментів планування, що стимулюють творчу активність, підприємницькі настрої та дотримання етичних норм. І саме завдяки реалізації принципів концепції безбюджетного менеджменту вирішення цих завдань стало цілком реальним.

Безбюджетний менеджмент — це радикальний підхід у прийнятті планових рішень, упровадження якого на підприємстві вимагає залучення до процесу планування та підтримки всієї управлінської команди. Інакше кажучи, для застосування моделі стратегічно орієнтованого планування «за межами бюджету» потрібно розширити повноваження менеджерів підприємства, сформувати і розвивати в них особисту відповідальність за досягнуті результати, реалізувати ефективний мотиваційний механізм.



Рис. 5.1.6. Класифікація принципів безбюджетного менеджменту



Усі принципи безбюджетного менеджменту поділяють на дві групи: а) принципи управління результативністю, які дають можливість правильно намітити, що саме потрібно робити; б) принципи управління ефективністю, які дають можливість правильно робити те, що було намічено (рис. 5.1.6).

Для реалізації моделі стратегічно орієнтованого планування «за межами бюджету» на практиці використовують інструменти для побудови змінних прогнозів (англ. rolling forecasts), гнучких оперативних планів та змінних стратегічних рішень, що дозволяють вносити корективи у стратегічні плани, інструменти для організації та проведення безперервного контролю якості роботи (у тому числі шляхом включення нефінансових критеріїв якості роботи до оперативного плану), інформаційні системи планування ефективності тощо. Основні відмінності планування при застосуванні безбюджетного менеджменту та традиційного бюджетного менеджменту надано у табл. 5.1.3.

Таблиця 5.1.3. Порівняння особливостей моделей стратегічно орієнтованого безбюджетного планування і традиційного бюджетного планування

Показники	Модель	
	стратегічно орієнтованого безбюджетного планування	традиційного бюджетного планування
Постановка цілей	Відсутність фіксованих цілей у вигляді абсолютних показників. Цілі визначаються у вигляді відносних індикаторів, для чого використовують таблиці порівняльної ефективності компаній-аналогів, а також еталонні показники	Цілі представляють у виді планових бюджетних показників, що визначаються на основі аналізу внутрішніх можливостей компанії
Планування діяльності	Повна відмова від централізованого директивного планування діяльності. Команди підрозділів компанії переглядають щороку середньострокові оцінки перспектив розвитку та один раз на квартал короткострокові оцінки, використовуючи для цього змінні прогнози та збалансовану систему показників (ЗСП) <sup>1</sup>	План, складений у результаті численних узгоджень, містить чіткі вказівки щодо того, що повинен робити працівник протягом усього наступного року. Перегляд планів відбувається дуже рідко
Планування ресурсів	Планування операційних ресурсів відбувається за нормативами відповідно з цілями на основі ключових показників ефективності <sup>2</sup> , у межах яких менеджери можуть вести операційну діяльність	Ресурси затверджуються на основі бюджетних угод і їх обсяги закріплюються бюджетом в абсолютних величинах
Організація планування	Делегування процесів планування на рівень підрозділів компанії, стратегічно орієнтованого безбюджетного планування тобто команди підрозділів беруть участь у розробці прогнозів та стратегій	Процесом стратегічного та традиційного бюджетного планування тактичного планування управляють виключно топ-менеджери
Координація планів	Плани координуються не через центральний зведений план, а шляхом угод про рівень обслуговування, що фактично є зобов'язаннями, які даються від одного процесу на користь іншого на основі очікуваного рівня попиту	Узгодження планів здійснюється централізованими відділами планування

Примітки: <sup>1</sup> Збалансована система показників (англ. Balanced Scorecard) — це система виміру ефективності діяльності всієї компанії (підприємства), що базується на баченні та стратегії, яка відображає найбільш важливі аспекти бізнесу. Р. Каплан та Д. Нортон запропонували описувати ці аспекти чотирма групами показників: фінансовими; клієнтськими; внутрішніх процесів; навчання та розвитку. Основні етапи впровадження та приклад ЗСП представлено у дод. А.5.1.1 та А.5.1.2.

<sup>2</sup> Це, наприклад, показники рентабельності витрат, продуктивності праці та ін.

Серед компаній, які успішно практикують планування «за межами бюджету», є підприємства найрізноманітніших сфер економічної діяльності: одна з найбільших нафтохімічних компаній у світі — спільне підприємство двох компаній з різних країн; автомобільна компанія середнього розміру, що входить до складу міжнародної групи автомобілебудівників (інші компанії якої не практикують управління без бюджету); компанія оптової торгівлі обладнанням з понад 200 регіональними підприємствами, що діє на шести галузевих ринках обладнання; одна з британських благодійних компаній тощо.

Найбільш відомий європейський приклад успішного використання безбюджетного менеджменту — банківський холдинг «Svenska Handelsbanken» (Швеція), що складається з 11 банків (у країнах Скандинавії й Британії і має представництва в усьому світі) та трьох компаній фінансового сектору — всього близько 560 філій.

### 5.1.2. Особливості процесу планування

Процес планування потребує забезпечення взаємодії між окремими структурними підрозділами організації (підприємства), включаючи увесь технологічний ланцюжок: наукові дослідження та розробки, виробництво, просування та збут товарів і/або послуг на основі прогнозів розвитку науки і техніки, зміни попиту та обсягів і якості наявних ресурсів, перспектив ринкової кон'юнктури тощо. Складність та багатоаспектність цього процесу обумовлюють його особливості, що, зокрема, залежать від видів, правил, методів та цілей планування.

#### 5.1.2.1. Види та етапи планування

У сучасній теорії та практиці менеджменту, як свідчать численні наукові, навчально-методичні видання й інтернет-джерела, розрізняють багато видів планування (рис. 5.1.6). Зауважимо, що *вид планування* — це певна сукупність ознак, що характеризує процес планування.

З точки зору *обов'язковості планових завдань* виокремлюють два види планування: директивне та індикативне. Під *директивним плануванням* розуміють процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування. Цей вид планування застосовують у сфері охорони навколишнього середовища, оборони, соціальної політики тощо. Під *індикативним плануванням* розуміють процес прийняття рішень, що мають спрямовуючий, рекомендаційний характер. Індикативний план не є обов'язковим для виконання, хоча в ньому можуть бути обов'язкові завдання. Цей вид планування застосовують в усьому світі для державного планування макроекономічного розвитку.

*Залежно від терміну, на який складається план, та характеру завдань*, які ставить перед собою організація (підприємство), розрізняють чотири види планування (рис. 5.1.7). *Довгострокове (або перспективне) планування* охоплює період понад 5 років (10, 15, 20 років тощо). Довгострокові плани визначають довгострокову стратегію підприємства, його соціальний, економічний і науково-технічний розвиток на перспективу. Процес довгострокового планування складається з таких етапів: економічне прогнозування; стратегічне планування; розроблення довгострокових планів.

Під *економічним прогнозом* розуміють багатоваріантну гіпотезу щодо можливих напрямів та результатів діяльності підприємства у перспективі, а також необхідних для їх досягнення ресурсів та організаційних заходів. При економічному прогнозуванні проводять порівняльний аналіз можливостей підприємства з досягненнями його конкурентів, вивчають стан ринку, особливості галузі (або виду економічної діяльності), в межах якої буде функціонувати і розвиватися підприємство.

Основними функціями економічного прогнозування є: 1) аналіз економічних, соціальних, екологічних та науково-технічних тенденцій; 2) оцінювання ситуації, що склалася, та виявлення вузлових проблем господарського розвитку; 3) аналіз

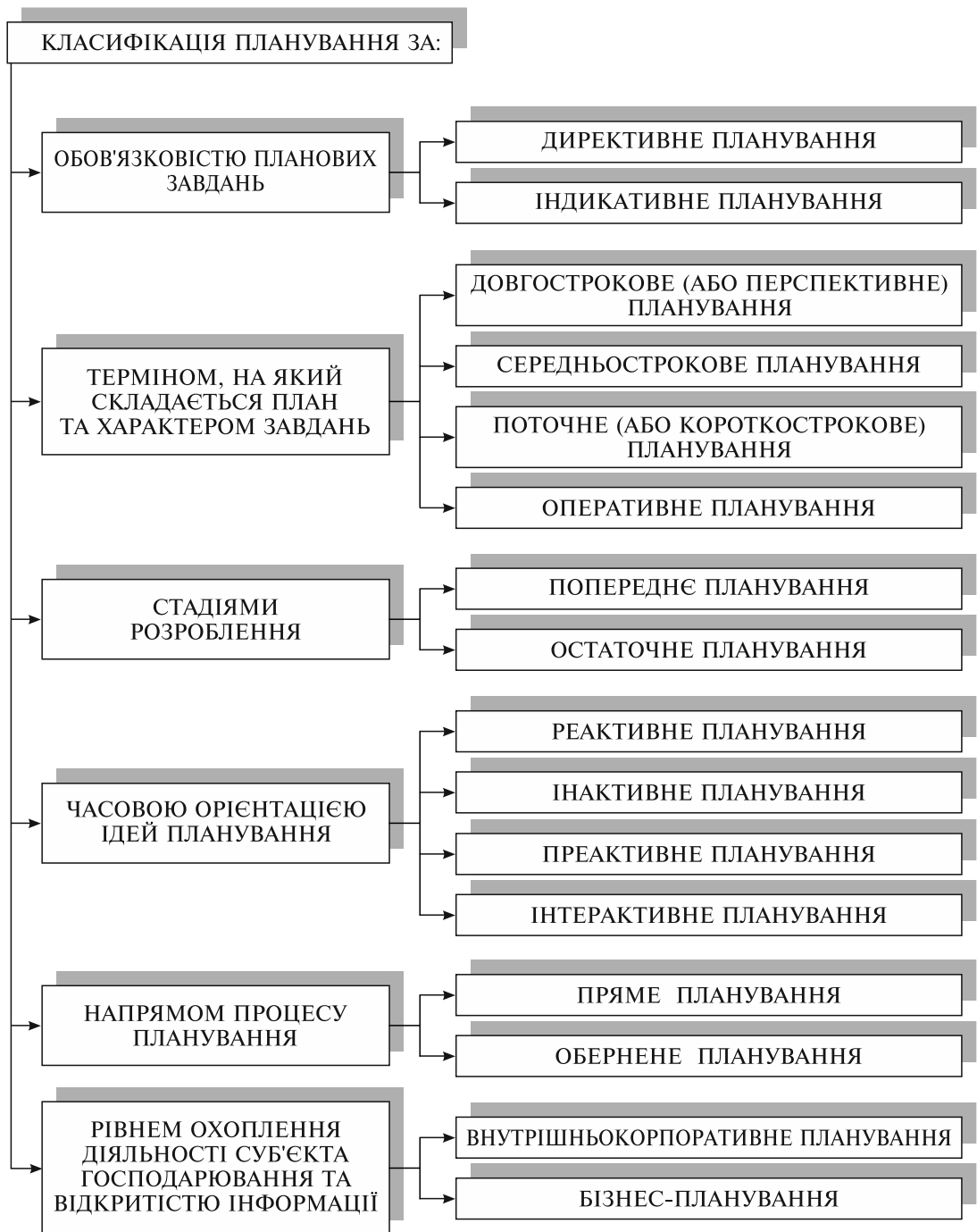


Рис. 5.1.7. Види планування за різними класифікаційними ознаками

напрямів змін у відповідних сферах, оцінювання їх впливу в майбутні часові періоди та передбачення нових економічних проблем; 4) визначення ймовірних альтернатив розвитку у перспективі; 5) накопичення достатньої інформації для всебічного обґрунтування прийняття оптимальних планових рішень. При проведенні довгострокового прогнозування рекомендують якомога ширше застосовувати нормативно-цільовий та описовий підходи. Зауважимо, що *нормативно-цільовий підхід* базується на визначенні потреб і цілей розвитку, а *описовий* — на вивченні тенденцій, що склалися, та розповсюдженні їх на майбутнє.

*Стратегічне планування* передусім передбачає розроблення глобальних цілей розвитку підприємства у віддаленій перспективі з урахуванням неконтрольованих факторів зовнішнього середовища (наприклад, геополітичних змін, інфляції, порушення торговельного балансу, безробіття та ін.) та визначення найважливіших результатів діяльності підприємства за умови збереження наявної політики. Пізніше ці результати порівнюють з результатами, які мають бути отримані за умови досягнення рівня встановлених цілей розвитку, та виявляють резерви. І, зрештою, виробляють стратегічні рішення, що дозволяють: а) реалізувати вищезазначені резерви з урахуванням засобів та способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами; б) розвинути нові можливості підприємства (наприклад, шляхом розширення виробничих потужностей за допомогою придбання нового обладнання чи радикальної зміни технології тощо).

Розрізняють декілька варіантів стратегічних планів розвитку організації (підприємства):

- **сумативний (або головний) план** — це план, що дає уявлення про підприємство у майбутньому, головні цілі, напрями та стратегії його розвитку, ринки збуту, вимоги щодо бажаних темпів зростання виробництва та прибутковості;
- **функціональний план** — це план, що відображає нові спрямування діяльності підприємства без урахування його окремих підрозділів (виробничих, збутових та інших) з метою оптимального розподілу матеріальних, фінансових, трудових ресурсів у перспективі;
- **економічний план** — це план, що за можливості конкретизує сумативний план у показниках прибутку, рентабельності, частки ринку, товарообороту, інвестицій, і відображає напрями та способи конкуренції, ймовірні наслідки реалізації стратегій;
- **план розвитку** — це план, що передбачає заходи перебудови або вдосконалення структури системи управління підприємством у зв'язку з реалізацією сумативного плану.

На етапі *розроблення довгострокового плану* формують загальні принципи орієнтації підприємства на перспективу (тобто фактично концепцію його розвитку); визначають основний напрям та програми розвитку, зміст та послідовність виконання найважливіших заходів, що забезпечують досягнення поставлених цілей. Об'єктами довгострокового планування можуть бути: виробничі потужності; організаційна структура; дослідницькі роботи та розробки; інвестиції тощо. Довгострокові плани підприємств, як правило, допомагають у прийнятті рішень щодо: визначення напрямів та обсягів капіталовкладень і джерел фінансування; впровадження технічних новацій та прогресивних технологій; удосконалення організації менеджменту в окремих підрозділах; форм закордонного інвестування за умови придбання нових підприємств чи відкриття нових філій тощо.

Оскільки оцінювання перспектив в умовах стихійного розвитку ринку є гранично невизначеним, при довгостроковому плануванні підприємство неможливо орієнтувати на досягнення певних чітко визначених кількісних показників. Ось чому, застосовуючи цей вид планування, зазвичай обмежуються розробленням лише найбільш важливих якісних характеристик, що конкретизуються у програмах, через які координуються перспективні напрями розвитку всіх підрозділів підприємства з урахуванням наявних потреб і ресурсів. Зауважимо, що зазначені програми є базою для розроблення середньострокових планів, які вже містять не лише якісні характеристики, але й кількісні показники, деталізовані та конкретизовані з точки зору вибору засобів для реалізації цілей, що були намічені у межах перспективного планування.

**Середньострокове планування** — це вид планування, що проводиться на період від 3 до 5 років. На тих підприємствах, де середньострокове планування сумісне з поточним, складається п'ятирічний план, в якому перший рік деталізується до рівня поточного плану і є по суті плануванням на короткостроковий період.

У середньострокових планах формулюються основні завдання підприємства на встановлений період часу (наприклад, щодо кадрової політики, у тому числі складу та структури кадрів, їх підготовки та перепідготовки, використання тощо; політики збуту, у тому числі структури збутової мережі та її розвитку, проведення заходів, які стимулюють зростання обсягів збуту, виходу на нові ринки збуту; фінансової стратегії, у тому числі обсягів і напрямів капіталовкладень, джерел фінансування та ін.). Поряд з цим у середньострокових планах визначають обсяги і структуру необхідних ресурсів та форм матеріально-технічного забезпечення з урахуванням унутрішньої спеціалізації та кооперації виробництва.

Зауважимо, що середньостроковий план будь-якого підприємства, як правило, містить кількісні показники поза продуктами, дані про капіталовкладення і джерела фінансування. Зазвичай його розробляють у виробничих підрозділах підприємства з орієнтацією на ліквідацію так званих вузьких місць. Крім того, середньострокове планування проводять щодо окремих проектів, наукових досліджень, маркетингу, фінансової і кадрової політики.

**Поточне (або короткострокове) планування** — це вид планування, що охоплює 1—2 роки. Цей вид планування здійснюється шляхом детального розроблення планів для підприємства в цілому та його окремих підрозділів. Головне завдання поточного планування полягає у розробленні плану реалізації товарів (послуг) підприємства та формуванні на його основі системи планів щодо сировини, виробництва, праці, руху запасів готової продукції, витрат, рекламних заходів, використання прибутку, капітальних вкладень, досліджень і розробок. Поточні плани підприємства зазвичай тісно пов'язані з відповідними планами його партнерів, постачальників, а тому окремі їх елементи навіть можуть співпадати.

Основними ланками поточного плану є **календарні плани** (піврічні, квартальні, місячні) — детальна конкретизація цілей та завдань, які визначені у довгострокових та середньострокових планах. Наприклад, календарні плани виробництва складають на основі даних про наявність замовлень та забезпеченості їх виконання матеріальними ресурсами; рівень завантаженості виробничих потужностей та їх використання з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У цих планах відображають витрати на реконструкцію наявних виробничих потужностей, заміну обладнання, навчання робочої сили тощо.

Реалізація поточних планів здійснюється через систему бюджетів чи фінансових планів. **Бюджет** — це план витрат і доходів у вартісному та натуральному виразі, який складають або укрупнено, або деталізовано. Розрізняють два основних види бюджетів:

- **капітальних затрат**, який застосовують виключно для контролю та оцінювання довгострокових планів, що вимагають для реалізації великих капітальних вкладень;
- **поточних операцій**, який використовують для планування та контролю повсякденної виробничої і збутової діяльності та пов'язаних з цим функцій.

За швидкої зміни умов діяльності підприємства застосовують **метод безперервного складання бюджетів**, що передбачає розроблення поточного бюджету (наприклад, на рік) з переглядом його в кінці кожного місяця шляхом вилучення цього місяця та додавання бюджетних оцінок на місяць, який починається після закінчення початкового бюджетного періоду. Крім того, використовують **метод різних варіантів бюджету**, що передбачає паралельне складання кількох бюджетів: запланованого, а також нижче і вище запланованого рівня.

Не рідше, ніж один раз на квартал, проводиться **аналіз та контроль** виконання планових завдань і бюджетів, вони коригуються у межах товарів (послуг), що реалізуються, витрат і фінансового стану підприємства. Базою для поточного планування та різних коригувань короткострокових планів може бути щоденна або щотижнева (щодо реалізації продукції, наявності грошових коштів на рахунках тощо), щомісячна (щодо дебіторської заборгованості, основних видів ресурсів

та ін.), щоквартальна (щодо проміжних балансів), піврічна та річна (перед акціонерами, податковими органами тощо) звітність.

**Оперативне планування** — це вид планування, що охоплює період від одного до 10—12 робочих діб, спрямований на підтримання необхідного ритму роботи об'єкта управління (наприклад, підприємства). Основними елементами оперативних планів є:

- виробничі програми цехів, дільниць і технологічних ліній, що відображають реальне завантаження виробних потужностей;
- оперативні завдання вищезазначеним підрозділам;
- плани-графіки руху виробів, вузлів і деталей за технологічним ланцюгом.

Як свідчить практика, в оперативних планах підприємства встановлюють завантаженість обладнання, послідовність виконання різних операцій технологічного циклу та час, що є для цього, розміщення працівників з урахуванням наявних виробничих потужностей, матеріальних ресурсів і персоналу.

*За стадіями розроблення* виокремлюють два види планування (див. рис. 5.1.7).

**Попереднє планування** — це вид планування, основною метою якого є обґрунтування проекту плану (наприклад, подальшого розвитку підприємства або розробки нової продукції). **Остаточне планування** — це вид планування, що передбачає обґрунтування кінцевих (остаточних) планових завдань у цілому та для окремих їх виконавців, які будуть безпосередньо реалізуватися на практиці.

*За часовою орієнтацією ідей* планування поділяють на чотири види (див. рис. 5.1.7).

**Реактивне планування**, що ґрунтується на так званому генетичному підході М. Кондратьєва (тобто минулому досвіду), — це процес планування від досягнутого, що здійснюється «знизу-вгору», без урахування майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

**Інактивне планування** — це вид планування, що базується на принципі сприяння інертному руху об'єкта планування, щоб не змінити його рух до стану рівноваги (тобто планувати потрібно лише те, що дійсно необхідно). Застосування цього виду планування в умовах динамічного зовнішнього середовища є не завжди можливим, хоча загалом ця динамічність не виключає реальність проведення інактивного планування на незначних проміжках часу.

**Преактивне планування** — це вид планування, головною метою якого є вчасне передбачення майбутніх змін, запобігання їх негативному впливу та якнайкраще використання позитивних можливостей для досягнення поставлених цілей об'єкта планування. Іншими словами, преактивне планування спрямоване на майбутнє та підготовку об'єкта планування до нього. Недоліками цього виду планування є те, що воно майже не орієнтується на накопичений досвід, а зі зростанням часового горизонту планування знижується рівень точності його результатів.

**Інтерактивне планування** — це вид планування, що ґрунтується на баченні майбутнього об'єкта планування як результату творчих дій безпосередніх виконавців плану та як такого, що піддається контролю. Інакше кажучи, інтерактивне планування спрямовано на врахування взаємодії минулого та теперішнього, а також на підвищення адаптивності об'єкта планування до майбутніх змін. Цей вид планування поєднує в собі позитивні риси реактивного, інактивного та преактивного планування, а тому є найбільш прийнятним для застосування у динамічному зовнішньому середовищі серед усіх чотирьох видів планування за часовою орієнтацією ідей.

*За напрямом процесу планування* розрізняють два види планування (див. рис. 5.1.7). **Пряме планування** — це процес, що є логічно впорядкованою послідовністю дій, які починаються у даний момент часу та закінчуються по досягненню певного часу у майбутньому. **Зворотне планування** передбачає розгортання зворотного (до описаного вище) процесу, коли планування починається з бажаного результату в майбутньому, а закінчується зворотною у часі послідовністю дій, які мають забезпечити досягнення цього результату. Прикладами таких видів плану-

вання є процеси обґрунтування можливого та необхідного станів об'єктів планування і способів їх досягнення.

За рівнем охоплення діяльності суб'єкта господарювання і відкритістю інформації (наприклад, для зовнішніх інвесторів) також розрізняють два види планування (див. рис. 5.1.7). **Внутрішньокорпоративне планування** — це вид планування, який передбачає обґрунтування сукупності взаємопов'язаних і взаємопідпорядкованих планів суб'єкта господарювання (від стратегічних до оперативних), що описують його діяльність у майбутньому як господарської системи. Внутрішньокорпоративне планування здійснюється в процесі управління діючим суб'єктом господарювання та не передбачає за інших рівних умов надання його результатів зовнішнім користувачам. Його метою є формування планових завдань для безпосередніх виконавців. Зауважимо, що внутрішньокорпоративний план господарюючого суб'єкта може вмещувати декілька бізнес-планів, що деталізують напрямки його розвитку.

**Бізнес-планування** — це вид планування, що передбачає формування планового документа в установленій формі. Бізнес-план — документ перспективний і складати його рекомендується мінімум на 3—5 років наперед. Для першого і другого років основні показники рекомендується давати у поквартальній розбивці (або навіть у помісячній). Починаючи з третього року, можна обмежитися річними показниками. Традиційний бізнес-план складається з таких основних розділів: а) вступ або резюме (загальна характеристика майбутньої діяльності); б) характеристика товарів (послуг); в) ринки збуту товарів (послуг); г) конкуренція на ринках збуту; ґ) план маркетингу; д) план виробництва; е) організаційний план; є) правове забезпечення діяльності; ж) оцінка ризику і страхування; з) фінансовий план; и) стратегія фінансування. На практиці перелік розділів бізнес-плану може звужуватися або розширюватися залежно від особливостей бізнес-проекту, вимог інвесторів тощо.

Процес бізнес-планування проводиться у декілька етапів: а) підготовчий (або організаційний), у межах якого визначають мету розроблення документа, його призначення, терміни, відповідальних виконавців розділів, необхідність залучення фахівців з інших організацій, графік роботи; б) складання тексту за розділами, їх компонування та зведення в єдиний взаємозв'язаний документ; в) обговорення бізнес-плану керівниками та провідними фахівцями структурних підрозділів підприємства і консультантами сторонніх організацій. Автори розділів вивчають та узагальнюють усі відгуки та по кожному обґрунтованому зауваженню готують аргументований висновок. Після спільного обговорення проект бізнес-плану допрацьовують, обговорюють повторно та приймають рішення про його подальше коригування або про розробку нового варіанту; г) заключний, на якому виконують остаточну редакцію бізнес-плану, його затвердження у керівництва підприємства та передання всім зацікавленим організаціям та особам (акціонерам, потенційним інвесторам та ін.).

Головною метою бізнес-планування є обґрунтування доцільності зовнішніх і/або внутрішніх інвестицій в окремі проекти. Потреба у бізнес-плані виникає при вирішенні таких актуальних завдань, як, наприклад:

- підготовка заявок існуючих і знову створюваних підприємств на одержання кредитів;
- обґрунтування пропозицій з приватизації державних підприємств;
- відкриття нової справи, визначення профілю майбутнього підприємства та основних напрямів його діяльності;
- перепрофілювання підприємства, вибір нових видів, напрямів і способів здійснення комерційних операцій;
- складання проспектів емісії цінних паперів (акцій і облігацій) приватизованих і приватних компаній;
- вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій.

### 5.1.2.2. Сутність політики, ключові правила та методи планування

Будь-яка організація і навіть окремий менеджер, реалізуючи принципи планування на практиці, формує певну політику планування. *Політика планування* — це набір правил, що визначають, коли та як обирається намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої цілі.

До *ключових правил планування* передусім включають загальні принципи планування, описані вище (див. п. 5.1.1.2). Поряд з цим сучасна практика менеджменту розрізняє ще такі правила планування:

1. Слід здійснювати тільки реалістичне планування.
2. Фіксувати у планах переважно не дії, а очікувані результати.
3. Протягом усього планового періоду переглядати та коригувати плани з точки зору повної та своєчасної реалізації планових заходів.
4. Резервувати великі безперервні періоди часу на вирішення крупних завдань і проблем.
5. Намагатися планувати альтернативно та шукати найкращий варіант.
6. Установлювати точні терміни виконання плану.
7. Складанню плану на визначений період повинен передувати аналіз його виконання за аналогічний попередній період (якщо таке виконання було).
8. Усі плани складати у письмовій формі.

Крім того, до вищезазначеного переліку можуть бути включені загальновідомі правила планування часу роботи менеджерів (дод. Б. 5.1.1). Застосування цих правил дозволяє менеджерам і будь-кому іншому, хто їх дотримується, не лише спланувати свій час, але й максимально повно виконувати поставлені завдання, досягаючи своєї мети у конкретній роботі діяльності.

Специфіка політики економічного планування залежить від того, на якому рівні (макро- чи мікро-) відбувається цей процес. До основних правил макроекономічного планування належать:

- об'єднання аналітичних і прогнозних методів для вивчення соціально-економічних процесів, визначення конкретних об'єктів впливу і вибір засобів такого впливу;
- інформування суб'єктів ринкових відносин про перспективи і прогнози соціально-економічного розвитку для забезпечення їхньої орієнтації під час опрацювання та вибору власних господарських рішень;
- застосування переважно непрямих регуляторів і нормативів для суб'єктів ринкових відносин;
- реалізація прямого впливу на соціально-економічні процеси та відповідні групи суб'єктів господарювання переважно через засоби державного і / або регіонального бюджету.

У процесі мікроекономічного планування необхідно забезпечити та дотримуватися: чіткої цілеспрямованості; системності; наукової обґрунтованості, в основу якої має бути покладено світовий досвід ведення бізнесу (з урахуванням галузевої специфіки) та вимоги об'єктивних законів розвитку суспільства; багаторівневого опису (тобто як на рівні окремих підрозділів, їх складових, так і на рівні всієї організації (підприємства) в цілому); інформаційної єдності; послідовного вирішення невизначеності (тобто поетапного просування від визначення цілей та вивчення умов, що склалися, до вибору можливих напрямів розвитку); альтернативності, що передбачає варіативність можливостей функціонування і розвитку організації за умови зміни ринкових тенденцій, структурних співвідношень, взаємозв'язків тощо.

На практиці нині застосовують різні методи та інструменти планування. Деякі з них були розроблені ще на початку ХХ ст., інші — з'явилися в останні десятиріччя. Так, наприклад, графіки Гантта (дод. Б. 5.1.2 і Б. 5.1.3) та так звані «терб-



лідж-діаграми» (або поелементні діаграми) Гілбрета (дод. Б. 5.1.4) почали впроваджувати ще у 1900-х роках; використання теорії дослідження операцій у процесі планування (у тому числі застосування методів математичного моделювання робіт, лінійного програмування тощо) датується 1930—1940-ми роками; практична реалізація методів сітьового планування набула розповсюдження у 1950—1960-х роках (див. дод. Б. 5.1.4, Б. 5.1.5 та Б. 5.1.6); поширення практики реінжинірингу бізнес-процесів та автоматизації у плануванні розпочалося з 1980-х років (див. дод. Б. 5.1.4 та дод. Б. 5.1.7); наприкінці 1990-х — на початку 2000-х років почали здійснювати формування планів компаній на основі побудови стратегічних карт (дод. Б. 5.1.8). Водночас зауважимо, що основними методами планування, що нині використовують на практиці, є: балансовий; нормативний; економіко-математичні, у тому числі експертних оцінок. Коротко охарактеризуємо їх і наведемо приклади застосування.

**Балансовий метод** базується на взаємній ув'язці наявних та очікуваних ресурсів і потреб у них у межах планового періоду. Цей метод реалізують за допомогою складання матеріально-речових, трудових та вартісних балансів у табличній або графічній формі. При цьому у графічній формі розрізняють такі різновиди балансів, як: стовпчиковий або гістограмний; стрічковий; криволінійний; діаграмний або круговий, де сума всіх секторів дорівнює 100 % (дод. Б. 5.1.9). Часто балансовий метод застосовують для обґрунтування планового обсягу таких взаємопов'язаних показників господарсько-фінансової діяльності, як запаси, виручка, надходження, активи та капітал тощо.

**Приклад.** Необхідно визначити плановий обсяг надходження товарів до крамниці, маючи такі дані: фактичні товарні запаси на кінець звітного періоду становлять 5 млн грн; плановий обсяг товарообороту крамниці — 30 млн грн; норматив товарних запасів на кінець планового періоду — 3,5 млн грн.

**Розв'язок:** Проводимо розрахунок планового обсягу надходження товарів (*НТ<sub>планове</sub>*) на основі рівняння товарного балансу:

$$НТ_{планове} = 30 + 3,5 - 5 = 28,5 \text{ млн грн.}$$

Отже, плановий обсяг надходження товарів до крамниці має становити 28,5 млн грн.

**Нормативний метод (або метод прямих розрахунків)** полягає у тому, що планові завдання на певний період устанавлюють на підставі норм витрат (натуральних, вартісних, часових) різних ресурсів (сировини, матеріалів, обладнання, енергії, грошових коштів, робочого часу) на одиницю продукції (або послуги), що випускається (або надається).

**Приклад.** Керівник організації має спланувати необхідну чисельність працівників цієї організації на наступний плановий рік, маючи таку вихідну інформацію: кількість робочих місць в організації — 27; плановий фонд робочого часу на тиждень — 56 годин, нормативний фонд робочого часу одного працівника на тиждень — 40 годин, номінальний фонд робочого часу одного працівника на рік — 306 діб; середня тривалість відпустки одного працівника — 24 доби.

**Розв'язок:** Проводимо розрахунок планової чисельності працівників організації (*Ч<sub>планова</sub>*) на основі даних про кількість робочих місць, плану тривалість робочого тижня, а також фонд нормативних значень робочого часу та тривалість відпустки одного працівника, що визначається на державному рівні:

$$Ч_{планова} = 27 \times \frac{56}{40} \times \frac{306}{306 - 24} = 41 \text{ особа.}$$

Отже, планова чисельність працівників організації — 41 особа.

У плануванні виробничо-господарської діяльності серед **економіко-математичних методів** достатньо широко використовують моделі лінійного програмування, кореляційні, регресійні, виробничі функції, імітаційні моделі, мето-

ди експертних оцінок (зокрема, метод Дельфі), які також включають до групи так званих евристичних методів, та інші методи, що дозволяють на основі оптимізаційних та інших розрахунків з використанням комп'ютерної техніки і без неї обирати найбільш прийнятні варіанти планів за різними заданими критеріями.

Планування будь-якої діяльності з використанням *методу лінійного програмування* передбачає послідовне виконання таких кроків: а) ідентифікація змінних управління та мети завдання; б) опис змінних у формі лінійних співвідношень, що визначають мету та обмеження на ресурси, тобто формулювання завдання; в) пошук оптимального рішення (зауважимо, що для цього часто використовують пакети прикладних програм).

*Приклад.* Компанія спеціалізується на випуску шахових наборів та наборів для гри у бадмінтон. Кожен шаховий набір приносить компанії прибуток у розмірі 40 грн, а кожен набір для гри у бадмінтон — 80 грн. На виготовлення одного шахового набору потрібно чотири години роботи у цеху А та дві години роботи у цеху Б. Набір для гри у бадмінтон виробляється із витратами 6 годин у цеху А, 6 годин у цеху Б та 2 години у цеху В. Доступна виробнича потужність цеху А становить 144 нормо-годин на добу, цеху Б — 84 нормо-годин на добу, цеху В — 18 нормо-годин на добу. Необхідно визначити такі планові обсяги випуску шахових наборів та наборів для гри у бадмінтон, за яких компанія буде отримувати максимальний прибуток.

*Розв'язок:* 1-й крок: а) ідентифікація змінних управління:  $x_1$  — кількість шахових наборів, що має випускати компанія щодня;  $x_2$  — кількість наборів для гри у бадмінтон, що має випускати компанія щодня; б) ідентифікація мети: максимізувати прибуток компанії.

$$\text{крок:} \quad 40x_1 + 80x_2 \rightarrow \max; \quad \begin{matrix} \text{2-й} \\ (5.1.1) \end{matrix}$$

$$\begin{cases} 4x_1 + 6x_2 \leq 144, \\ 2x_1 + 6x_2 \leq 84, \\ 2x_2 \leq 18; \end{cases} \quad (5.1.2)$$

$$x_1 \geq 0, x_2 \geq 0. \quad (5.1.3)$$

3-й крок у нашому прикладі пропонуємо виконати у двох варіантах: 1) із застосуванням геометричного (або графічного) методу вирішення задачі лінійного програмування (ЗЛП); 2) із застосуванням комп'ютерної техніки та програмного продукту Excel, де є вбудована функція розв'язку ЗЛП симплекс-методом.

*1-й варіант:*

1. Будуємо прями, що відповідають кожному з функціональних обмежень задачі (рис. 5.1.8), використовуючи дані з системи нерівностей (5.1.2).

2. Область допустимих рішень включає в себе точки, для яких виконуються всі обмеження задачі. У нашому випадку — це п'ятикутник сірого кольору (рис. 5.1.8).

3. Пряма, що відповідає цільовій функції, зображена на рисунку пунктирною лінією. Для пошуку оптимального рішення пересуваємо цю пряму паралельно їй самій угору (за напрямом, який показує стрілочка), оскільки під час руху саме у цьому напрямі значення цільової функції зростає. Остання точка багатокутника рішень, з яким порівнюється пряма, що пересувається, перш, ніж залишить його межі, є точка *Топтимума*. Саме ця точка і відповідає оптимальному розв'язку задачі.

4. Розраховуються координати точки *Топтимума*. Оскільки у нашому випадку, вона знаходиться на перетині прямих 1-го та 2-го обмежень системи (5.1.2), то для пошуку координат необхідно розв'язати спільне рівняння цих прямих. Після відповідних розрахунків отримуємо:  $x_1^{\text{Топтимума}} = 30$ ,  $x_2^{\text{Топтимума}} = 4$

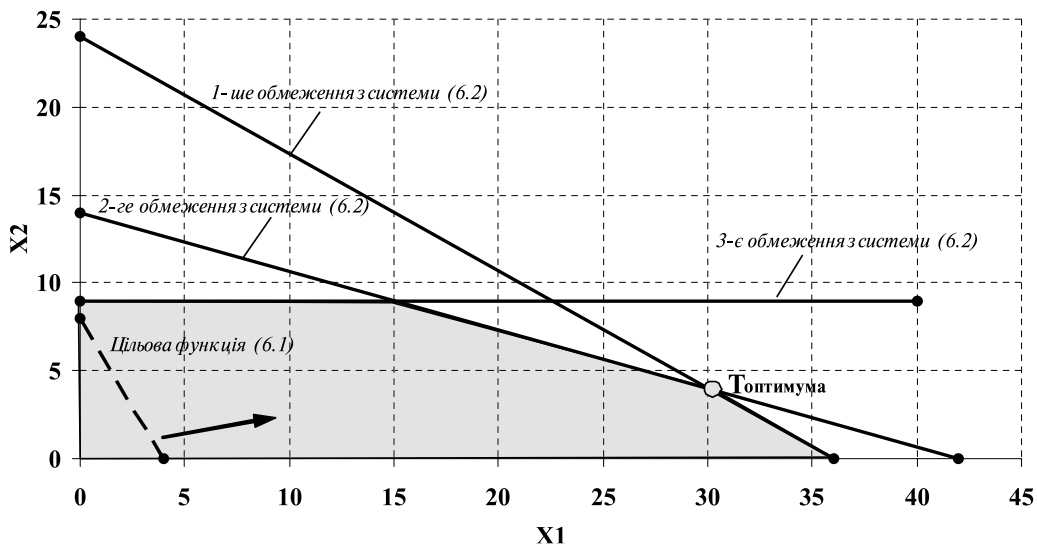


Рис. 5.1.8. Приклад геометричного (або графічного) рішення ЗЛП

5. Підставляючи знайдені координати у цільову функцію, знаходимо обсяг максимального прибутку компанії за умови забезпечення оптимального планового випуску продукції:

$$40 \times 30 + 80 \times 4 = 1520 \text{ грн.}$$

Отже, для максимізації прибутку компанії щоденно потрібно випускати 30 шахових наборів і 4 набори для гри у бадмінтон.

2-й варіант:

У програмному продукті Excel є так звана надбудова «Пошук рішення», використовуючи яку можна розв'язувати ЗЛП. Для цього послідовно слід виконати такі дії:

1. На чистому листі в Excel, на основі даних опису цільової функції та обмежень (див. 5.1.1—5.1.2), представити ЗЛП, використовуючи інструментарій Excel (табл. 5.1.4).

2. Заходимо у головне меню Excel, обираємо «Сервіс»/«Надбудови» (рос. «Сервис»/«Надстройки») та відмічаємо в діалоговому вікні надбудову «Пошук рішення» («Поиск решения») (рис. 5.1.9).

Таблиця 5.1.4. Вхідна інформація для пошуку оптимального рішення ЗЛП засобами Excel

Рядки в електронній таблиці Excel	Стовпчики в електронній таблиці Excel	
	A	B'
1	<i>Змінні</i>	
2	$X_1$	0
3	$X_2$	0
4	<i>Цільова функція</i>	
5	$40X_1 + 80X_2$	$=40*B2 + 80*B3$
6	<i>Обмеження</i>	
7	$4X_1 + 6X_2$	$=4*B2 + 6*B3$
8	$2X_1 + 6X_2$	$=2*B2 + 6*B3$
9	$2X_2$	$=2*B3$

Примітка. Після введення формул для розрахунку цільової функції та обмежень на екрані до початку розв'язку ЗЛП у чарунках B5; B7; B8 та B9 висвічуватимуться нульові значення.

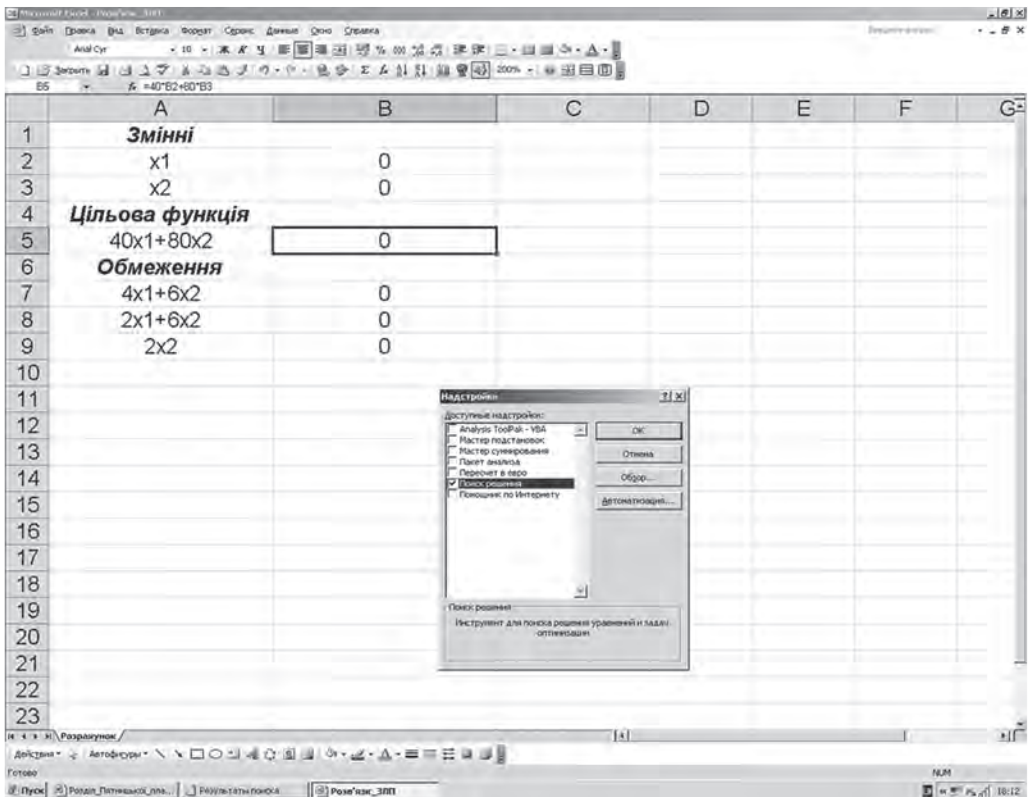


Рис. 5.1.9. Відмітка надбудови «Пошук рішення» у процесі розв'язку ЗЛП засобами Excel

3. Виокремивши чарунку B5 (див. табл. 5.1.4 та рис. 5.1.9), в якій розраховується цільова функція, робимо виклик головного меню Excel та обираємо «Сервіс»/«Пошук рішення». У діалоговому вікні у полі вводу «Установити цільову чарунку» (рос. «Установить целевую ячейку») міститься **\$B\$5**, яке потрібно визначити рівним «максимальному значенню» (див. рис. 5.1.9).

4. У порожньому полі діалогового вікна «Передбачити» (рос. «Предположить») зазначаються чарунки **\$B\$2:\$B\$3** для змінних  $x_1$  та  $x_2$  (рис. 5.1.10).

5. Для введення обмежень слід натиснути кнопку «Додати» (рос. «Добавить»), а потім у полі «Посилання на чарунку» (рос. «Ссылка на ячейку») вказуємо **\$B\$7**, а у полі «Обмеження» (рос. «Ограничения») вводимо **144** та ін. (тобто аналогічні операції проводимо з двома іншими обмеженнями). Після додавання всіх обмежень потрібно натиснути кнопку «ОК» і тоді на екрані поля «Обмеження» діалогового вікна «Пошук рішення» будуть відображенні всі введені нами обмеження ЗЛП (рис. 5.1.10).

6. У «Параметрах» необхідно зазначити, що значення змінних не можуть бути від'ємними (тобто має виконуватися обмеження (5.1.3) ЗЛП) шляхом установлення помітки напроти «Невід'ємні значення» (рос. «Неотрицательные значения»). Крім того, тут необхідно зробити помітку і щодо лінійності нашої моделі, встановивши відповідну позначку напроти словосполучення «Лінійна модель» (рос. «Линейная модель»). Після виконання зазначених дій у діалоговому вікні «Параметри пошуку рішення» потрібно натиснути кнопку «ОК», щоб знову повернутися до діалогового вікна «Пошук рішення».

7. Для отримання остаточного рішення у діалоговому вікні «Пошук рішення» натискають кнопку «Виконати» (рос. «Выполнить»), після чого на місці нульових значень змінних та цільової функції (див. чарунки B2; B3; B5 на рис. 5.1.8) з'являються числові значення, що відповідають оптимальному рішенню ЗЛП (рис. 5.1.10).

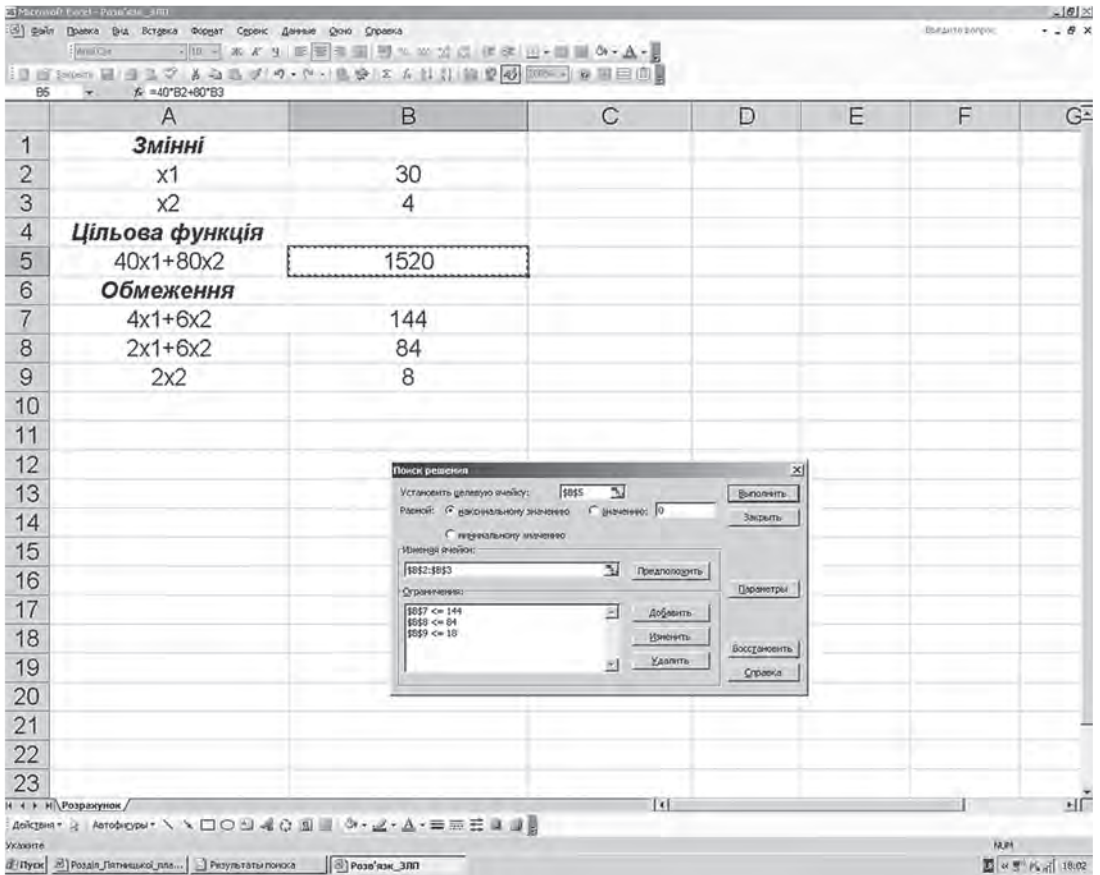


Рис. 5.1.10. Заповнення діалогового вікна «Пошук рішення» та результати розв'язку ЗЛП засобами Excel

Отже, згідно з розв'язком ЗЛП симплекс-методом на комп'ютерній техніці з використанням програмного продукту Excel, отримуємо аналогічне (до 1-го варіанту розв'язку цієї ЗЛП графічним методом) планове рішення: для максимізації прибутку компанії щоденно потрібно випускати 30 шахових наборів і 4 набори для гри у бадмінтон. Щоденний прибуток компанії при цьому дорівнюватиме 1520 грн.

Застосування *методів експертних оцінок* у процесі планування передбачає врахування суб'єктивних думок експертів щодо майбутнього стану справ і/або необхідності виконання тих чи інших дій у майбутньому. Фактично у результаті застосування методів експертних оцінок, які поділяються на індивідуальні та колективні (рис. 5.1.11), розроблення плану базується на певному передбаченні, що формується на засадах як раціональних доводів, так й інтуїції експертів.

*Метод «інтерв'ю»* передбачає розмову того, хто приймає планові рішення, з експертом, у межах якої останньому ставляться конкретні запитання про майбутній стан, наприклад, підприємства та його середовища, а також планові завдання підприємства на майбутні часові періоди, що дозволять йому зміцнити свої конкурентні позиції на ринку, підвищити прибуток, удосконалити виробництво тощо.

*Метод аналітичних доповідних записок* передбачає самостійну роботу експерта над аналізом ситуації, що склалася, можливих шляхів її подальшого розвитку та прийняття на цій основі планових рішень.

Останнім часом достатньо широко у практиці планування застосовують *метод сценаріїв (або складання сценаріїв)*. Зауважимо, що вперше цей метод було засто-

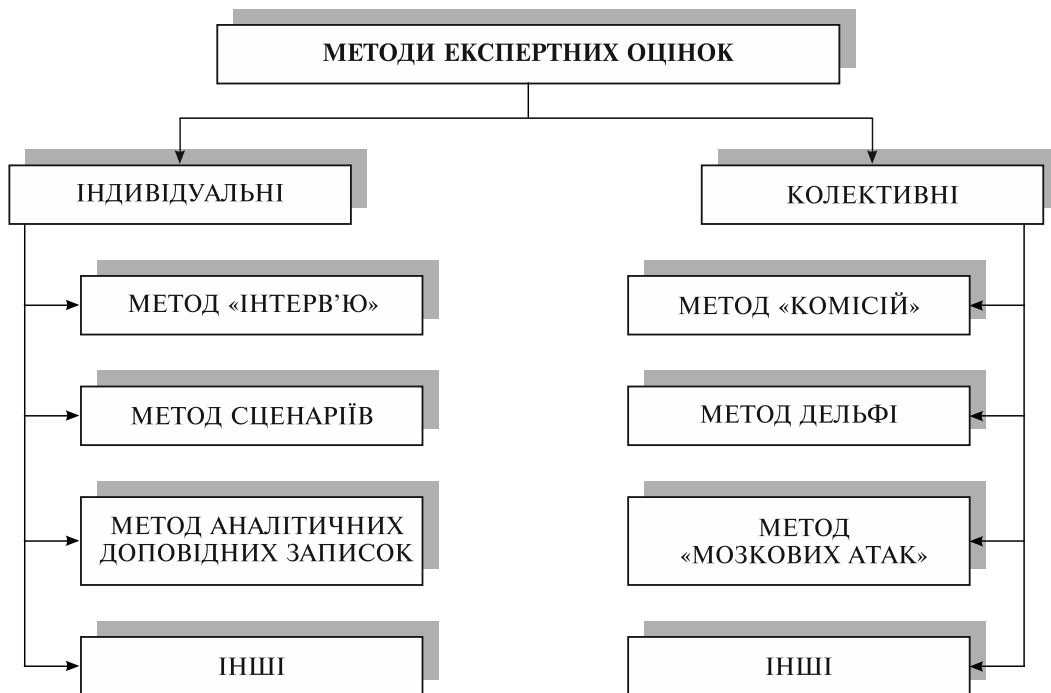


Рис. 5.1.11. Класифікація методів експертних оцінок

совано у 1960 р. футурологом Х. Каном при розробленні «картин майбутнього», необхідних для вирішення стратегічних завдань у військовій сфері.

*Сценарій* — це опис (картина) майбутнього, що складений з урахуванням правдоподібних передбачень. Планування на основі побудови сценаріїв передбачає визначення певної кількості ймовірних варіантів розвитку подій, а отже, й результатів виконання плану. Як правило, на практиці в більшості випадків розробляють три сценарії: оптимістичний, песимістичний, найбільш імовірний (або реалістичний чи очікуваний).

Колективні методи експертних оцінок іноді називають *комплексними методами прогнозування*, оскільки вони включають, по-перше, підготовку та збір індивідуальних експертних оцінок; по-друге, статистичні методи оброблення отриманих матеріалів. Розглянемо деякі з цих методів більш детально.

Застосування *методу «комісій»* у процесі планування передбачає організацію «круглого столу» або інших подібних заходів, у межах яких відбувається узгодження думок експертів щодо тих чи інших планових рішень.

Для *методу «мозкових атак»* (або «мозкового штурму» чи *брейнстормінгу*) характерне колективне генерування ідей та творчих рішень проблем (у тому числі тих, які пов'язані з розробленням будь-яких планів). Цей метод часто називають одним з найбільш ефективних евристичних методів вирішення будь-яких творчих завдань. Зауважимо, що під терміном «евристика» (грец. *heurisko* — знаходжу) у Стародавній Греції розуміли метод навчання, що сприяє розвитку кмітливості та творчої активності людини. Поряд з цим зазначимо, що цінність евристичних методів (у тому числі методу «мозкових атак» у процесі планування) полягає у тому, що вони дозволяють розв'язувати задачі в умовах, коли ті або інші процеси чи явища, що досліджуються, неможна повністю, чітко та замкнено логічно описати (наприклад, це може стосуватися плану розроблення технології виробництва абсолютно нової техніки або нового методу лікування тощо).

Засновником сучасного методу «мозкової атаки» вважають американського морського офіцера А. Осборна, який під час Другої світової війни був капітаном невеличкого транспортного корабля. Якось його корабель ішов до Європи з цінним

вантажем, але без надійної охорони та бойового прикриття. У цей час надійшла радіограма про ймовірний напад на корабель німецьких підводних човнів. Тоді капітан зібрав усіх по тривозі на палубі, повідомив про можливий напад і попросив кожного подумати і висловити свої міркування щодо того, як запобігти загибелі беззахисного судна. Серед численних ідей була оголошена ідея одного матроса, яка спочатку здалася абсурдною та смішною: у випадку торпедного нападу потрібно, щоб уся команда вишикувалася вздовж борту та при наближенні торпеди дружно подула на неї і таким чином «віддула» її вбік від корабля. Того разу зустріч із підводними човнами не стала фатальною для корабля А. Осборна, а нібито «божевільну» ідею матроса він використав для розроблення спеціального вентилятора, що створює потужний спрямований потік води, і цим «водогоном» в одному з наступних рейсів дійсно «віддув» торпеду ворога від борту судна. Крім того, саме після цього випадку в А. Осборна сформувалася думка про доцільність розробки методу колективного пошуку ідей для виходу з екстремальних обставин і пошуку нових технічних рішень, яку він успішно реалізував після закінчення війни.

Як засвідчила подальша практика використання методу «мозкової атаки», він став достатньо універсальним та зручним для прийняття рішень не лише у техніці, але й в інших видах людської діяльності — соціології, економіці, військовій справі, карному розшуку, сфері обслуговування тощо. Підсумовуючи особливості застосування цього методу, зазначимо, що *«мозкова атака»* є вільним неструктурованим процесом генерування будь-яких ідей за визначеною тематикою, які спонтанно висловлюються учасниками зустрічі. Оптимальна кількість учасників такої зустрічі — 6-12 осіб (бажано, щоб це були люди, які мають різні професії або фахові спеціалізації). При цьому правила для учасників «мозкової атаки» такі:

- потрібно намагатися висловити максимальну кількість ідей, віддаючи перевагу їх кількості, а не якості. При цьому можна висувати будь-які ідеї, у тому числі фантастичні та нереальні, жартівливі. Чим фантастичнішою є ідея, тим сильніше позначається її вплив на процес генерування наступних ідей. «Божевільні» ідеї — це каталізатори, без яких не виникнуть «ланцюгові» реакції творчості, без яких буде важким шлях до «гарних» ідей;
- під час сеансу абсолютно заборонена критика висловлювання ідей. Неприпустимими є несхвальні зауваження, іронічні репліки, ядучі жарти (на кшталт: «Це дурниця!»; «Це нікуди не годиться!» тощо);
- продуктивному мисленню сприяють жарти, каламбури, гумор та сміх;
- потрібно намагатися розвивати, комбінувати та покращувати ідеї, що були висловлені раніше, отримувати завдяки ним нові асоціативні ідеї;
- між учасниками сеансу мають бути вільні, демократичні, дружні та довірчі відносини.

*Метод Дельфі* було розроблено відомим експертом з дослідницької корпорації «РЕНД» О. Хельмером, математиком за освітою. Свою назву метод отримав за назвою міста Дельфи у Стародавній Греції, що славилася своїми оракулами. Нині метод Дельфі найчастіше використовуються для технологічного планування, а також прогнозування відкриттів і технологічних нововведень.

Сутність методу Дельфі полягає у проведенні анкетних опитувань фахівців визначеної сфери знань. Отримані анкетні дані оброблюються так, щоб у результаті сформувався діапазон думок експертів, який відображатиме їх колективну думку щодо заданої проблематики (наприклад, доцільності прийняття до реалізації того чи іншого планового рішення). Зазвичай після першого опитування спостерігаються вагомні розходження у думках експертів. Ось чому процедура цього методу передбачає проведення ще трьох-чотирьох таких опитувань, перед якими експертів знайомлять з підсумками попереднього опитування, але не для того, щоб тиснути на їх думку, а для того, щоб надати їм додаткову інформацію щодо предмету опитування. Ідеальною є ситуація, коли опитування повторюється до збігу думок експертів, а реально — до отримання найбільш вузького діапазону розходження думок.

### 5.1.2.3. Визначення цілей та оцінювання якості планів

Початковим етапом будь-якого процесу планування є визначення цілей розроблення плану на основі наявної і/або зібраної інформації щодо об'єкта планування та його оточення (див. рис. 5.1.3). У широкому розумінні *ціль* — це ідеальне, уявне передбачення результату якоїсь діяльності або уявлення про майбутній стан чогось, для досягнення якого необхідно щось зробити.

Якщо йдеться про цілі планування як процес, то вони полягають у визначенні певної послідовності дій чи заходів, які мають призвести до конкретного (очікуваного) результату відносно об'єкта планування. У свою чергу визначення цілей у процесі планування залежить від виду плану та проблеми, яку слід вирішити за його допомогою. При цьому одним із найбільш дієвих способів постановки цілей плану нині цілком слушно вважають застосування так званих *SMART-критеріїв*, згідно з якими цілі мають бути:

- конкретними або чітко специфікованими (англ. Specific), тобто чітко сформульованими (інакше може бути досягнутий результат, що відрізняється від запланованого);
- вимірювані (англ. Measurable), оскільки лише за умови можливості вимірювання параметрів цілі з'явиться реальна можливість визначити, чи досягнутий той чи інший результат;
- досяжні (англ. Achievable), оскільки цілі мають використовуватися як стимул не лише для вирішення наявних завдань, але й для подальшого просування вперед за рахунок досягнення успіху;
- орієнтовані на результат (англ. Result-oriented), оскільки для досягнення ефективності цілі повинні характеризуватися результатом, а не роботою, що виконується (наприклад, плануючи свій робочий день, можна поставити собі за мету приходити на роботу на годину раніше, однак якщо при цьому не визначити очікуваний від цього результат, то цю годину можна провести, попиваючи каву чи просто базикаючи);
- орієнтовані на конкретний термін (англ. Time-based), тобто будь-яка ціль плану має бути обмежена в часі виконання, інакше її очікування буде безстроковим, а отже, й план виконуватиметься роками та його результат постійно відтерміновуватиметься у часі (без жодних гарантій досягнення).

Будь-яка організація (у тому числі підприємство), як правило, має багато різноманітних цілей. Це у свою чергу обумовлює доцільність їх класифікації у процесі планування. Як свідчать дані рис. 5.1.12, є різні ознаки, за якими нині проводять класифікацію цілей підприємств.

Корисною з практичної точки зору є пропозиція П. Дойля поділяти цілі за очікуваннями представників різних зацікавлених груп типової компанії і визначати зону толерантності, тобто сферу ефективної діяльності, в якій фірма зможе задовольнити інтереси всіх основних зацікавлених груп (див. рис. 5.1.13).

Ця пропозиція дозволяє виокремити три основні підходи до розроблення цілей і завдань компанії, що притаманні сучасній практиці менеджменту, а саме: 1) так званий *підхід кейрецу*, який успішно був реалізований в Японії і полягає у тому, що серед усіх зацікавлених груп шляхом представництва на найвищому рівні досягається розуміння того, що кожна з них отримує вигоду від ефективної роботи фірми; 2) *підхід дворівневої системи правління*, яка в Німеччині, наприклад, реалізується через функціонування спостережної ради (Aufsichtsrat), до якої входять представники акціонерів, вищого керівництва, профспілок, кредитних організацій та інших зацікавлених груп, які контролюють роботу правління (Vorstand) та слідкують за тим, щоб стратегія фірми відповідала цілям усіх учасників бізнесу; 3) *підхід домінування вищих менеджерів*, коли інтереси корпорацій ставляться вище потреб усіх інших зацікавлених груп (такий підхід широко застосовують американські й британські компанії).



У процесі визначення цілей більшість науковців та практиків вирізняють два етапи: а) етап утворення або визначення загальної цілі, коли усвідомлення людиною зовнішніх та внутрішніх потреб поєднується з пізнанням та відбором намічених умов для її задоволення; б) етап конкретизації цілі, коли ціль уточнюється з урахуванням конкретних засобів її досягнення, поділяється на більш дрібні цілі-

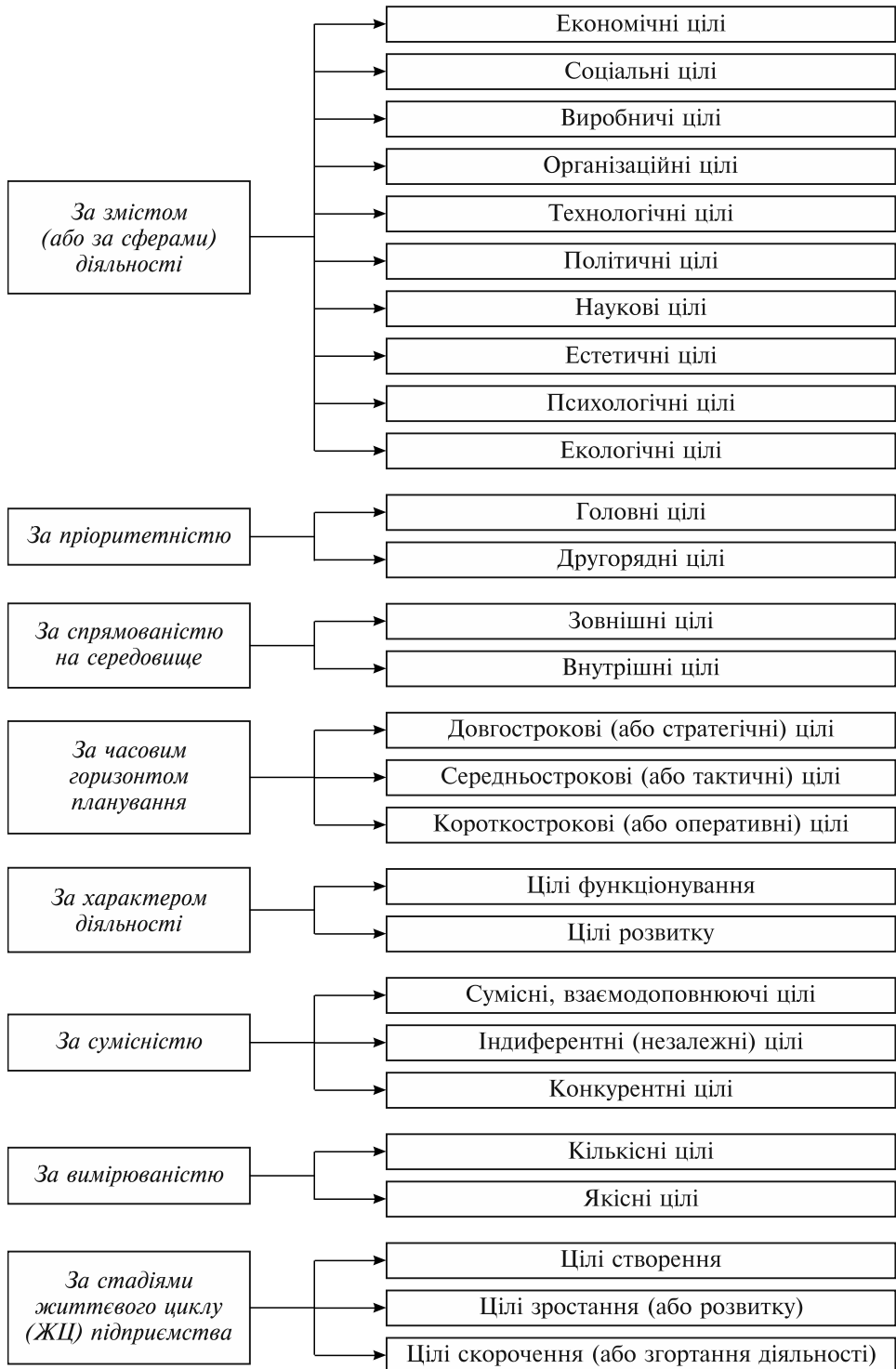


Рис. 5.1.12. Класифікація цілей підприємства

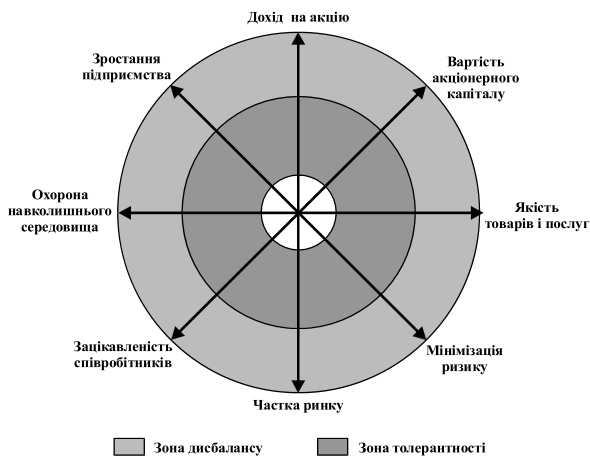
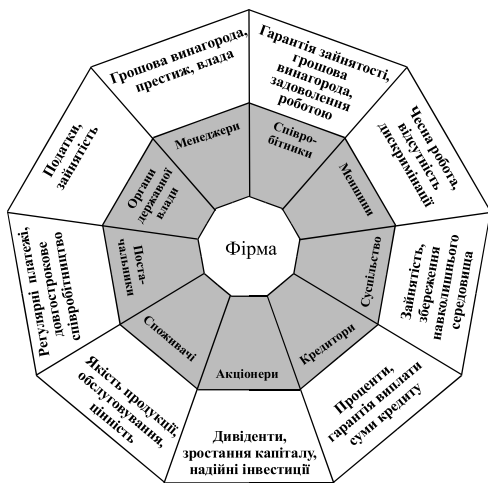


Рис. 5.1.13. Цілі фірми за П. Дойлем:

а) з позиції очікувань зацікавлених груп; б) зони дисбалансу і толерантності

завдання та з абстрактної цілі-ідеалу стає конкретною ціллю діяльності у напрямі визначеного результату.

Для визначення цілей у процесі планування доцільно використовувати концепцію «дерева цілей», що вперше була запропонована Ч. Черчменом і Р. Акоффом у 1957 р. Вона дозволяє будь-якому індивіду приводити в порядок власні плани, побачити всі свої цілі у групі (незалежно від того, чи є вони особистими чи професійними), виявити, які можливі комбінації забезпечать найкращу віддачу в результаті реалізації плану.

«Дерево цілей» у процесі планування — це структурована, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями, ранжована) сукупність цілей плану, в якій виокремлена генеральна мета («верхівка дерева»), а також підцілі першого, другого та подальших рівнів, що їй підпорядковуються («гілки дерева»). Приклади побудови «дерева цілей» надано на рис. 5.1.14.

Іншим інструментом, що застосовують для визначення цілей плану, є «піраміда цілей». «Піраміда цілей» у процесі планування — це стратиграфічна (від лат. *stratum* — настил, прошарок) побудова сукупності цілей плану. Для кращого та наочного розуміння того, як саме будується «піраміда цілей», розглянемо приклад її формування у процесі планування діяльності середньої школи (рис. 5.1.15).

Звичайно, з часом цілі плану, як правило, уточнюються та переглядаються. Коригування цілей плану може бути спричинено як зміною окремих факторів зовнішнього чи внутрішнього середовища організації, порушенням вимог до формування цілей, неточним оцінюванням середовища при формуванні цілей, невправильною постановкою окремих цілей тощо, так і конфліктом цілей. На практиці розрізняють такі *способи розв'язання конфлікту цілей*:

- домінування, тобто коли одна ціль стає головною, а інша — вторинною;
- злиття, тобто коли відбувається інтеграція двох цілей в одну;
- компромісу, тобто коли цілі впорядковуються за їх значущістю для досягнення планового результату;
- розведення, тобто коли цілі плану розводяться, наприклад, за часом і/або сферою досягнення.

Не менш важливу роль, ніж цілевизначення плану, відіграє у процесі планування й оцінювання якості плану в межах контролю за ходом його виконання. Для оцінювання якості планів необхідно мати систему показників, що характеризують їх реальність і напруженість, обґрунтованість та оптимальність, ступінь точності та рівень ризику та ін.

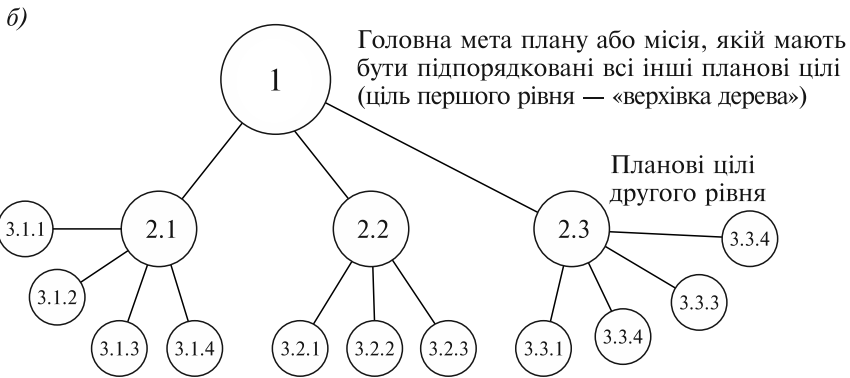
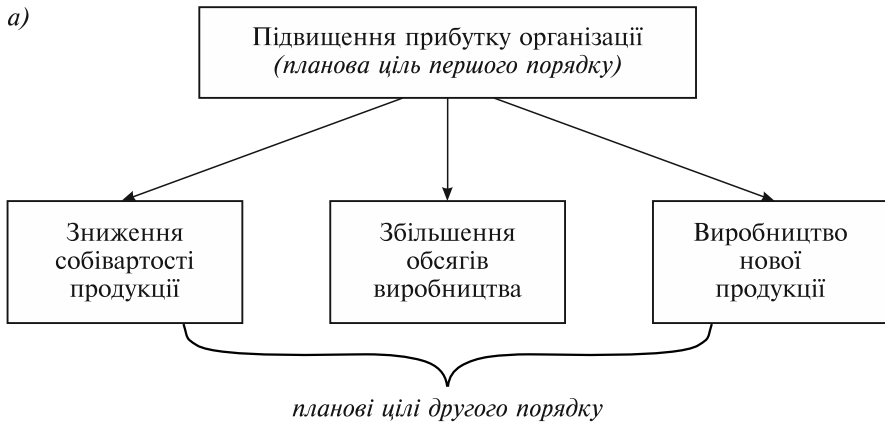


Рис. 5.1.14. Приклади побудови «дерева цілей»: а) дворівневого; б) тривірневого

Примітка. У менеджменті під місяєю організації розуміють найбільш загальну ціль організації як конкурентоспроможної структури, що представлена у найбільш загальній формі та чітко окреслює основну причину існування організації.

Основною ознакою реальності планів є рівень їх фактичного виконання в конкретних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища. Поряд із цим коефіцієнт напруженості планів можна визначити шляхом порівняння відповідних запланованих показників зі встановленою мірою чи наявним еталоном (наприклад, науково обґрунтованим оптимальним плановим показником-еталоном або показником-нормативом). Для кількісного визначення коефіцієнта напруженості ( $K_n$ ) використовують формулу:

$$K_n = \frac{P_{пл}}{P_e}, \quad (5.1.4)$$

де  $P_{пл}$  — плановий чи фактичний показник плану;  $P_e$  — етальонний або нормативний показник. Чим більше значення розрахункового коефіцієнта, тим вищий рівень напруженості оцінюваних планових показників і тим менш якісними є складені плани. Таким чином, з метою забезпечення високої якості планів, проводячи розробку планових показників слід забезпечити їх рівновагу з етальонними. Останнє досягається при коефіцієнті напруженості, що дорівнює 1.

Зауважимо, що, порівнюючи відповідні планові й фактичні показники з нормативними, можна встановити не тільки коефіцієнти напруженості планів, але й ступінь ризику планової діяльності. Ступінь ризику в умовах ринкової невизначеності можна оцінювати як нормальну при відхиленні фактичних даних від запланованих на 10 % або високу — при відхиленні 20 % чи надмірну — при відхилен-

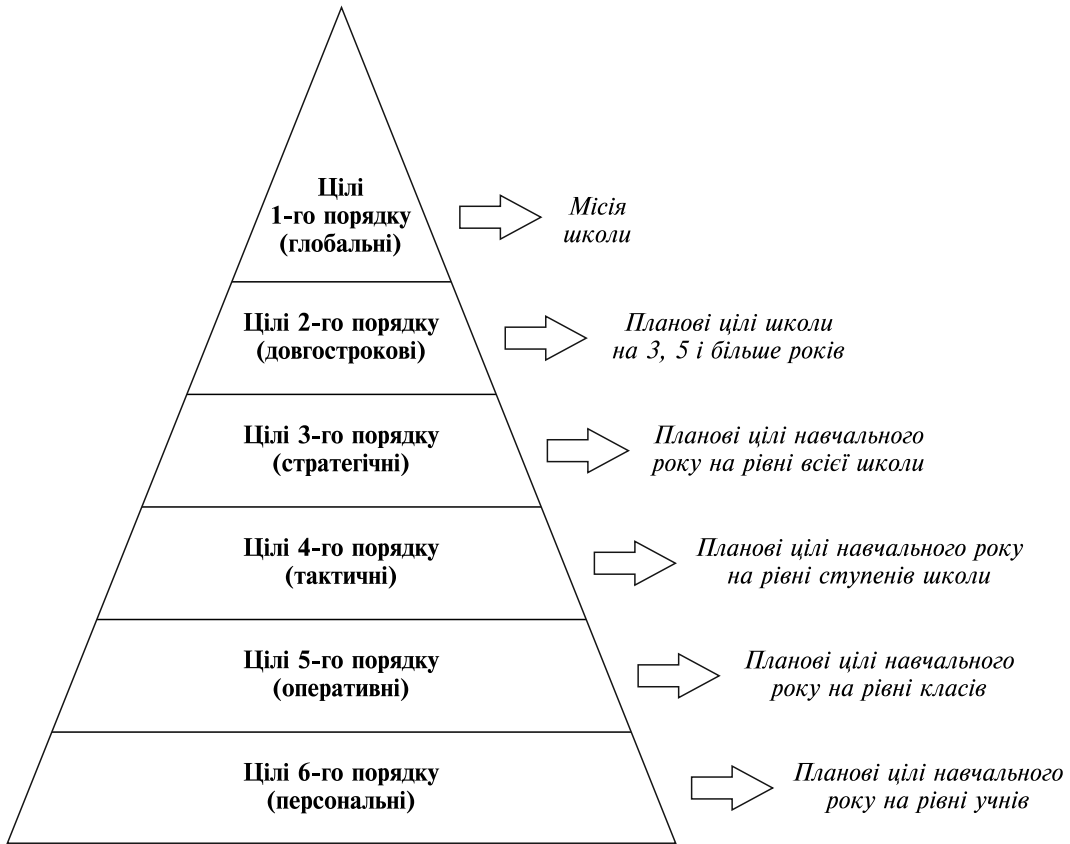


Рис. 5.1.15. Приклад «піраміди цілей»

Примітка. За матеріалами публікації О. Коростельова. Плановими цілями у навчальному закладі можуть бути визначені, наприклад, такі: підвищення якісної успішності на 5 %; покращення якості навчально-методичного забезпечення навчального процесу тощо.

ні 40 % і неприпустиму — при відхиленні понад 50 %. Загальними показниками якості планів організацій (підприємств) можуть також слугувати такі показники, як річний обсяг виробництва чи реалізації продукції/надання послуг або сукупний дохід чи прибуток тощо.

### 5.1.3. Стратегічне планування

Завдання стратегічного менеджменту, а отже, й стратегічного ринкового планування можуть бути розглянуті у трьох вимірах: процесному, елементному, функціональному. *Процесний* вимір стратегічного менеджменту розглядає аспекти будови (організації) та дії технології управління. Об'єктами його дослідження є: стадії управління, етапи управління та їх послідовність, організація робіт, витрати тощо. *Елементний* вимір націлений на оцінку та коригування, у разі потреби, ролі та значення різних елементів менеджменту, у тому числі пов'язаних із плануванням стилю управління, інформаційної системи, технічного оснащення, роботи з кадрами та ін. *Функціональний* вимір має тісний зв'язок із процесом формулювання та досягнення цілей через вплив на види та зміст управлінської діяльності (у тому числі на прийняття планових рішень), функціональний розподіл праці, формування структури органів управління, діяльність підприємства з урахуванням особливостей зовнішнього та внутрішнього середовища.

Як уже зазначалося у п. 5.1.1.3, починаючи з 80-х років ХХ ст. і донині, на практиці почали широко використовувати стратегічне ринкове планування, тоб-

то фактично перейшли до впровадження такого процесу формування стратегії, визначення шляхів та засобів її реалізації, який передбачає концентрацію уваги на ринкових можливостях та врахування того, що багато ринкових змін виходять за межі нормального циклу планування. При цьому, спираючись на сучасні концепції стратегічного менеджменту, Д. Хассі запропонував трактувати поняття «**стратегічне планування**» як «деталізований опис як довгострокових цілей, так і самої стратегії для їх досягнення».

### 5.1.3.1. Види стратегій підприємства та стратегічний аналіз у процесі планування

Уперше термін «стратегія» (з давньогрецького *strategos* — «мистецтво управляти армією») було використано в економіці для визначення одного з видів управління комерційним підприємством ще у 1962 р. На сьогодні існує багато різноманітних визначень поняття «стратегія». Зокрема, Г. Мінцберг запропонував використовувати п'ять «П» для розкриття суті стратегії, а саме: а) план; б) принцип поведінки; в) позиція; г) перспектива; г) прийом. Поряд з цим зауважимо, що найбільш традиційний підхід розглядає *стратегію* як генеральний план або курс дій. Так, В. Стівенсон ототожнює стратегію з планом досягнення цілей; М. Мескон та інші дослідники — з детальним комплексним планом, що сформований для здійснення місії організації та досягнення її цілей; П. Райт та його однодумці — з планом вищого керівництва щодо досягнення довгострокових результатів, які відповідають цілям і завданням організації; за А. Чандлером, стратегія — це «визначення основних довгострокових цілей та адаптація курсів дій і розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей».

У сучасній науковій літературі розглядається велика кількість різноманітних стратегій організацій (підприємств), що координують роботу їх структурних підрозділів та допомагають розвиватися і ефективно діяти на ринку. Для коректного вибору стратегії або ідентифікації прихованої стратегії конкурентів слід мати чітке уявлення, які саме різновиди стратегій існують узагалі та які з них можуть бути впроваджені за тих чи інших обставин.

Основною ознакою, за якою найчастіше поділяють стратегії організацій (у тому числі підприємств) є рівень управління, на якому ця стратегія безпосередньо буде реалізовуватися. З точки зору *ієрархії управління* або *рівня прийняття рішень* прийнято розрізняти такі види стратегій:

- корпоративні;
- бізнес-рівня або ділові;
- функціональні;
- операційні (або лінійні).

У загальноприйнятому розумінні **корпоративна стратегія** — це загальний план керівництва диверсифікованим підприємством (компанією), який поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрями діяльності. Фактично, як свідчить практичний досвід, корпоративна стратегія є планом дій, що прийнятий з метою отримання конкурентних переваг через вибір та управління поєднаними бізнесами, що конкурують у декількох галузях або товарних ринках.

За А. Томпсоном і А. Стріклендом, терміном «**ділова стратегія**» (або стратегія бізнес-рівня) позначають план управління окремою сферою діяльності компанії. При цьому, якщо компанія (підприємство) займається одним видом бізнесу (тобто є вузькопрофільною), то її корпоративна та ділова стратегії збігаються. Інакше кажучи, ділова стратегія — це стратегічний план найвищого рівня для вузькоспеціалізованих компаній або стратегічний план другого рівня для диверсифікованих компаній, тобто стратегії на рівні окремих господарських підрозділів цієї компанії.

На практиці передусім прийнято проводити вибір так званих базових або родових стратегій бізнес-рівня у межах наявних у компанії (підприємства) специфіч-

них конкурентних можливостей, що, за пропозицією М. Портера, отримали назву базових стратегій конкуренції. До них належать стратегії лідерства за витратами (або економії на витратах), диференціації, зосередження (або фокусування чи вузької спеціалізації). На рис. 5.1.16 зображено матрицю М. Портера, за якою проводять вибір стратегій конкуренції та надано їх основні характеристики. У дод. В. 5.1.10 зведено інформацію про необхідні ринкові умови, ризики та вигоди реалізації родових стратегій. Зауважимо, що ці стратегії конкуренції називають родовими, оскільки вони можуть застосовуватися як у сфері виробництва, так і у сфері послуг.

**Стратегія лідерства за витратами** є агресивним планом дій організації (підприємства) на ринку, що спрямований на досягнення ефективності виробництва та забезпечення жорсткого контролю всіх видів витрат; тобто це так звана внутрішня стратегія (або стратегія операційної ефективності). Вихідним положенням концепції зниження витрат є твердження, що загальні витрати на одиницю продукції зменшуються на однаковий відсоток за кожного подвоєння сумарного (кумулятивного) обсягу виробництва, що обумовлюється насамперед економією за рахунок масштабів і дією ефекту досвіду, який пов'язаний із розгортанням ефекту навчання.

**Стратегія диференціації** — це план дій організації (підприємства), спрямований на забезпечення унікальності та більш високої цінності (порівняно з конкурентами) продукту для покупця з точки зору рівня якості, наявності його особливих характеристик, методів збуту тощо. В цілому на практиці організації (підприємства) часто вдаються до *продуктової диференціації*, що передбачає створення товарів з характеристиками та/або дизайном кращим, ніж у конкурентів; *сервісної диференціації*, що передбачає надання різноманітного та більш високого за рівнем, ніж у конкурентів, обслуговування; *диференціації персоналу*, що передбачає наймання та тренінг персоналу, який виконує свої функції роботи з клієнтами більш ефективно, ніж персонал конкурентів; *диференціації іміджу*, що передбачає створення іміджу організації та/або товару, який з кращого боку вирізняє її/його поміж конкурентів.

а) СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА			б)			
			ЕКОНОМІЯ НА ВИТРАТАХ	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	ФОКУСУВАННЯ	
СТРАТЕГІЧНА МЕТА	УНІКАЛЬНІСТЬ, ЯК ВОНА СПРИЙМАЄТЬСЯ ПОКУПЦЕМ	СТАНОВИЩЕ НИЗЬКО-ЗАТРАТНОЇ ФІРМИ	ПРОДУКТОВА ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	Низька (переважно за ціною)	Висока (переважно за якостями)	Від низької до високої (ціни або якості)
	У МЕЖАХ РИНКУ	ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ	НАЙМЕНШ СУКУПНІ ВИТРАТИ	Низька (масовий ринок)	Висока (багато ринкових сегментів)	Низька (один або небагато сегментів)
	ТІЛЬКИ В КОНКРЕТНОМУ СЕГМЕНТІ	ЗОСЕРЕДЖЕННЯ		ВИДІТНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ	Виробництво та управління ресурсами	НДДКР, збут і маркетинг

Рис. 5.1.16. Родові стратегії (базові стратегії конкуренції): а) матриця М. Портера; б) основні характеристики

**Стратегія фокусування** — це план дій, спрямований на вибір обмеженої за масштабами сфери господарської діяльності (наприклад, за товарною лінією, географічною зоною) з чітко окресленим колом споживачів. Стратегія фокусування може поділятися на стратегії *фокусування на низьких витратах* або *фокусування на диференціації*.

**Функціональні стратегії** — це стратегічні плани, що розроблюються функціональними відділами та службами організації (підприємства) на основі цільових установок корпоративної та/або ділової стратегій. Інакше кажучи, функціональна стратегія — це управлінський план конкретного підрозділу або функціональної сфери бізнесу. Наприклад, маркетингова стратегія — це управлінський план роботи маркетингового відділу організації (підприємства); фінансова стратегія — управлінський план роботи фінансового відділу тощо.

**Операційні стратегії** — це стратегічні плани, що визначають спосіб та рівень використання виробничих потужностей кожним підрозділом і навіть працівником організації (підприємства). Ці стратегії покликані розв'язувати специфічні проблеми, пов'язані з досягненням цілей, що поставлені перед окремими підрозділами, доповнюючи та завершуючи загальний бізнес-план роботи підприємства. Спираючись на результати дослідження реалізації цих стратегій, Л. Гелловей у своїй книзі «Операційний менеджмент» обґрунтовано зауважив, що «без чітко вираженої операційної стратегії та ефективного операційного менеджменту організація може вижити лише суто випадково».

Звичайно, стратегії організацій (підприємств) можна класифікувати не лише за рівнями прийняття рішень, але і за багатьма іншими ознаками, які описують у своїх працях з проблематики стратегічного менеджменту як іноземні, так і українські науковці. Зокрема, однією з таких ознак є *ступінь запланованості стратегій*. Відповідно до цієї ознаки Г. Мінцберг і Дж. Вотерс запропонували розрізняти обмірковані та спонтанні стратегії, до яких у свою чергу можуть бути включені різні стратегії, що використовуються у сучасній практиці стратегічного менеджменту (табл. 5.1.5).

Таблиця 5.1.5. Поділ стратегій за ступенем запланованості

Найменування стратегій	За ступенем запланованості		Особливості стратегій
	обмірковані	спонтанні	
Планові	+		Виникають у формі офіційних планів
Підприємницькі	+	+	У широкому розумінні попередньо визначені, але у деталях можуть бути спонтанними
Ідеологічні	+		Наміри існують як колективне бачення ситуації, що контролюється жорсткими нормами
Парасолькові	+	+	Передбачають усвідомлений розвиток
Процесуальні	+	+	Частково визначені (щодо процесу) і частково спонтанні (щодо елементів змісту), тобто передбачають усвідомлений розвиток
Незв'язані		+	Ті, хто бере участь у реалізації цих стратегій, можуть сприймати їх як визначені (усвідомлені)
Консенсусу	+	+	Переважають спонтанні. Передбачають пов'язування планів на основі взаємного узгодження
Нав'язані		+	Зароджуються у зовнішньому середовищі, яке диктує моделі поведінки через пряме або непряме втручання. У випадку відповідності цих стратегій внутрішньому характеру організації вони можуть перетворитися у попередньо визначені

Знак «+» свідчить про належність стратегії до певної підгрупи стратегій, поділених за ступенем запланованості.

Відповідно до основних *стадій життєвого циклу* галузі (або сфери діяльності) чи окремого продукту стратегії умовно поділяють на стратегії зростання, утримання та скорочення. **Стратегія зростання** є характерною для тих організацій (під-

приємств), діяльність яких на ринку лише починається або розвивається. Розрізняють три різновиди цієї стратегії:

- *інтенсивного (або органічного) зростання*, що передбачає розширення присутності організації (підприємства) на ринку, розвиток бізнесу та товару;
- *інтеграційного зростання*, за якою має відбуватися об'єднання або поглинання інших організацій (підприємств), тобто проведення вертикальної чи горизонтальної інтеграції;
- *диверсифікації*, що передбачає розроблення нових видів продукції одночасно з освоєнням нових ринків.

**Стратегія утримання** — це стратегія організацій (підприємств), діяльність яких на ринку досягла фази зрілості. Як правило, реалізація цієї стратегії пов'язана зі здійсненням вибіркового інвестування та утримання балансу між витратами і доходами.

**Стратегія скорочення** — це стратегія організацій (підприємств), що перейшли у завершальну стадію свого життєвого циклу. Реалізація цієї стратегії передбачає комплексні дії, спрямовані на поступове згортання діяльності організації (підприємства) на ринку.

З виходом у 2005 р. книги Ч. Кіма та Р. Моборн «Стратегія блакитного океану: як створити вільну нішу і перестати боятися конкурентів», в основу якої були покладені результати десятирічного вивчення стратегічних кроків 150 різних компаній з понад 30 галузей протягом 1880—2000 рр., стратегії почали класифікувати за *ринковим простором*, для якого їх розробляють. За цією ознакою було запропоновано розрізняти стратегії «червоного океану» та «блакитного океану».

Під *«стратегією блакитного океану»* (англ. Blue Ocean Strategy — BOS) розуміють таку стратегію організації бізнесу, у якого немає конкурентів, за рахунок створення так званої інноваційної цінності. Така стратегія охоплює всю систему діяльності компанії, оскільки вимагає інтегрального підходу до цінності, тобто орієнтування на досягнення стрибка інноваційної цінності як для споживачів, так і для самої компанії.

*«Стратегія червоного океану»* (англ. Red Ocean Strategy — ROS) — це організація бізнесу в умовах конкурентного суперництва. Порівняння основних характеристик стратегій «червоного» та «блакитного океанів» надано у табл. 5.1.6.

Створити так званий «блакитний океан» можна двома способами: а) іноді компанії можуть сформувати абсолютно нові галузі; б) компанія змінює межі існуючої галузі, тобто коли «блакитний океан» утворюється всередині «червоного». У другому випадку це може відбуватися за умов:

- акцентуації на вторинних споживчих властивостях;
- стандартизації та масовості;
- захоплення у споживачькі властивості можливостей суміжних споживачів.

Таблиця 5.1.6. Основні характеристики стратегій «блакитного» і «червоного океанів»

Параметри	«Стратегія блакитного океану»	«Стратегія червоного океану»
Ринковий простір	Створення вільного від конкуренції ринкового простору	Конкурентний ринковий простір, наявність конкурентного суперництва
Конкуренти/цілі щодо конкурентів	Немає/можливість не боятися конкуренції	Є (можливо, навіть численні)/перемога над конкурентами (особливо основними)
Попит	Створення абсолютно нового попиту та оволодіння ним	Експлуатування наявного попиту
Цінність — витрати	Руйнування компромісу цінність—витрати	Компроміс цінність—витрати
Побудова всієї системи діяльності компанії	Відповідно до завдання одночасного досягнення диференціації та зниження витрат	Залежно від стратегічного вибору, що орієнтований або на диференціацію, або на низькі витрати



Для створення відмінної від конкурентів кривої цінності використовується чотири простих запитання:

1. Які фактори можна скасувати? Наприклад, ті, які можуть уже не мати жодної цінності для споживачів.

2. Які фактори варто значно знизити порівняно з існуючими у галузі стандартами? Наприклад, конкуренти починають занадто ускладнювати продукти у гонитві за споживачами, не отримуючи від цього особливої віддачі, а наша компанія скоротить витрати на подібні заходи.

3. Які фактори варто значно підвищити порівняно з існуючими у галузі стандартами? Наприклад, такі, які позбавляють споживачів від необхідності йти на компроміс.

4. Які фактори потрібно створити? Наприклад, абсолютно нові джерела цінності для споживачів.

Прикладом формування відмінної від конкурентів кривої цінності та реалізації стратегії блакитного океану є канадська компанія «Цирк дю Солей» (Cirque du Soleil), тобто так званого «Цирку Сонця», ідея створення якого належить двом друзям — Гі Лаліберте та Данієлю Готьє. Вже через 16 років свого існування («Цирк дю Солей» було відкрито у 1984 р.) ця компанія отримувала такі прибутки, яких «світовим чемпіонам» циркової індустрії («Ringling Bros» та «Barnum & Bailey») вдалось досягти лише через понад 100 років від дати своєї появи. У той час як інші цирки приділяли основну увагу шоу з участю тварин, запрошенню відомих виконавців, одночасному показу кількох номерів на трьох аренах відразу та намагалися здавати в оренду площі для торгівлі під час вистав, компанія «Цирк дю Солей» обійшла без усього цього.

У «Цирку Сонця» циркова привабливість була зведена до трьох основних факторів:

- шатра, який був облагороджений за рахунок чудового зовнішнього оформлення та підвищення комфорту (зауважимо, що на момент появи «Цирку дю Солей» більшість цирків відмовилися від використання шатрів і почали орендувати приміщення для своїх вистав);
- клоунів (гумор яких у «Цирку дю Солей» став більш витонченим і легким, а отже, вже ніяк не нагадував гумор клоунів з майданів);
- класичних циркових номерів, різних акробатичних трюків та виступів на моноциклі (які у «Цирку дю Солей» зробили більш елегантними, додавши певний артистичний флер та інтелектуальну складову).

Крім того, були введені нові нециркові елементи (наприклад, сюжетна лінія, а разом з нею й інтелектуальна насиченість, артистична музика та танці, а також розмаїття постановок) з театральної індустрії. При цьому впровадження концепції різноманітних постановок позитивно вплинуло на частоту відвідування «Цирку дю Солей», а отже, суттєво підвищило наявний попит.

Підсумовуючи, можна зробити висновок, що «Цирк дю Солей» запропонував найкраще, що є у цирку та театрі, а всі інші елементи мінімізував або звів до нуля, а також переорієнтувався з основної для цирків цільової аудиторії — дітей — на дорослих. Завдяки винаходу нового виду «живих» розваг, що суттєво відрізняються і від традиційного цирку, і від традиційного театру, компанія «Цирк дю Солей» розробила інноваційну цінність, привабливу для споживачів. Водночас, відмовившись від багатьох найбільш дорогих складових цирку (наприклад, утримання тварин), компанії вдалося різко скоротити свої витрати, тим самим одночасно досягнувши й диференціації, й низьких витрат. Ціни на квитки у «Цирк Сонця» у кілька разів перевищили рівень, що прийнятий у цирковій індустрії, однак при цьому вони виявилися привабливими для дорослих глядачів, які звикли до більш високих цін на театральні квитки. Отже, компанія «Цирк дю Солей» — це яскравий приклад планування та реалізації «стратегії блакитного океану» у ринкових реаліях сьогодення.

Стратегічне планування та прийняття як обміркованих, так і спонтанних рішень щодо вибору тієї чи іншої стратегії важко уявити без проведення стратегічного аналізу. **Стратегічний аналіз** — це комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище та конкурентну позицію організації (підприємства) у перспективі, а також шляхів досягнення її стратегічних цілей.

**Метою стратегічного аналізу** є опис об'єктів дослідження, виявлення тенденцій, особливостей, можливих напрямів їх розвитку. **Предметом стратегічного аналізу** є концептуальні напрями функціонування та розвитку підприємства, його організаційні, економічні та інформаційні ресурси і можливості, які розглядаються з погляду нарощування стратегічного потенціалу підприємства та зміцнення його конкурентних позицій на ринку в довгостроковій перспективі. Як **об'єкти стратегічного аналізу** зазвичай виокремлюють: стан і зміни середовища організації, її потенціал та стратегії, окремі стратегічні господарські підрозділи (СГП), стратегічні зони господарювання (СЗГ), сектори бізнесу або стратегічні одиниці бізнесу (СОБ), окремі продукти.

**Стратегічні господарські підрозділи** — це квазіавтономні підрозділи диверсифікованої компанії, структура якої організована за дивізіональною схемою. Наприклад, компанія United Technologies володіє фірмами, які розглядаються як її стратегічні господарські підрозділи: Pratt&Whitney (авіаційні двигуни), Otis (ліфти), Hamilton Standard (системи управління) й інші.

**Стратегічна зона господарювання** — це певний сегмент ринку, на якому організація (підприємство) вже діє або на який бажає вийти.

Під **сектором бізнесу** найчастіше розуміють окремий напрям у діяльності підприємства (наприклад, виробництво мотоциклів і велосипедів — це різні сектори бізнесу мотозаводу). В іноземній літературі замість терміна «сектори бізнесу» використовують термін «**стратегічні одиниці бізнесу**», під якими розуміють незалежні одна від одної сфери діяльності організації (підприємства), які характеризуються певним продуктом (або групою продуктів), колом клієнтів і особливими ринковими задачами.

**Окремі продукти** — це конкретні види товарів (послуг), що продає (надає) споживачам організація (підприємство). Зауважимо, що сектори бізнесу й окремі продукти розрізняють як об'єкти стратегічного аналізу як у диверсифікованих, так і у вузькоспеціалізованих компаніях. Водночас зазначимо, що найдетальніший стратегічний аналіз, як правило, проводять за окремими продуктами.

Процес стратегічного аналізу тісно пов'язаний з ЖЦ стратегії, а його етапи утворюють своєрідний замкнений контур (рис. 5.1.17). У більшості випадків цей аналіз зосереджується на вирішенні трьох запитань, що є важливими для будь-якої

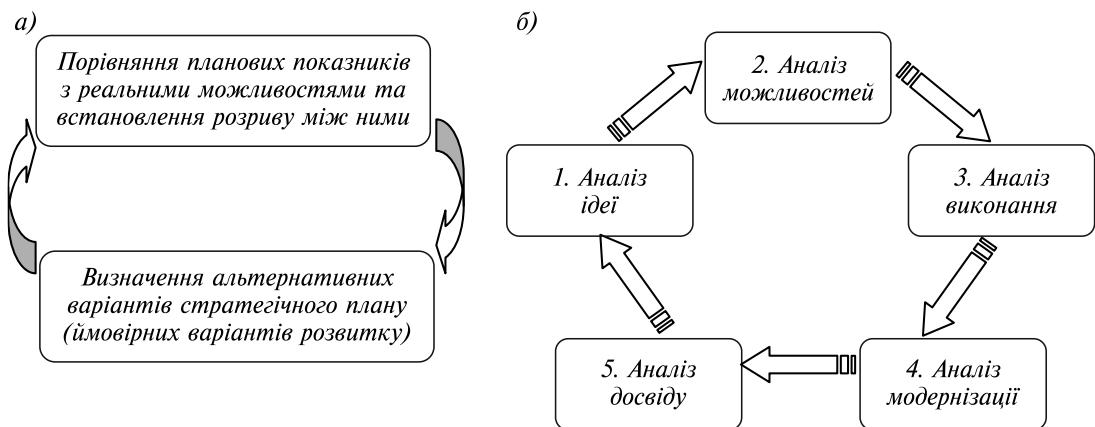


Рис. 5.1.17. Процес проведення стратегічного аналізу: а) у два етапи; б) у п'ять етапів

організації (у тому числі підприємства) за будь-якого розвитку подій: 1) У якому стані знаходиться організація (підприємство) нині? 2) У який стан вона повинна перейти через визначений проміжок часу (3, 5, 10, 15 років)? 3) Які існують шляхи та способи досягнення бажаного стану?

Коли стратегічний аналіз на підприємстві проводиться у два етапи (рис. 5.1.17 а), то на першому відбуваються не лише порівняння планових показників, що виражають ідею, місію, цілі підприємства та його реальних можливостей, але й за допомогою так званого методу розриву встановлюються розміри розбіжностей між ними. *Метод розриву* передбачає послідовне виконання таких операцій: а) ранжування за строками виконання стратегічних цілей підприємства; б) за відповідними часовими періодами проставлення даних про реальні наявні можливості підприємства; в) визначення розривів між цілями та можливостями підприємства по кожному часовому періоду (наприклад, за допомогою графічної моделі аналізу розривів, що зображена на рис. 5.1.18); г) розроблення заходів (планів, програм, тактичних дій) по заповненню розривів на кожному даті.

На другому етапі двоетапного процесу стратегічного аналізу (рис. 5.1.16 а) формують альтернативні варіанти стратегічного плану (тобто можливі варіанти стратегічного розвитку підприємства), застосовуючи при цьому специфічні методи аналізу.

На першому етапі п'ятиетапного процесу стратегічного аналізу (рис. 5.1.17 б) проводиться аналіз ідеї нової стратегії; на другому — оцінюється життєздатність й обґрунтованість ідеї, визначаються різноманітні наслідки її реалізації (тобто проводиться аналіз можливостей для вибору саме цієї стратегії). Третій етап передбачає проведення аналізу виконання стратегії. Він дає можливість пересвідчитися у реальності виконання стратегії за умови виникнення певних перешкод та обмежень. На четвертому етапі проводиться аналіз щодо необхідності модернізації стратегії. У результаті його проведення є ймовірним розроблення плану модернізації (уточнення, пристосування, удосконалення) стратегії у нестабільному ринковому середовищі. На п'ятому етапі проводиться остаточний аналіз віртуального планування та реалізації нової стратегії з урахуванням досвіду впровадження попередніх стратегій. Водночас на цьому етапі може виникнути ідея нової стратегії, а отже, з'явиться необхідність у переході на етап «аналізу ідей». Таким чином, стратегічний аналіз — це своєрідний перманентний дослідницький процес.

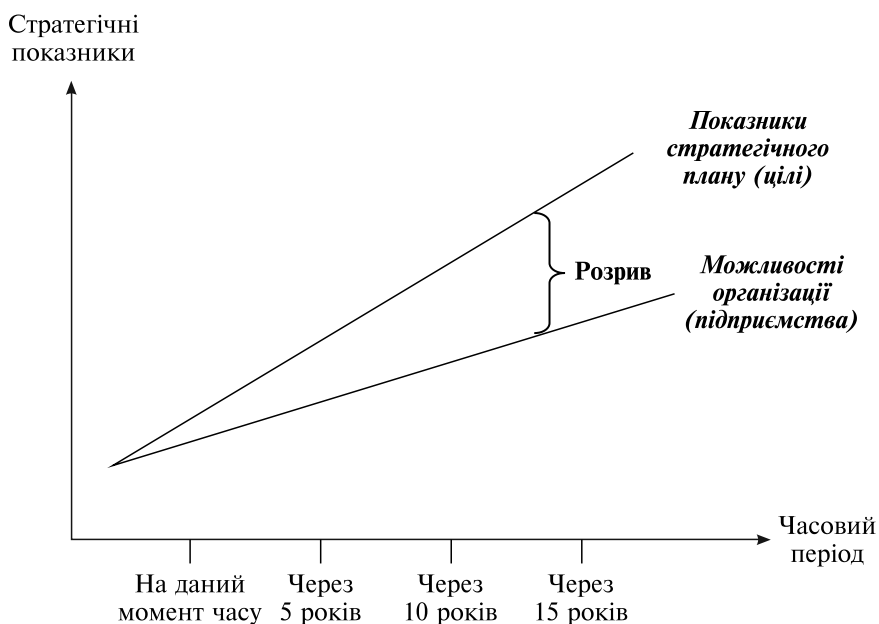


Рис. 5.1.18. Метод аналізу розривів у вигляді графічної моделі

Результатом будь-якого стратегічного аналізу в процесі планування стає системна модель об'єкта планування (наприклад, підприємства) та його оточення. На практиці, коли йдеться про проведення стратегічного аналізу на підприємстві, ця модель фактично складається на основі даних дослідження та аналізу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища підприємства. За проведення зовнішнього аналізу, як правило, відповідає комерційний відділ (або служба маркетингу); функції внутрішнього (тобто управлінського) аналізу можуть виконувати працівники різних підрозділів (планово-економічного відділу, бухгалтерії чи служби внутрішнього аудиту).

У стратегічному аналізі використовуються різні загальнонаукові та специфічні методи дослідження. Оскільки метою проведення стратегічного аналізу є пошук відносин між двома або більше категоріями явищ, то у ході цього аналізу, як правило, застосовують *абстрактно-логічний метод* та *прийоми індукції* (тобто переходу від фактів, що спостерігаються, та окремих висновків до загальних висновків, які утворюють правила/закони) і *дедукції* (тобто переходу від загальних висновків до інших, менш загальних або до окремих фактів), *аналізу та синтезу, порівняння, формалізації та моделювання, програмування та прогнозування* тощо. Крім того, у ході стратегічного аналізу використовують такі традиційні методи та прийоми економічного аналізу:

- *статистично-економічний метод та прийоми: проведення статистичного спостереження* (для збору даних, вибіркового обстеження, анкетування та ін.); *економічного групування, порівняння, розрахунку середніх і відносних величин, індексів* тощо (для аналізу зібраного матеріалу, виявлення закономірностей та резервів, установлення темпів змін, інтенсивності явищ та чинників, що на них впливають);
- *розрахунково-конструктивний метод та прийоми виокремлення головної ланки, зв'язування, аналогії, застосування нормативів* та ін. (для виділення основних факторів й умов розвитку, створення системи заходів, моделей, концепцій, програм діяльності на ринку тощо);
- *монографічний метод* (для детального дослідження й опису окремого типового чи передового підрозділу об'єкта дослідження);
- *економіко-математичні методи* (наприклад, *симплекс-метод* для оптимізації об'єкта дослідження, максимізації прибутку чи мінімізації витрат підприємства тощо; *кореляційно-дисперсний аналіз* для встановлення взаємозалежностей складових об'єкта дослідження, виявлення чинників впливу на нього та оцінювання рівня цього впливу).

Крім вищезазначеного методу розриву, серед специфічних методів і моделей стратегічного аналізу широкого розповсюдження (особливо в країнах з високорозвинутою ринковою економікою) набули методи портфельного аналізу Бостонської консалтингової групи (БКГ), консалтингової компанії «Артур Д. Літл» (АДЛ) та ін., метод SWOT-аналізу, метод SPACE-аналізу, модель ЖЦ товару, модель «продукт — ринок» І. Ансоффа, модель кривої досвіду, деякі з яких наочно представлені та коротко охарактеризовані у дод. В. 5.1.11.

Варто відзначити, що залежно від об'єктів стратегічного аналізу застосовують різний інструментарій, який можна умовно об'єднати у сім груп, а саме інструментарій для проведення:

1. Стратегічного аналізу макрооточення організації (підприємства), до якого включають методи аналізу інформаційних оглядів, звітів, статистичних довідок та бюлетенів, різні методи збирання даних, їх аналізу та статистичної оцінки, економічне моделювання.

2. Стратегічного аналізу безпосереднього оточення організації (підприємства), тобто її сфери економічної діяльності (галузі), конкурентів тощо. Це методи: аналізу ЖЦ галузі, бенчмаркінгу, сценаріїв, Дельфі, «мозкової атаки», імітаційного моделювання, профілів.

3. Стратегічного аналізу самої організації (підприємства), серед якого виділяють методи SWOT та SPACE аналізу, аналізу ЖЦ та вразливості організації, аналізу часових рядів та екстраполяції тенденцій, ринкового позиціонування із застосування матриць БКГ, Мак-Кінзі.

4. Стратегічного аналізу продукту, до яких належать методи аналізу ЖЦ продукту та стратегій маркетингу і конкуренції, методи аналізу зацікавлених сторін.

5. Стратегічного фінансового аналізу, серед яких розрізняють методи діагностики банкрутства, розрахунку фінансових коефіцієнтів, стратегічного оцінювання фінансових результатів і фінансових потреб.

6. Стратегічного інвестиційного аналізу, до яких належать методи формування господарського портфеля, аналізу ризиків, варіантного аналізу, розрахунку чистої приведеної вартості й інші.

7. Аналізу стратегії та прийняття стратегічних рішень, серед яких розрізняють матричні методи вибору стратегії, методи експертних оцінок і сітьового аналізу, імітаційного моделювання та теорії ігор тощо.

Підсумовуючи, зауважимо, що у вітчизняній практиці для проведення стратегічного аналізу найчастіше користуються розрахунково-аналітичними методами (балансовим, нормативним), графоаналітичними методами (кореляції, екстраполяції, мережевого аналізу), евристичними методами (експертних оцінок), економіко-математичними методами (лінійного програмування, імітаційного моделювання, теорії ігор).

#### 5.1.3.2. Управління стратегічною позицією підприємства, генерування та умови реалізації стратегій

Стратегічний аналіз відіграє важливу роль в управлінні *стратегічною позицією підприємства*, під якою прийнято розуміти місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості з покращання або щонайменше підтримки на належному рівні свого становища у ході конкурентного суперництва. У широкому розумінні, *стратегічна позиція* — це стартовий граничний стан системи (наприклад, підприємства) для досягнення нею стратегічних цілей.

У цілому процес управління стратегічною позицією будь-якої організації (підприємства) передбачає послідовне виконання таких етапів: 1) визначення наявної стратегічної позиції підприємства та проведення її аналізу (зауважимо, що основна мета визначення стратегічної позиції — забезпечення майбутньої життєстійкості підприємства); 2) генерування ідей щодо покращання або зміни чи зміцнення стратегічної позиції підприємства; 3) вибір майбутньої стратегічної позиції підприємства та планування процесу досягнення обраної позиції з урахуванням змінних умов ринкового середовища та наявного у підприємства внутрішнього потенціалу (тобто, фактично генерування стратегії, спрямованої на створення умов для потрапляння підприємства в обрану стратегічну позицію); 4) організація реалізації запланованих на третьому етапі дій; 5) практична реалізація плану досягнення обраної стратегічної позиції з проведенням контролю за ходом виконання плану та оцінюванням проміжних та кінцевих результатів (тобто фактично реалізація стратегії).

Вивчаючи аспекти управління стратегічною позицією у своїй книзі «Стратегічне управління», І. Ансофф виокремив такі основні кроки планування стратегічної позиції компанії:

- визначення СЗГ, тобто розмежування сфер, в яких компанія має ті чи інші можливості діяльності;
- визначення перспектив компанії у кожній СЗГ, включаючи короткострокові та довгострокові перспективи зростання, співвідношення рентабельності у найближчій та далекій перспективі, а також нестабільність економічного, технологічного, соціально-політичного розвитку;

— визначення стратегії та управлінських можливостей, які компанія розвиває у кожній СЗГ (з використанням методу екстраполяції, матриць БКГ, Мак-Кінзі тощо).

Підкреслюючи тісний зв'язок між стратегічним плануванням і стратегічним аналізом позиції компанії, І. Ансофф ілюструє його на прикладі вивчення двох проблем: а) приведення стратегічної активності компанії у відповідність з майбутніми змінами у певній СЗГ; б) визначення можливостей загального керівництва, необхідного для реалізації відповідної стратегії (рис. 5.1.19).

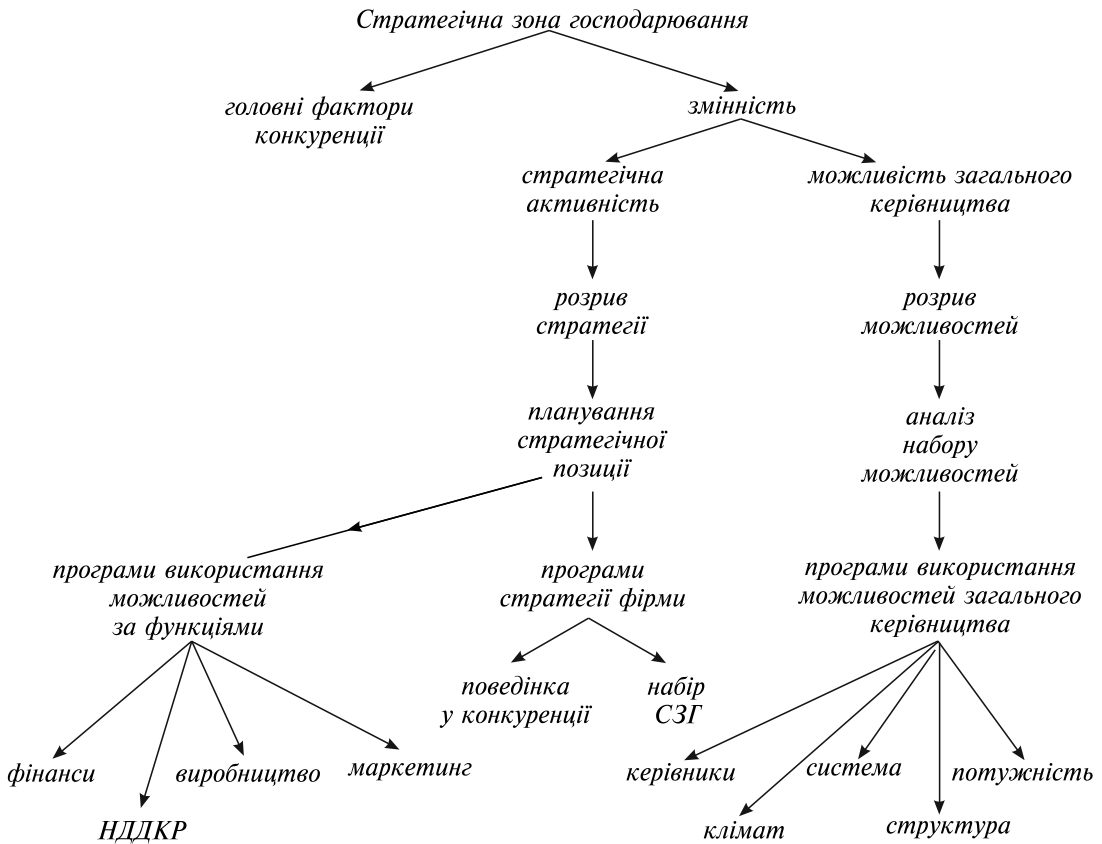


Рис. 5.1.19. Аналіз стратегічної позиції за І. Ансоффом

З метою забезпечення ефективного управління стратегічною позицією підприємства використовують різний стратегічний інструментарій. До найбільш відомих поміж цих інструментів належать, зокрема, матричні моделі БКГ та Мак-Кінзі, метод SWOT-аналізу тощо. Розглянемо ці інструменти більш детально, навівши приклади їх застосування на підприємствах.

Класична матрична модель БКГ (див. рис. 5.1.20), що була розроблена ще наприкінці 60-х років ХХ ст., є своєрідним відображенням позицій СОБ організації (підприємства) у стратегічному просторі, що визначається двома координатними вісями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання ринку (відповідного товару або галузевого в цілому), а інша — для вимірювання відносної частки СОБ на цьому ринку.

Відповідно до кожного з квадрантів матриці БКГ (див. рис. 5.1.20), розрізняють чотири ймовірні стратегічні позиції СОБ:

1. «Знак запитання» (або «дика кішка»), коли йдеться про продукт, що перебуває на початковій фазі ЖЦ, у зв'язку з чим має високі темпи зростання, але незначну частку ринку.

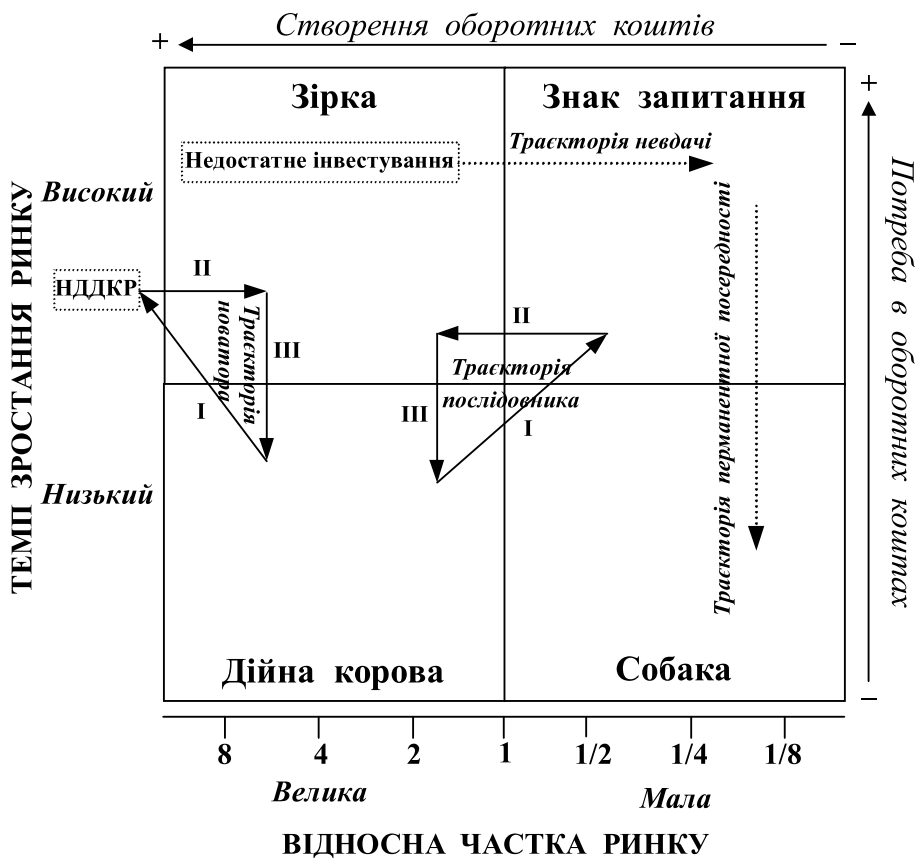


Рис. 5.1.20. Класична матрична модель БКГ

2. «Зірка», коли йдеться про продукт, що перебуває у фазі зростання ЖЦ.
3. «Дійна корова», коли йдеться про продукт, що перебуває у фазі зрілості ЖЦ, і саме значна частка ринку забезпечує йому високу прибутковість на ринку.
4. «Собака» (або «крива качка»), коли йдеться про продукт, який перебуває у фазі спаду ЖЦ, що насамперед обумовлено насиченням ринку і характеризується малою часткою та низькими темпами зростання ринку.

Вищезазначені позиції, що посідають СОБ (тобто окремі сектори бізнесу підприємства) у стратегічному просторі, визначеному моделлю БКГ, обумовлюють подальший вибір цілком конкретних напрямів дій (тобто стратегій подальшого ведення бізнесу підприємством), що визначені у табл. 5.1.7.

Таблиця 5.1.7. Характеристики стратегічних позицій та рекомендовані стратегії для секторів бізнесу відповідно до матричної моделі БКГ

Позиція сектору бізнесу	Прибуток	Грошові потоки	Пріоритетна стратегічна мета	Можливі стратегічні альтернативи
«Знак запитання»	Низький, зростаючий, нестабільний	Від'ємні	Піднятися до рівня «зірки»	Інвестування і селективний розвиток для збільшення частки ринку чи деінвестування
«Зірка»	Високий, стабільний, зростаючий	Приблизно нульові	Підтримка зростання	Збереження лідерства шляхом інвестування у зростання; оптимізація розвитку
«Дійна корова»	Високий, стабільний	Позитивні, стабільні	Максимізація прибутку	Диверсифікація або збір «урожаю»
«Собака»	Низький, нестабільний	Приблизно нульові	Мінімізація втрат	Деінвестування; вихід з ринку

*Приклад.* Компанія «Весняний вітер» володіє господарським портфелем з трьох секторів бізнесу, що належать до різних сфер економічної діяльності: підрозділ «А» (аптечний бізнес); підрозділ «Г» (готельний бізнес); підрозділ «З» (послуги зв'язку). Показники, що характеризують темпи зростання ринків у відповідних сферах економічної діяльності та частки окремих підрозділів компанії «Весняний вітер», наведено у таблиці:

Сектор бізнесу	Обсяг продажів, тис. грн		Річні темпи зростання ринку, %
	підрозділів компанії «Весняний вітер»	найбільших конкурентів компанії	
Підрозділ «А»	650	1000	3
Підрозділ «Г»	500	300	5
Підрозділ «З»	200	150	12

Необхідно за допомогою матричної моделі БКГ визначити стратегічні позиції секторів бізнесу компанії «Весняний вітер» і надати пропозиції щодо стратегії подальшого розвитку компанії.

*Розв'язок:* Розраховуємо відносну частку ринку кожного з секторів бізнесу компанії «Весняний вітер»:

$$BC_A = \frac{650}{1000} = \frac{13}{20} = 0,65; BC_G = \frac{500}{300} = \frac{5}{3} \approx 1,67; BC_Z = \frac{200}{150} = \frac{4}{3} \approx 1,33.$$

Проведемо стратегічне позиціонування секторів бізнесу компанії «Весняний вітер» на матричній моделі БКГ.

Отже, за результатами проведеного стратегічного позиціонування для підрозділів «З» та «Г» компанії «Весняний вітер» доцільно реалізувати такий план дій, який би дозволив зберегти або покращити (наприклад, для підрозділу «З» шляхом інвестування у зростання, а для підрозділу «Г» — шляхом диверсифікації) їх стратегічну позицію у майбутньому. Щодо підрозділу «А», то керівництву компанії варто замислитися над виведенням цього виду бізнесу зі свого господарського портфеля або реалізувати стратегію деінвестування (тобто відмовитися від подальшого інвестування у розвиток цього сектора бізнесу і навіть намагатися вилучити вже вкладені кошти).

Перевагами моделі БКГ є: забезпечення поєднання у ході аналізу різногалузевих підрозділів компанії; придатність не лише для визначення та проведення аналізу стратегічної позиції, але й для генерування стратегій; простота у використанні. Водночас цій моделі властиві такі недоліки: матриця БКГ будується на дуже нечіткому визначенні ринку та частки ринку для секторів бізнесу і при цьому значущість впливу частки ринку на прибутковість бізнесу явно переоцінено (у той час, як вплив інших факторів на прибутковість просто ігнорується); модель є малоприматною для аналізу тих галузей, де інтенсивність конкуренції невисока або обсяги виробництва незначні; привабливість галузі оцінюється лише за однією ознакою — темпом зростання ринку.

Матрична модель Мак-Кінзі, що була ще на початку 1970-х років запропонована корпорацією «Дженерел Електрик» та консалтинговою компанією «Мак-Кінзі & Ко» (рис. 5.1.21) є однією з багатофакторних моделей стратегічного аналізу, яку використовують для визначення конкурентних позицій бізнесу у стратегічній перспективі.

Для визначення конкурентної позиції підприємства на ринку у моделі Мак-Кінзі використовують такі показники: відносна частка ринку; зростання частки ринку; кваліфікація персоналу; гнучкість; маркетингові та технологічні переваги; відданість споживачів продукції/послугам підприємства, ефективність мережі дистрибуції тощо. До індикаторів ринкової (галузевої) привабливості включають темпи зростання ринку, ступінь диференціації продукції, особливості конкуренції, норму прибутку в галузі, відданість споживачів торговій марці тощо.



		Конкурентні позиції на ринку		
		сильні	середні	слабкі
Привабливість ринку (галузі)	висока	«Переможець» (1)/ Інвестування/ <i>Захист позиції на ринку</i>	«Переможець» (2)/ Зростання/ <i>Інвестування у розвиток</i>	Сумнівний бізнес «?»/ Отримання доходів/ <i>Селективний розвиток</i>
	середня	«Переможець» (3)/ Зростання/ <i>Селективний розвиток</i>	Середній бізнес/ Отримання доходів/ <i>Отримання доходів</i>	«Переможений» (1)/ Отримання доходів, скорочення діяльності/ <i>Незначне розширення</i>
	низька	Генератор прибутку/ Отримання доходів/ <i>Захист і зміна орієнтирів</i>	«Переможений» (2)/ Отримання доходів, скорочення діяльності/ <i>Отримання доходів</i>	«Переможений» (3)/ Вихід з бізнесу/ <i>Вихід з бізнесу</i>

Рис. 5.1.21. Матрична модель Мак-Кінзі

Примітка. У квадрантах матриці жирним шрифтом виділено найменування позиції, звичайним шрифтом через похилу лінію — рекомендованої стратегії за Т. Нейлором, курсивом визначені рекомендовані стратегії за Дж. Деєм.

*Приклад.* Визначити та проаналізувати стратегічну позицію підприємства «АБВГ», що займається видавничою діяльністю, отримавши після опитування експертів оцінки самого підприємства та привабливості ринку, на якому воно працює (дані опитування були зведені у таблицю, що представлена нижче). Обґрунтувати пропозиції щодо стратегічного плану дій підприємства «АБВГ» на майбутнє.

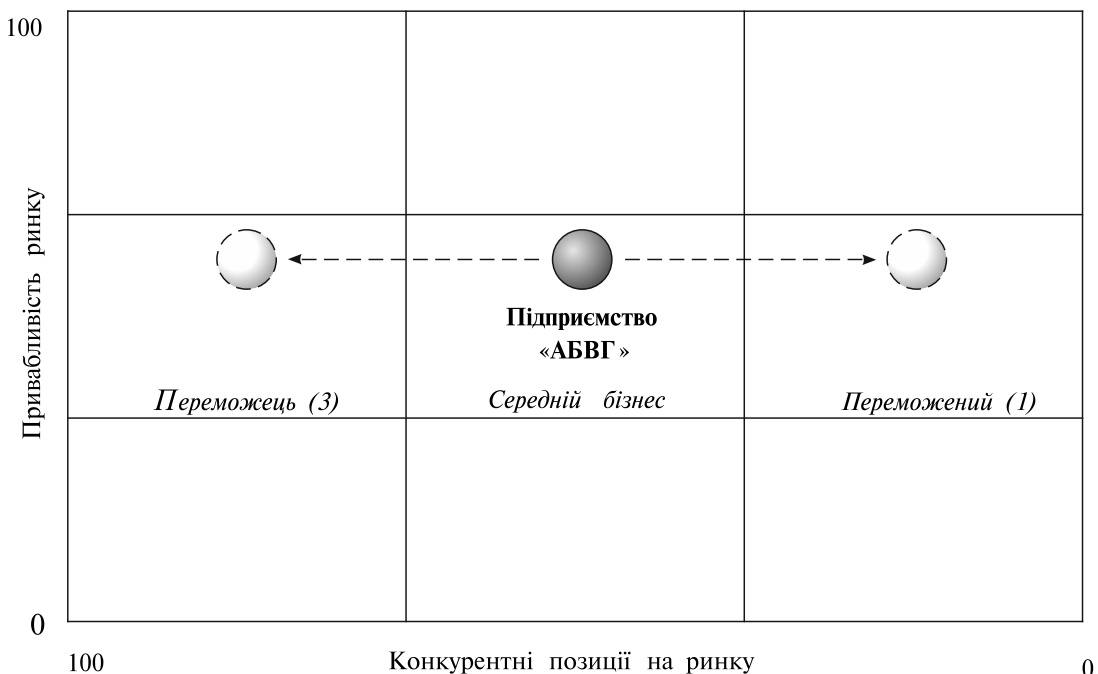
*Розв'язок.* Спочатку розраховуємо оцінки конкурентної позиції (КП) підприємства та привабливості ринку (ПР), спираючись на дані експертного опитування, та заносимо їх у порожні чарунки таблиці з вхідними даними (див. обведені числа у таблиці з даними прикладу про підприємство «АБВГ» вище):

$$КП = 4 + 7 + 9 + 8 + 6 + 5 + 11 + 3 = 53;$$

$$ПР = 15 + 9 + 12 + 12 + 14 = 62$$

Показники, що характеризують підприємство «АБВГ»	Балова оцінка-еталон	Оцінка експертів	Індикатори ринкової привабливості	Балова оцінка-еталон	Оцінка експертів
Відносна частка ринку	10	4	Темпи зростання ринку	20	15
Зростання частки ринку	15	7	Особливості конкуренції на ринку	15	9
Ефективність мережі дистрибуції	15	9	Норма прибутку у галузі	25	12
Кваліфікація персоналу	15	8	Диференціація продукції на ринку	15	12
Технологічні переваги	10	6	Цінності споживачів	25	14
Маркетингові переваги	10	5	<i>Загальна оцінка, балів</i>	<b>100</b>	<b>62</b>
Відданість споживачів продукції підприємства	15	11			
Гнучкість	10	3			
<i>Загальна оцінка, балів</i>	<b>100</b>	<b>53</b>			

Потім проводимо стратегічне позиціонування підприємства «АБВГ» на матричній моделі Мак-Кінзі:



За даними стратегічного позиціонування нині підприємство «АБВГ» займає позицію середнього бізнесу, а отже, і за рекомендацією Т. Нейлора, і за рекомендацією Дж. Дея має вдаватися до стратегії отримання доходів. Водночас, прагнучи покращити свою позицію у майбутньому, підприємство «АБВГ» має вживати управлінських заходів, які допоможуть йому перейти до стратегічної позиції «Переможець (3)». Таким чином, стратегічний план підприємства має передбачати заходи, спрямовані на збільшення частки ринку підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, розширення маркетингових переваг тощо. Все це сприятиме збільшенню кількості сильних сторін підприємства «АБВГ», а отже, оцінка експертами показників його конкурентної позиції цілком імовірно зросте. Проте, якщо підприємство не зможе захистити свою позицію середнього бізнесу, воно опиниться у стратегічній позиції «Переможений (1)». Зауважимо, що переміщення вздовж вертикальної осі матричної моделі Мак-Кінзі від підприємства «АБВГ» у найближчій стратегічній перспективі можна очікувати тільки за умови різних змін на ринку.

До основних переваг методу Мак-Кінзі належать гнучкість у виборі показників та індикаторів. Їх вибір передусім залежить від об'єкта дослідження та ситуації, що склалася (зокрема, з доступом до тієї чи іншої інформації тощо). Крім того, позитивним моментом є те, що оцінювання проводиться на основі комплексу критеріїв, що дозволяє робити більш обґрунтовані висновки, ніж при застосуванні методу БКГ. До недоліків матричної моделі Мак-Кінзі доцільно віднести ймовірну суб'єктивність у процесі оцінювання показників та індикаторів, а також пропозицію змістовно дуже поверхових за суттю стратегій дій (особливо у Т. Нейлора).

Починаючи з 1963 р. і до сьогодні, у процесі стратегічного планування та генерування стратегій широко застосовують метод SWOT-аналізу (рис. 5.1.22), результати якого можуть подаватися у матричній, чи у табличній формі, чи у вигляді діаграми. Класичний SWOT-аналіз передбачає визначення сильних та слабких сторін у діяльності підприємства, потенційних зовнішніх загроз і сприятливих можливостей та їх оцінку в балах стосовно середньогалузевих показників або стосовно даних стратегічно важливих конкурентів.

SWOT-аналіз допомагає дати відповіді на такі запитання:

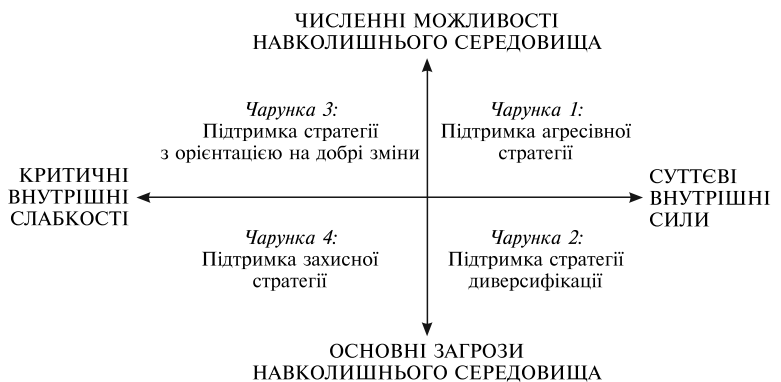
- чи використовує організація (підприємство) внутрішні сильні сторони або показові переваги у своїй стратегії?
- якщо організація (підприємство) не має показових переваг, то які з її потенційних сильних сторін можуть такими стати?
- чи є слабкості організації (підприємства) її «ахіллесовою п'ятою» в умовах конкуренції і/або вони не дають можливості використовувати певні ринкові можливості?
- які слабкості вимагають обов'язкового або навіть негайного корегування з урахуванням стратегічних міркувань?
- які ринкові можливості дають організації (підприємству) реальні шанси на успіх при використанні її потенціалу та компетенцій (зауважимо, що особлива важливість цього запитання обумовлена тим, що ринкові можливості без наявності в організації (на підприємстві) способів їх реалізації не можуть бути реалізованими)?
- які загрози мають найбільше непокоїти менеджера (або будь-кого, хто приймає рішення) та які стратегічні дії він має вжити для забезпечення якісного захисту?

У частині SWOT-аналізу що стосується ідентифікації можливостей та загроз середовища, у сучасній практиці управління широко застосовуються дві методики: або тільки «парні» фактори можливостей і загроз, або незалежні фактори можливостей і загроз середовища. У першому випадку кількість можливостей середовища у SWOT-матриці збігається з кількістю його загроз і ймовірність виникнення тієї чи іншої можливості (*PM*) або загрози (*PЗ*) у середовищі визначається як:  $PM + PЗ = I$ ; у другому випадку — можливості і загрози не утворюють «пари», а отже, їх кількість може не збігатися. У табл. 5.1.8 зведено приклади основних факторів, які доцільно враховувати у SWOT-аналізі.

Згідно з результатами SWOT-аналізу підприємство, перед яким відкриті кілька можливостей зовнішнього середовища і яке має численні внутрішні чинники, що дозволяє якнайкраще використовувати ці можливості (зона чарунки 1 на рис. 5.1.22 б), посідає виграшну позицію на ринку та може спрямовувати свій розвиток на зростання. У випадку потрапляння у зону чарунки 2 (рис. 5.1.21 б) підприємству доцільно буде використовувати свої поточні сильні сторони для побудови чи відкриття нових можливостей у довгостроковій перспективі на досить «авантюристичному» товарному ринку.



а



б

Рис. 5.1.22. SWOT-аналіз:

а) акронім, що першим публічно озвучив К. Ендрюс; б) діаграма з визначенням рекомендованих стратегій

Примітка. S та W — сильні та слабкі сторони організації (підприємства); O та T — можливості та загрози ринку (або зовнішнього середовища).

Таблиця 5.1.8. Приклади факторів-характеристик підприємства та ринку при проведенні SWOT-аналізу

<i><b>Потенційні внутрішні сильні сторони підприємства (S):</b></i>	<i><b>Потенційні внутрішні слабкі сторони підприємства (W):</b></i>
Мистецтво ефективно вести конкурентну боротьбу	Мистецтво вести конкурентну боротьбу нижче за середній рівень
Добре розуміння потреб споживачів	Відсутність аналізу інформації про споживачів
Адекватні ситуації за стратегічним завданням фінансові джерела	Недоступність фінансів, необхідних для зміни стратегії
Визнаний ринковий лідер	Слабкий учасник ринку
Чітко сформульована стратегія та послідовність у її реалізації	Відсутність чіткої стратегії дій або непослідовність у її реалізації
Використання економії на масштабах виробництва, цінова перевага	Висока собівартість виробництва продукції порівняно з ключовими конкурентами
Власна унікальна технологія, якісні виробничі потужності	Застарілі технології та/або обладнання
Перевірене надійне управління	Втрата глибини та гнучкості управління
Високоякісна НДДКР	Слабкі позиції у НДДКР
Надійна мережа розподілу	Слабка мережа розподілу
Найефективніша у галузі реклама	Слабка політика просування
Ефективна система мотивації праці	Неефективна система мотивації праці
<i><b>Потенційні зовнішні (ринкові) можливості (O):</b></i>	<i><b>Потенційні зовнішні (ринкові) загрози (T):</b></i>
Можливість вийти на нову або розширити наявну нішу ринку та обслуговувати	Уповільнення зростання ринку, несприятливі демографічні зміни, що негативно позначаються
<i><b>Потенційні зовнішні (ринкові) можливості (O):</b></i>	<i><b>Потенційні зовнішні (ринкові) загрози (T):</b></i>
додаткові групи споживачів	на обсягах ринкових сегментів
Можливості для розширення діапазону товарних груп або товарного асортименту	Зростання продажів товарів-субститутів (товарів-замінників), зміна смаків та потреб споживачів
Послаблення конкуренції	Підвищення інтенсивності конкуренції
Зниження торгових бар'єрів при виході на зовнішній ринок	Поява іноземних конкурентів з товарами низької вартості
Сприятлива зміна у курсі валют	Несприятлива зміна у курсі валют
Широкий доступ до ресурсів	Обмежений доступ до ресурсів, посилення впливу постачальників
Послаблення обмежувального законодавства	Більш жорстке (ніж раніше) регулююче законодавство
Економічна стабільність	Економічна нестабільність, різке зростання інфляції
Геополітична стабільність	Геополітична нестабільність
Послаблення податкового тиску	Збільшення податкового навантаження на бізнес
Державна підтримка	Відсутність будь-якої підтримки з боку держави

У зоні чарунки 3 (див. рис. 5.1.22 б) підприємство має орієнтуватися на усунення внутрішніх слабкостей, щоб ефективніше використовувати можливості ринку. Найгіршою є позиція підприємства, що опиняється у чарунці 4 (див. рис. 5.1.21 б), коли настає необхідність або у поступовому згортанні діяльності, або у перепрофільюванні, реінвестуванні коштів в інші галузі, або в об'єднанні з іншим підприємством з метою виживання на ринку.

Особливості проведення первинного та поелементного SWOT-аналізу будівельного підприємства з подальшим визначенням найбільш прийнятних стратегій наведено у дод. В. 5.1.12.

Основними перевагами методу SWOT-аналізу є, по-перше, систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес стратегічного планування; по-друге, можливість кількісно оцінювати пріоритетність різних факторів у процесі стратегічного планування. Зауважимо, що про пріоритетність того чи іншого фактора у процесі планування стратегії свідчить підсумкова сума балів за рядками та стовпчиками матриці SWOT-аналізу з виставленими експертними оцінками, що наведена на рис. 5.1.23. До недоліків SWOT-аналізу слід віднести: а) суб'єктивність вибору та ранжування факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; б) погану адаптацію до середовища, що постійно змінюється.

Насамкінець зазначимо, що у процесі управління стратегічною позицією підприємства (незалежно від методів, які для цього застосовуються) необхідно акцентувати увагу на поведінці підприємства (конкурентна чи підприємницька поведінка) залежно від типу змін (поступові чи переривчасті) та на оцінюванні його гнучкості як системи (розрізняючи зовнішню наступальну та захисну гнучкість, а

Сьогодення	Взаємний вплив										Майбутнє	
	Сприятливі обставини					Загрозливі проблеми						Підсумкові бали
Сильні сторони	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
S1	++	+	++	0	+++	0	++	+	0	++	13	O1
S2	++	0	+	0	+	+	+++	0	0	+	9	O2
S3	+	0	++	+	0	++	++	+	+	++	12	O3
S4	+++	++	++	++	++	+	++	++	0	0	16	O4
S5	+	0	+	++	++	0	+	++	+	+	11	O5
Слабкі сторони												Ринкові загрози
W1	-	0	0	-	-	-	-	-	0	-	-12	T1
W2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-16	T2
W3	0	-	-	-	0	0	-	0	0	-	-8	T3
W4	-	-	-	-	-	0	-	-	-	-	-11	T4
W5	-	-	0	-	0	-	-	0	0	-	-9	T5
Підсумкові бали	3	-2	4	-6	4	0	4	3	-1	-4	5	

Поле SO або СiМ
Поле WO або СлМ
Поле WT або СлЗ
Поле ST або СiЗ

Рис. 5.1.23. Приклад матриці SWOT-аналізу з виставленими експертними оцінками  
Примітка. СiМ — поєднання сильних сторін і можливостей; СлМ — поєднання слабких сторін і можливостей; СiЗ — поєднання сильних сторін і загроз; СлЗ — поєднання слабких сторін і загроз.

також внутрішню гнучкість, що характеризується через такі її складові, як технічна, технологічна, організаційна та економічна гнучкість підприємства). Крім того, не варто недооцінювати важливість проведення належної стратегічної сегментації зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства у ході планування його стратегічної позиції на майбутнє.

Зазвичай для того, щоб досягти певної стратегічної позиції на ринку, підприємство має успішно генерувати та реалізувати стратегію. Найвідоміший та простий підхід до *генерування (тобто вироблення, створення) стратегії* підприємства передбачає наявність трьох основних складових елементів: а) розроблення стратегічного бачення (тобто формування чіткого уявлення того, куди рухається організація та чого вона намагається досягти) та місії бізнесу; б) визначення стратегічних цілей; в) безпосереднє вироблення або вибір стратегії. Як слушно зазначили Т. Вілен і Дж. Ханге, перший із перелічених елементів сприяє розповсюдженню серед співробітників організації відчуття спільних очікувань та впливає на формування і розповсюдження іміджу організації (підприємства) у свідомості важливих зацікавлених осіб, які у той або інший спосіб можуть впливати на її цілі. Другий елемент переводить формулювання місії у площину конкретних цілей, які визначають напрям розвитку та всієї діяльності організації (підприємства); третій — передбачає не лише можливість застосування різних наявних стратегічних підходів, але і їх постійний розвиток.

Процес генерування стратегії можна розглядати і з системних позицій, відповідно до яких С. Харт запропонував звертати особливу увагу на взаємозв'язки між ролями вищої управлінської ланки та інших членів організації. Ця ідея є своєрідним розвитком підходу Г. Мінцберга, в якому було визначено ролі менеджерів-стратегів у різних організаціях: у підприємницькій — генератор ідей; у механістичній — планувальник; в інноваторській — слідопит, фахівець з розпізнавання нових патернів (тобто моделей), що ідентифікуються у межах «стратегічної парасольки» та поза нею. На основі вищезазначеної ідеї С. Хартом було виокремлено п'ять способів генерування стратегії:

- *командний*, тобто коли стратегія розробляється певним керівником або невеликою групою керівників вищого рівня та впроваджується у напрямі «згори вниз»;
- *символічний*, коли управлінським персоналом формулюється загальне завдання, визначається перспектива стратегії та за допомогою лозунгів, символів, образів тощо створюється творча й одночасно цілеспрямована обстановка, а їх підлеглим відводиться своєрідна роль «гравців»;
- *раціональний*, коли на перший план виступають формальна система планування та ієрархічні відносини, стратегія формулюється на підставі результатів низки широких аналізів (портфеля замовлень, конкуренції тощо) і при цьому вища ланка керівництва визначає стратегічний напрям за допомогою формальної планової системи, а інші члени організації беруть участь у роботі лише у ролі «підлеглих», дії яких також спрямовує планова система;
- *інтерактивний*, коли співробітники свідомо і на добровільних засадах залучаються до стратегічного процесу, який базується на взаємодії, інтерактивному навчанні і організації зворотного зв'язку, та при цьому вища управлінська ланка відіграє роль «координатора», завдання якого полягає у забезпеченні інтерактивного процесу розроблення стратегії за участю співробітників, клієнтів, постачальників та інших зацікавлених груп;
- *генеративний*, коли багато що залежить від автономної поведінки членів організації, тобто стратегія виникає як продукт організаційної поведінки у

напрямі «знизу вгору» і при цьому вищому керівництву відводиться роль «спонсора», який може модифікувати стратегію відповідно до інноваційних пропозицій своїх підлеглих, що виступають як свого роду ініціативні «підприємці».

Сформульовані С. Хартом п'ять способів генерування стратегії не виключають один одного. Більше того, «вміння підприємства об'єднувати декілька способів створення стратегії в єдиний процес характеризується як особлива здібність, що забезпечує суттєві переваги перед конкурентами». Отже, в ідеальному випадку стратегія повинна з'являтися як результат постійного процесу роздумів, висування гіпотез, експериментів, що проводяться знову і знову на різних рівнях управління організацією (підприємством). Крім того, для підвищення ефективності процесу генерування стратегій варто дотримуватися таких порад:

- процес генерування стратегії не повинен підлягати надмірній опіці;
- оскільки стратегічні «паростки» укорінюються у різних місцях, тобто по суті скрізь, де люди здатні чомусь навчитися, організація має бути забезпечена ресурсами для підтримки цих здібностей;
- керівництво має знати, коли слід перешкодити змінам з метою підвищення внутрішньої ефективності, а коли їх слід прискорити заради зовнішньої адаптації;
- жодна організація не повинна працювати за стратегіями, які завжди є в чистому вигляді неочікуваними, оскільки це рівнозначно повній відмові від свободи волі та керівництва, не кажучи вже про свідомість мислення, однак, з іншого боку, жодна організація не може працювати зі стратегіями завжди та виключно продуманими, що означало б небажання навчатися та категоричну відмову від усього нового.

До загальних умов забезпечення успішної реалізації будь-якої стратегії належать:

- наявність у менеджерів організації (підприємства) розробленого стратегічного плану дій (стратегії) у вигляді чітких стратегічних указівок та їх упродовження відповідно до поточного оперативного плану реалізації стратегічних змін;
- забезпечення надходження необхідних ресурсів для ефективного виконання всіх завдань стратегічного плану;
- дотримання відповідності стратегічного плану критеріям його ефективності;
- передбачення у стратегічному плані достатньої мотивації та стимулів для персоналу організації (підприємства);
- організацію належного контролю всіх організаційних цілей і прийняття адекватних гнучких рішень, спрямованих на практичне досягнення цих цілей.

Залежно від цілей виконання тієї чи іншої стратегії специфічні умови забезпечення її ефективної реалізації можуть відрізнятися і, як правило, відрізняються. Зокрема, у цьому можна переконатися, провівши порівняльний аналіз необхідних умов для реалізації родових стратегій конкуренції М. Портера, що визначені у дод. В. 5.1.1.

Водночас слід зауважити, що для реалізації стратегічних планів в організаціях (на підприємствах) часто проводиться тактичне планування (термін «тактика» був запозичений до теорії менеджменту з військової лексики і спершу означав маневрування силами, необхідними для найближчих цілей). Порівнюючи стратегічне та тактичне планування організації (підприємства), можна чітко побачити, що перше відповідає на запитання «чого хоче досягти підприємство?», а друге — на запитання «як воно може досягти бажаного результату?». Якщо стра-

тегічне планування зосереджує увагу на ресурсах, середовищі, місії, то тактика стосується переважно людей та їхньої діяльності. Отже, **тактичне планування** — це організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

### 5.1.3.3. Стратегічний потенціал і формування конкурентних переваг підприємства

Ефективність реалізації тієї чи іншої стратегії підприємством, а також конкурентна позиція цього підприємства на ринку суттєво залежать від його стратегічного потенціалу. Водночас в умовах жорсткої конкуренції важливого значення у процесі стратегічного планування діяльності набуває завдання формування та розвитку конкурентних переваг підприємства. Саме тому пропонуємо більш детально зупинитися на розгляді сутності понять «стратегічний потенціал» і «конкурентна перевага» підприємства.

**Стратегічний потенціал підприємства** — це сукупність його ресурсів та можливостей для розроблення та реалізації стратегії. Зауважимо, що стратегічний потенціал формують лише ті ресурси, які можуть бути замінені у результаті стратегічних рішень.

У загальноприйнятому розумінні **конкурентна перевага** — це виокремлені цінності чи показові властивості об'єкта управління, що надають йому перевагу перед конкурентами. У свою чергу **конкурентні переваги підприємства** — це сукупність матеріальних та нематеріальних активів, а також сфер економічної діяльності підприємства, які є для нього стратегічно важливими і забезпечують йому певні переваги у конкурентному суперництві. До основних характеристик будь-якої конкурентної переваги включають, по-перше, зіставність, яка обумовлена необхідністю проведення порівняння конкурентів для визначення конкурентної переваги кожного з них за певних умов і причин її формування та розвитку; по-друге, підвладність неоднозначному впливу множини різноманітних факторів.

Серед численних критеріїв, за якими проводять класифікацію конкурентних переваг, найважливішим, на думку багатьох науковців, є базова умова, що визначає *характер джерела* конкурентної переваги. За цим критерієм виокремлюють конкурентні переваги, що ґрунтуються на:

а) *економічних факторах*, поява яких може бути обумовлена: кращим загально-економічним станом ринків, де діє підприємство; стимуляційною політикою уряду щодо обсягів інвестицій, кредитних, податкових, митних ставок у певній товарній сфері; об'єктивними факторами, що стимулюють попит; ефектом масштабу; ефектом досвіду; економічним потенціалом підприємства; можливістю пошуку та ефективного використання джерел фінансування;

б) *нормативно-правових актах*, поява яких може бути обумовлена: пільгами або іншими привілеями, що надані регіону або окремим підприємствам органами влади та управління; можливостями ввозу-вивозу товару без будь-яких перешкод; виключним правом на інтелектуальну власність;

в) *поінформованості*, що може бути обумовлена наявністю великого банку даних про продавців, покупців, рекламну діяльність, інфраструктуру ринку;

г) *географічних факторах*, поява яких може бути обумовлена: можливостями економічного подолання географічних кордонів ринків; наявністю географічних бар'єрів входу на ринок для потенційних конкурентів, які виникають унаслідок або недоступності транспортних засобів для переміщення товарів, або значних додаткових витрат на перетин кордонів ринку, або втрати належного рівня якості та споживчих властивостей товару під час його транспортування. Крім того, як



слушно зауважив один із «гуру» стратегічного менеджменту М. Портер, «конкурентні переваги окремого місця розташування полягають у якості середовища, яке це місце розташування забезпечує з метою досягнення високих та неухильно зростаючих рівнів продуктивності у конкретній сфері»;

г) *демографічних факторах*, поява яких може бути обумовлена: демографічними змінами (збільшення чисельності населення, зміна його статевовікового складу, освітнього та професійного рівнів тощо) на цільовому сегменті ринку та їх позитивним впливом на обсяг і структуру попиту на продукцію, що пропонується.

Поряд з цим за вищезазначеним критерієм також розрізняють конкурентні переваги:

д) *структурного характеру*, поява яких може бути обумовлена: високим рівнем інтеграції процесу виробництва та реалізації в компанії, що дозволяє отримати переваги внутрішньокорпоративних зв'язків. Зауважимо, що у межах інтегрованих структур створюються потенційні можливості для укладання антиконкурентних договорів та узгоджених дій.

З метою істотного послаблення конкуренції та отримання від цього конкурентних переваг у світовій практиці виокремлюють два основних типи таких дій підприємців на ринку:

- обмеження конкуренції по горизонталі, тобто свідоме об'єднання постачальників або потенційних конкурентів, що реалізують однакові товари на ринку;
- обмеження по вертикалі, що здійснюють підприємці, які реалізують різні товари, але мають тісний взаємозв'язок за технологічним ланцюгом виробництва.

Різновидами обмеження конкуренції по горизонталі є: фіксація цін; обмеження випуску продукції; розподіл ринку; практика винятків; обмін інформацією; хижакство; обмеження доступу на ринок тощо; а по вертикалі — надання виключних прав; відмова в укладанні угоди; підтримка постачальником цін під час перепродажу товару; територіальні обмеження; цінова дискримінація; преференційні пропозиції; зловживання домінуючим становищем на переговорах тощо. Водночас зазначимо, що згідно з Законом України «Про захист економічної конкуренції» від 11 січня 2001 р. № 2210-III, деякі із наведених вище узгоджених дій, які забороняються ст. 6 цього Закону, можуть бути дозволені, якщо їх учасники доведуть сприяння цих дій «...вдосконаленню виробництва, придбанню чи реалізації товару; техніко-технологічному, економічному розвитку; розвитку малих чи середніх підприємств; оптимізації експорту чи імпорту товарів; розробленню та застосуванню уніфікованих технічних умов або стандартів на товари; раціоналізації виробництва»;

е) *спричинені адміністративними заходами*, поява яких може бути обумовлена: наявністю обмежень діяльності виробників (або постачальників) органами державної та місцевої влади у видачі ліцензій і патентів, ускладненням порядку реєстрації підприємств тощо, що не всім вдається подолати;

є) *що визначаються рівнем розвитку інфраструктури ринку*, поява яких може бути обумовлена різним ступенем: розвитку засобів комунікації; організованості та відкритості ринків праці, капіталу, інвестиційних товарів і технологій; розвитку дистрибуторської мережі, служб із надання різноманітних ділових послуг; розвитку міжфірмової кооперації;

ж) *технічні (або технологічні)*, поява яких може бути обумовлена: високим рівнем розвитку галузевої науки та техніки; технологічними особливостями сировини та матеріалів, що використовуються у виробництві; технічними параметрами продукції;

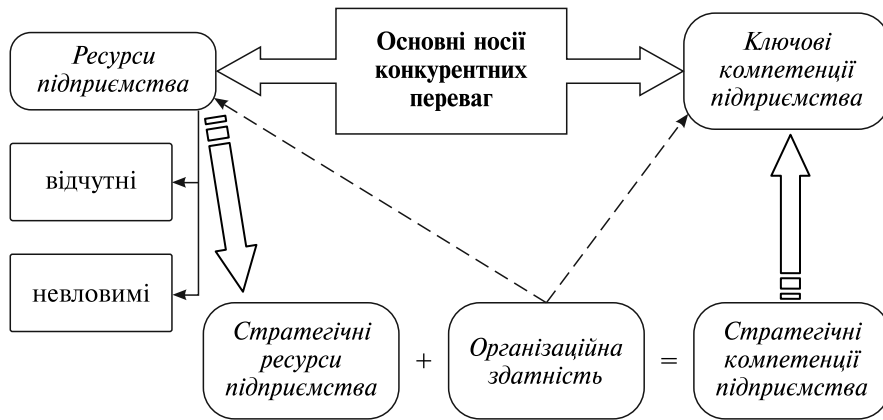


Рис. 5.1.24. Основні носії конкурентних переваг підприємства

з) *неправового характеру*, поява яких може бути обумовлена недобросовісною конкуренцією, недобросовісним виконанням представниками державної та місцевої влади своїх обов'язків, бюрократизмом, хабарництвом, корупцією, кримінальними діями.

Розглядаючи аспекти формування конкурентних переваг підприємства необхідно насамперед визначити носіїв цих переваг. Як бачимо на рис. 5.1.24, основними носіями конкурентних переваг підприємства є його ресурси та ключові компетенції.

*Ресурси* — це фактори виробництва, що дозволяють підприємству здійснювати свою діяльність на ринку. *Відчутні ресурси* (або матеріальні активи) — це фізичні та фінансові активи, що відображаються у структурі бухгалтерського балансу підприємства (основні фонди, запаси, грошові кошти тощо). *Невловимі ресурси* (або нематеріальні активи) підприємства — це пов'язані (кваліфікація персоналу, популярність управлінської «команди») та непов'язані з людьми (імідж, ноу-хау тощо) активи підприємства, що, як правило, не мають окресленої фізичної форми.

*Стратегічні ресурси підприємства* — це сукупність таких активів підприємства, які є цінними, незамінними, рідкісними на даному ринку, важко копіюються, що дозволяє підприємству як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі формувати стійкі конкурентні переваги. Для визначення й оцінювання стратегічних ресурсів підприємства використовують спеціальну матрицю, що відображає взаємозв'язок між елементами стратегічного потенціалу підприємства та його ресурсами (табл. 5.1.9).

*Організаційна здатність* — це одна або група рутин, що забезпечують підприємству можливості створювати деякі цінності або змінювати інші рутини. *Організаційні рутини* — це правила, стандартні операційні процедури і т. ін. Часто під рутинами також розуміють будь-які поведінкові регулярності, що демонструють декілька індивідів.

*Компетенція* (лат. *competentia* — належність за правом) — це набір взаємопов'язаних навичок і технологій. *Стратегічна компетенція підприємства* визначається багатьма науковцями як компетенція, що забезпечує узгодженість ділової стратегії підприємства з умовами бізнес-середовища. *Ключова (або показова) компетенція* — це компетенція, що дозволяє підприємству вирішувати такі завдання, які не під силу вирішити більшості інших «гравців» на ринку, встановлює новий стандарт діяльності в галузі та тим самим забезпечує її власнику конкурентну перевагу. На практиці прийнято розрізняти декілька типів ключових компетенцій, а саме:

- такі, що пов'язані з доступом на ринок;
- такі, що дозволяють підприємству справлятися зі своїми завданнями швидше, надійніше та більш гнучко, ніж конкуренти;
- такі, що пов'язані з функціональністю.

Таблиця 5.1.9. Матриця для оцінювання стратегічних ресурсів підприємства

Елементи стратегічного потенціалу підприємства	Види ресурсів				
	фінансові	кадрові	часові	інформаційні	...
Здатність своєчасно виявляти актуальні потреби потенційних покупців					
Здатність до аналізу економічної кон'юнктури ринків товарів / послуг					
Здатність забезпечити необхідну конкурентоспроможність товарів для лідерства на ринку					
Здатність забезпечити реалізацію стратегічного плану технічного розвитку підприємства					
...					

Фундаментом для пошуку/формування конкурентних переваг підприємства є аналітична робота з вивчення стану та тенденцій розвитку ринку в цілому й активності конкурентів зокрема. На практиці застосовують різні технології формування конкурентних переваг. Одна з них є такою, що тісно пов'язана з процесом управління стратегічною позицією підприємства. Цю технологію формування конкурентних переваг називають *технологією на засадах маркетингового підходу*. Це комплекс маркетингових процедур та способів їх виконання, метою яких є якомога краще позиціонування підприємства у конкурентному середовищі.

Для формування та розвитку конкурентних переваг також застосовують *технологію, в основу якої покладено концепцію ланцюга формування вартості (цінностей)* (рис. 5.1.25). Практична реалізація цієї технології передбачає вирішення триеди-

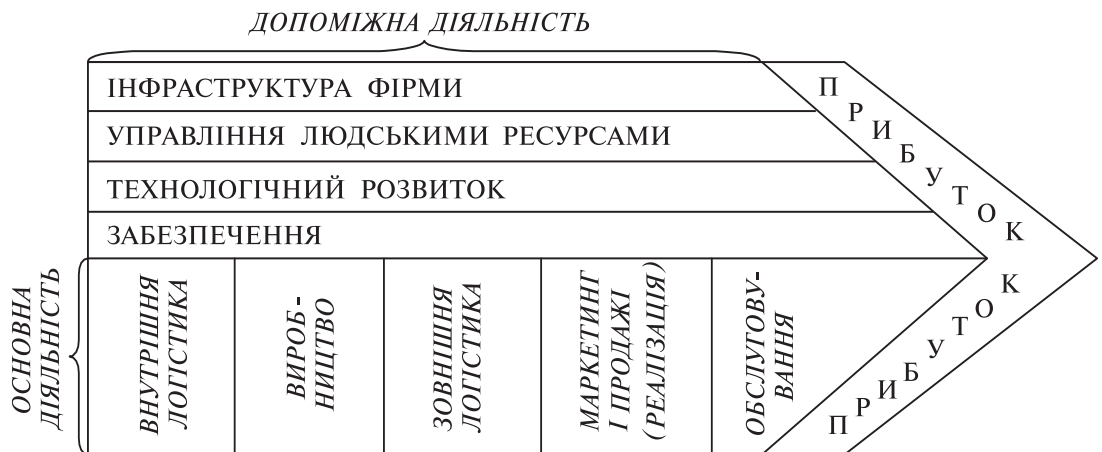


Рис. 5.1.25. Базовий ланцюг формування цінностей за М. Портером

**ІНФРАСТРУКТУРА  
ФІРМИ**

**УПРАВЛІННЯ  
ЛЮДСЬКИМИ  
РЕСУРСАМИ**

**ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
РОЗВИТОК**

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**

Високо розвинені інформаційні системи для кращого розуміння споживачьких пріоритетів	Акцент на важливості створення високоякісного товару	Акцент на важливості створення і підтримки доброго іміджу	<b>П</b>
Компенсаційні програми заохочення творчості та продуктивності персоналу	Висококласне навчання персоналу	Стимулювання НДР персоналу	<b>И</b>
Висококласні здібності у базових дослідженнях	Інвестування у технології, що дозволяють фірмі виробляти високо диференційований товар	Активна розробка нових товарів і/або послуг	<b>У</b>
Системи і процедури, що дозволяють знайти високоякісну сировину	Своєчасне і повнономклатурне постачання матеріалів та обладнання	Закупівля змінних частин найвищої якості	<b>Т</b> <b>О</b> <b>К</b>
Першокласна обробка сировини, яка поступає, що мінімізує пошкодження та підвищує якість кінцевого продукту	Послідовне (перманентне) виробництво привабливих товарів	Точність та чуйність при виконанні замовлення (обслуговуванні споживача)	<b>К</b>
Унікальна пропозиція, що є швидкою відповіддю на нові запити клієнтів або прогнозовану їх зміну	Швидка та своєчасна доставка товару клієнтам	Широке надання кредитів клієнтам для покупок	<b>О</b> <b>Т</b> <b>У</b>
	Широко розвинені персональні відношення між покупцем та виробником	Широкомасштабне навчання покупців вирізняти високоякісний товар	<b>Б</b> <b>И</b> <b>Р</b> <b>П</b>
	Гнучка і ефективна реклама	Повне (комплексне) або унікальне обслуговування	<b>П</b>

**ВНУТРІШНЯ ЛОГІСТИКА**    **ВИРОБ - НИЦТВО**    **ЗОВНІШНЯ ЛОГІСТИКА**    **МАРКЕТИНГ ПРОДАЖІ**    **ОБСЛУГОВУВАННЯ**

ного завдання: а) оптимізації рівня виконання базисних функцій; б) ефективної міжфункціональної координації; в) погодження з діями зовнішніх чинників. Водночас варто пам'ятати, що будь-яке підприємство, ресурси і компетенції якого є обмеженими, не може мати конкурентних переваг у кожній з функцій ланцюга вартості (цінностей), навіть якщо це лідер ринку.

*Приклад.* Керівництво фірми «XXX» прагне сформувати такі конкурентні переваги, що дозволять їй ефективно реалізувати стратегію диференціації.

*Розв'язок.* Будуємо ланцюг формування цінностей для реалізації стратегії диференціації.

Отже, до конкурентних переваг, які дозволять фірмі «XXX» належно реалізувати стратегію диференціації, слід включити: унікальну пропозицію, що є швидкою відповіддю на нові запити клієнтів; першокласне оброблення сировини, що підвищує якість кінцевого продукту; активне розроблення нових товарів і/або послуг; стимулювання науково-дослідної роботи персоналу; наявність компенсаційних програм заохочення творчості персоналу та ін.

Підводячи підсумок, зазначимо, що для забезпечення ефективної діяльності та відповідного розвитку будь-якої організації (підприємства) на ринку у стратегічній перспективі процес формування та планування розвитку його конкурентних переваг повинен мати перманентний характер, чутливо реагуючи на зміни середовища.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Виконання яких етапів передбачає процес планування?
2. У чому полягає різниця між об'єктом та предметом планування?
3. Що називають планом? Чого потребує виконання будь-якого плану?
4. Чому планування є сервісною з-поміж решти функцій менеджменту?
5. Яка основна мета планування в організаціях?
6. Якими елементами визначається функція планування?
7. Чим є система планування у широкому та вузькому розуміннях? Назвіть елементи системи планування будь-якої організації.
8. Які основні принципи планування визначив А. Файоль? Які є ще принципи планування? У чому полягає їх сутність?
9. Які існують системи планування? Як відбувалася їх еволюція?
10. Які є моделі планування підприємницької діяльності? Що передбачає застосування цих моделей на практиці? Які їх переваги та недоліки?
11. Які бувають види планування? У чому полягає їх сутність? Де їх застосовують?
12. Які існують варіанти стратегічних планів розвитку організації? Яким є змістовне наповнення цих планів?
13. Що таке бюджет? Назвіть види бюджетів. Назвіть методи складання бюджетів.
14. З яких основних розділів складається бізнес-план? Які етапи передбачає процес бізнес-планування?
15. Які основні правила планування?
16. Які є методи та інструменти планування? У чому їх особливості?
17. Які різновиди методів експертних оцінок застосовують у процесі планування? Чим вони відрізняються один від одного?
18. Що таке цілі? За якими ознаками можна провести класифікацію цілей підприємства у процесі планування його діяльності?
19. Які підходи до розроблення цілей і завдань компанії притаманні сучасній практиці менеджменту? У чому їх специфіка?

20. Які інструменти застосовують для визначення цілей плану? Як у процесі планування будують «дерево цілей»? Які способи розв'язання конфлікту цілей застосовують на практиці?
21. Як проводять оцінювання якості планів?
22. Що таке стратегія? Які існують різновиди стратегій?
23. Що таке стратегічна позиція? Як управляють стратегічною позицією організації (підприємства)?
24. Які існують способи генерування стратегій? У чому полягають їх особливості?
25. Які загальні умови успішної реалізації будь-якої стратегії підприємства? У чому різниця між стратегічним та тактичним плануванням?
26. Що таке стратегічний аналіз? Яка мета його проведення та які методи для цього застосовують? З яких етапів складається процес стратегічного аналізу на підприємстві?
27. Що таке конкурентна перевага? Які є різновиди конкурентних переваг?
28. Що є носіями конкурентних переваг підприємства?
29. Що таке організаційні здатності та стратегічні ресурси?
30. Які існують технології формування конкурентних переваг?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що таке планування?
  - а) одна із загальних функцій менеджменту;*
  - б) заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставлених цілей;*
  - в) один із методів регулювання пропорцій суспільного виробництва;*
  - г) усі відповіді правильні.*
2. Інкрементальне планування акцентує основну увагу на:
  - а) передбаченні;*
  - б) реагуванні;*
  - в) взаємодії об'єкта планування із зовнішнім середовищем;*
  - г) ризикованості невизначених ситуацій.*
3. Назвіть основні функції процесу планування:
  - а) цілевстановлення, моделювання, програмування та прогнозування;*
  - б) цілевстановлення, формалізація та аналітична деталізація;*
  - в) прогнозування, передбачення, імітування, цільовизначення та кластерного аналізу;*
  - г) формальні, неформальні, змішані.*
4. У чому полягає сутність такого принципу планування, як принцип єдності?
  - а) процес планування має здійснюватися постійно та без зупинки;*
  - б) процес планування має бути спрямований на досягнення певного рівня точності планів щодо об'єкта планування;*
  - в) планування мусить об'єднувати планові показники та передбачати наявність можливостей для їх коригування;*
  - г) планування мусить охоплювати всі складові об'єкта планування.*
5. На якому припущенні базується такий принцип планування, як принцип участі?
  - а) лише топ-менеджери мають долучатися до процесу планування;*
  - б) лише працівники планового відділу організації можуть брати участь у розробці планів організації;*
  - в) ніхто не може планувати ефективно для когось іншого;*
  - г) між різними планами завжди є певний взаємозв'язок.*

6. Поєднанням яких принципів є принцип холізму?
- а) єдності та точності;*
  - б) координації та інтеграції;*
  - в) пропорційності, науковості та координації;*
  - г) комплексності, оптимальності та інтеграції.*
7. Як називають принцип, що забезпечує розроблення заходів попередження неефективного розвитку об'єкта планування упродовж усього часового періоду виконання плану?
- а) принципом превентивності;*
  - б) принципом ефективності;*
  - в) принципом оптимальності;*
  - г) принципом деталізації.*
8. Якими є завдання менеджменту в системі перспективного планування?
- а) реакція на зовнішні зміни;*
  - б) формування бюджету та управління витратами;*
  - в) передбачення змін ринку;*
  - г) використання «стратегічних вікон».*
9. Що називають короткочасним балансом між вимогами ринку, що зароджуються, і специфічним станом ресурсів та навичок компанії?
- а) директивний план;*
  - б) перспективний план;*
  - в) індикативний план;*
  - г) «стратегічне вікно».*
10. Яка модель планування підприємницької діяльності є найбільш оптимальною в умовах жорсткого обмеження фінансування?
- а) традиційного бюджетного планування;*
  - б) програмно-цільового планування;*
  - в) стратегічного планування;*
  - г) стратегічно орієнтованого планування «за межами бюджетів».*
11. Принципи безбюджетного менеджменту поділяють на:
- а) три групи: принципи точності, принципи ефективності та принципи раціональності;*
  - б) дві групи: принципи управління результативністю та принципи управління ефективністю;*
  - в) три групи: принципи паралельності, принципи деталізації та принципи оптимальності;*
  - г) дві групи: принципи управління персоналом та принципи управління виробництвом.*
12. Для якої моделі планування є характерним узгодження планів централізованими відділами планування?
- а) моделі стратегічного планування в умовах нестабільності зовнішнього середовища;*
  - б) моделі стратегічно орієнтованого безбюджетного планування;*
  - в) моделі перманентного планування в умовах стабільності зовнішнього середовища;*
  - г) моделі традиційного бюджетного планування.*
13. Процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування, називають:
- а) оперативним плануванням;*
  - б) інактивним плануванням;*
  - в) директивним плануванням;*
  - г) прямим плануванням.*

14. Що розуміють під індикативним плануванням?
- а) процес прийняття рішень, які мають обов'язковий характер для об'єктів планування;*
  - б) процес прийняття рішень, який охоплює період до двох діб;*
  - в) процес прийняття рішень, які мають спрямовуючий, рекомендаційний характер;*
  - г) процес прийняття рішень, який охоплює період понад 8 років.*
15. З яких етапів складається процес довгострокового планування?
- а) економічне прогнозування, стратегічне планування, розроблення довгострокових планів;*
  - б) передбачення змін та визначення довгострокових цілей;*
  - в) оптимізація, моделювання і реалізація заходів довгострокового плану дій на ринку;*
  - г) усі відповіді правильні.*
16. Який план дає уявлення про підприємство у майбутньому, його головні цілі, напрями і стратегії розвитку, ринки збуту, вимоги щодо темпів зростання виробництва і прибутковості?
- а) функціональний план;*
  - б) сумативний план;*
  - в) план розвитку підрозділів підприємства;*
  - г) план згортання діяльності на ринку.*
17. Економічний план як один із варіантів стратегічних планів розвитку організації — це план, що:
- а) за можливості конкретизує сумативний план у показниках прибутку, рентабельності, частки ринку, інвестицій;*
  - б) відображає нові спрямування діяльності підприємства без урахування його окремих підрозділів;*
  - в) відображає напрями та способи конкуренції, ймовірні наслідки реалізації різних стратегій;*
  - г) відповіді (а) та (в) є правильними.*
18. Які види планування виокремлюють за стадіями розроблення?
- а) попереднє та остаточне;*
  - б) пряме та обернене;*
  - в) директивне та індикативне;*
  - г) довгострокове та короткострокове.*
19. Який вид планування базується на принципі сприяння інертному руху об'єкта планування?
- а) інактивне планування;*
  - б) реактивне планування;*
  - в) преактивне планування;*
  - г) інтерактивне планування.*
20. Набір правил, що визначають, коли та як обирається намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставлених цілей, — це:
- а) стратегічний план;*
  - б) тактика планування;*
  - в) політика планування;*
  - г) оперативний план.*
21. Як називають метод планування, згідно з яким планові завдання встановлюють на підставі норм витрат різних ресурсів на одиницю продукції, що випускається?
- а) балансовий;*
  - б) нормативний;*
  - в) експертних оцінок;*
  - г) витратно-цільовий.*



22. Спосіб постановки цілей плану на основі SMART-критеріїв передбачає, що цілі мають бути:
- а) чітко специфікованими, але ймовірно недосяжними;*
  - б) вимірюваними, орієнтованими на результат без обмеження часу його досягнення;*
  - в) орієнтованими на конкретний часовий термін, досяжними, проте не обов'язково узгодженими;*
  - г) немає правильної відповіді.*
23. Підхід до розроблення цілей і завдань компанії, відповідно до якого інтереси корпорації ставляться вище за потреби всіх інших зацікавлених груп, називають:
- а) підходом «кейрецу»;*
  - б) підходом домінування вищих менеджерів;*
  - в) підходом дворівневої системи правління;*
  - г) підходом чотирирівневої системи правління.*
24. Як називають стратиграфічну побудову сукупності цілей плану?
- а) «деревом цілей»;*
  - б) «картою цілей»;*
  - в) «пірамідою цілей»;*
  - г) «стратегією цілей».*
25. За ієрархією управління або рівнем прийняття рішень розрізняють:
- а) корпоративні, лінійні та операційні стратегії;*
  - б) стратегії бізнес-рівня та ринкові стратегії;*
  - в) функціональні, операційні, загальні та допоміжні стратегії;*
  - г) корпоративні, ділові, функціональні та операційні стратегії.*
26. Яку стратегію визначають, як загальний план керівництва диверсифікованим підприємством, що поширюється на всі його підрозділи, охоплюючи всі напрями діяльності?
- а) ділову (або бізнес-рівня);*
  - б) функціональну;*
  - в) корпоративну;*
  - г) конкуренції.*
27. За ступенем запланованості стратегії поділяють на:
- а) обмірковані та спонтанні;*
  - б) заплановані та позапланові;*
  - в) цільові та нецільові;*
  - г) передбачувані та ймовірнісні.*
28. Які існують різновиди стратегій зростання?
- а) органічного та неорганічного зростання;*
  - б) інтенсивного, інтеграційного зростання та диверсифікації;*
  - в) повільного та прискореного зростання та диференціації;*
  - г) немає правильної відповіді.*
29. Завдяки успішній реалізації стратегії фокусування підприємство отримує конкурентні переваги:
- а) на всьому ринку;*
  - б) за рахунок диференціації персоналу;*
  - в) в обраних ринкових сегментах;*
  - г) за рахунок розвитку фокусних комунікацій.*
30. Стратегія організації бізнесу, у якого відсутні конкуренти за рахунок створення так званої інноваційної цінності, — це:
- а) стратегія «червоного океану»;*
  - б) стратегія «блакитного океану»;*
  - в) стратегія «диференціації у зеленому океані»;*
  - г) стратегія «інноваційного зростання у білому океані».*

31. Які основні характеристики має стратегія економії на витратах?
- а) низька продуктова диференціація та орієнтація на масовий ринок;*
  - б) висока продуктова диференціація та орієнтація на один ринковий сегмент;*
  - в) орієнтація на кілька ринкових сегментів та наявність компетентності у збуті та маркетингу;*
  - г) орієнтація на весь ринок, диференціація персоналу та цінові характеристики продукції.*
32. Нерозуміння або нездатність визначити те, що складає цінність для споживачів, є одним з ризиків при реалізації:
- а) стратегії економії на витратах;*
  - б) стратегії інтегрованого зростання та фокусування;*
  - в) стратегії скорочення та утримання;*
  - г) стратегії диференціації.*
33. Високоеластичний за ціною та достатньо однорідний попит на продукцію є необхідною ринковою умовою реалізації:
- а) стратегії фокусування;*
  - б) стратегії лідерства за витратами (економії на витратах);*
  - в) підприємницької стратегії;*
  - г) стратегії диференціації.*
34. Що зазвичай вибирають як об'єкти стратегічного аналізу?
- а) стратегічні господарські підрозділи та стратегічні зони господарювання;*
  - б) ринкові сегменти та календарні плани підприємства;*
  - в) сектори бізнесу та окремі продукти;*
  - г) відповіді (а) та (в) є правильними.*
35. Які назви не використовують для визначення позицій СОБ у матриці БКГ?
- а) «зірки» та «дійні корови»;*
  - б) «комутанти» та «пациєнти»;*
  - в) «знаки запитання» або «дикі кішки»;*
  - г) «собаки» або «криві качки».*
36. При застосуванні SWOT-аналізу визначають:
- а) загрози ринку та пріоритетні цілі розвитку підприємства;*
  - б) виключно інтенсивність конкуренції на ринку та сильні сторони підприємства;*
  - в) можливості та загрози ринку, сильні та слабкі сторони підприємства;*
  - г) компетенції підприємства та змінний потенціал ринку.*
37. Що при проведенні SWOT-аналізу слід включити до слабких сторін підприємства?
- а) неефективність витрат на проведення НДДКР;*
  - б) загострення конкуренції на ринку;*
  - в) збільшення попиту споживачів на продукцію підприємства;*
  - г) відповіді (а) та (б) є правильними.*
38. Стратегічний потенціал підприємства — це:
- а) сукупність компетенцій персоналу підприємства, які воно застосовує у процесі розроблення стратегії;*
  - б) сукупність ресурсів підприємства та його можливостей для розроблення і реалізації стратегії;*
  - в) потенціал підприємства, що дозволяє йому досягти як коротко-, так і довгострокових цілей;*
  - г) ресурси підприємства, що забезпечують йому лідерську конкурентну позицію на ринку.*
39. Які ресурси формують стратегічний потенціал підприємства?
- а) лише ті ресурси, які забезпечують підприємству сильну конкурентну позицію на ринку;*
  - б) лише трудові та фінансові ресурси підприємства;*
  - в) лише ті ресурси, які можуть бути змінені у результаті стратегічних рішень;*
  - г) лише нематеріальні ресурси підприємства.*

40. Які існують типи ключових компетенцій підприємства?

*а) пов'язані з доступом на ринок та з функціональністю;*

*б) такі, що дозволяють підприємству справлятися зі своїми завданнями швидше та більш гнучко, ніж конкуренти;*

*в) пов'язані зі стратегічним аналізом та вибором стратегії за якісними параметрами продукції підприємства;*

*г) відповіді (а) і (б) є правильними.*

## ГЛОСАРІЙ

**Бізнес-планування** — вид планування, що передбачає формування планового документа в установленій формі.

**Вид планування** — певна сукупність показових ознак, що характеризує процес планування.

**Внутрішньокорпоративне планування** — вид планування, який передбачає обґрунтування сукупності взаємопов'язаних і взаємопідпорядкованих планів суб'єкта господарювання (від стратегічних до оперативних), що описують його діяльність у майбутньому як господарської системи.

**Директивне планування** — вид планування, у межах якого приймаються рішення, що мають обов'язковий характер для об'єктів планування.

**Довгострокове (або перспективне) планування** — вид планування, що охоплює період понад 5 років.

**Зворотне планування** — вид планування, коли процес починається з бажаного результату в майбутньому, а закінчується зворотною у часі послідовністю дій, які мають забезпечити досягнення цього результату.

**Інактивне планування** — вид планування, що базується на принципі сприяння інертному руху об'єкта планування, щоб не змінити його рух до стану рівноваги.

**Індикативне планування** — вид планування, у межах якого прийняття рішень має спрямовуючий, рекомендаційний характер.

**Інтерактивне планування** — вид планування, що ґрунтується на баченні майбутнього об'єкта планування як результату творчих дій безпосередніх виконавців плану та як такого, що піддається контролю.

**Конкурентна перевага** — виокремлені цінності чи показові властивості об'єкта управління, що надають йому перевагу перед конкурентами.

**Конкурентні переваги підприємства** — сукупність матеріальних і нематеріальних активів, а також сфер економічної діяльності підприємства, які є для нього стратегічно важливими та забезпечують йому певні переваги у конкурентному суперництві.

**Модель планування** — науково-теоретичне представлення реальних дій, що відбуваються у процесі планування. Нині розрізняють такі основні моделі планування підприємницької діяльності: традиційного бюджетного планування, програмно-цільового планування, стратегічного планування, стратегічно орієнтованого просунутого бюджетного планування, стратегічно орієнтованого планування «за межами бюджетів».

**Метод планування** — систематизована сукупність кроків та дій, які необхідно зробити, щоб досягти визначеної цілі планування. Основними методами планування, що нині використовують на практиці, є: балансовий; нормативний; економіко-математичні, у тому числі експертних оцінок.

**Оперативне планування** — вид планування, що охоплює період від одного до 10—12 робочих днів, спрямований на підтримання необхідного ритму роботи об'єкта управління.

**Остаточне планування** — вид планування, що передбачає обґрунтування кінцевих (остаточних) планових завдань у цілому та для окремих їх виконавців, які будуть безпосередньо реалізовуватися на практиці.

**План** — документ, який формалізує результати планування.

**Планування** — заздалегідь намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої мети. З менеджерської позиції **планування** — це одна із загальних функцій менеджменту, засіб узгодження дій учасників якогось процесу, спосіб, за допомогою якого встановлюються параметри функціонування певної економічної системи.

**Політика планування** — набір правил, що визначають, коли та як обирається намічений порядок дій, необхідних для досягнення поставленої мети.

**Попереднє планування** — вид планування, основною метою якого є обґрунтування проекту плану.

**Поточне (або короткострокове) планування** — вид планування, що охоплює 1—2 роки.

**Правила планування** — сукупність вимог щодо виконання етапів планування всіма учасниками цього процесу. До основних правил планування належать загальні принципи планування.

**Преактивне планування** — вид планування, головною метою якого є вчасне передбачення майбутніх змін, запобігання їх негативному впливу та якнайкраще використання позитивних можливостей для досягнення поставлених цілей об'єкта планування.

**Принцип планування** — закономірність у вигляді керівного положення або установки, на яку має спиратися процес формування чи вдосконалення системи планування. До основних (загальних) принципів планування включають принципи єдності, безперервності, гнучкості, точності, участі, холізму.

**Пряме планування** — процес, що є логічно впорядкованою послідовністю дій, які починаються у даний момент часу та закінчуються по досягненні певного часу у майбутньому.

**Реактивне планування** — вид планування від досягнутого, що здійснюється «знизу-вгору» без урахування майбутніх змін у зовнішньому середовищі.

**Середньострокове планування** — вид планування, що проводиться на період від 3 до 5 років.

**Система планування** — система тісно пов'язаних між собою у часовій послідовності операцій, що характеризують хід планування, починаючи з аналізу вхідної інформації до складання плану і здійснення контролю за його виконанням, а також керівників-менеджерів й інших професіоналів, які здійснюють відповідні плани чи планово-контрольні розрахунки за допомогою різноманітного інструментарію. Розрізняють системи фінансового, перспективного, стратегічного та стратегічного ринкового планування.

**Стратегічне планування** — деталізований опис довгострокових цілей та самої стратегії для їх досягнення. **Стратегічне планування на підприємстві** передбачає розроблення глобальних цілей розвитку підприємства у віддаленій перспективі з урахуванням неконтрольованих факторів зовнішнього середовища та визначення найважливіших результатів діяльності підприємства за умови збереження наявної політики.

**Стратегічна позиція** — стартовий граничний стан системи для досягнення нею стратегічних цілей.

**Стратегічна позиція підприємства** — місце підприємства на певному сегменті ринку, його потенційні можливості з покращання, або, щонайменше, підтримки на належному рівні свого становища у ході конкурентного суперництва.

**Стратегічний аналіз** — комплексне дослідження позитивних і негативних факторів, які можуть вплинути на економічне становище та конкурентну позицію організації (підприємства) у перспективі, а також шляхів досягнення її стратегічних цілей.

**Стратегічний план** — документ, призначений для планування глобальних довгострокових цілей організації (підприємства), а також заходів, які здійснюватимуться для досягнення її стратегічної мети.

**Стратегічний потенціал підприємства** — сукупність ресурсів та можливостей підприємства для розроблення та реалізації його стратегії.

**Стратегія** — генеральний план або курс дій, що розроблюється для досягнення стратегічних цілей.

**Тактичне планування** — організована послідовність дій, розроблених з метою виконання стратегічного плану.

**Функції планування** — сукупність функцій, які необхідно виконати у процесі прийняття планових рішень.

**Функція моделювання** — одна з функцій планування, що передбачає побудову та вивчення моделей об'єктів планування з метою подальшого визначення або вдосконалення їх характеристик, раціоналізації способів їх побудови та управління ними.

**Функція прогнозування** — одна з функцій планування, що полягає в науковому передбаченні майбутніх ситуацій, побудові гіпотез, сценаріїв перебігу певних процесів та умов, що на них впливають.

**Функція програмування** — одна з функцій планування, що полягає у підготовці та складанні такої програми дій, виконання якої має забезпечити досягнення визначених цілей планування.

**Функція цілевстановлення** — одна з функцій планування, що полягає у визначенні, обґрунтуванні, кількісному та якісному вираженні цілей, які ставить суб'єкт планування відповідно до проблем, що виникають та передбачаються, у структурі цілей і ранжуванні їх за важливістю, призначенні термінів, етапів, рівнів вирішення проблем та досягненні цільових орієнтирів.

**Цілі організації** — уявні передбачення результатів діяльності організації або уявлення про майбутній її стан, для досягнення якого необхідно щось зробити.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про захист економічної конкуренції: Закон України від 11 січня 2001 р. № 2210-III / Конкуренційне законодавство України: юр. зб. — К., 2002. — С. 45—91. — (Закони України).
2. *Азоев Г. Л.* Конкуренционные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Черенков. — М.: ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. — 256 с.
3. *Ансофф И.* Стратегическое управление / И. Ансофф. — М.: Экономика, 1989. — 519 с.
4. *Гэлловэй Л.* Операционный менеджмент / Л. Гэлловэй. — СПб.: Питер, 2002. — 320 с.
5. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль; пер с англ.; под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
6. Економічні дослідження (методологія, інструментарій, організація, апробація): навч. посіб. / за ред. А. А. Мазаракі. — 2-ге вид., допов. — К.: КНТЕУ, 2011. — 296 с.

7. Инжиниринг малого бизнеса / М. М. Гуревич, В. Ш. Каганов, О. И. Кондратьев и др. / Академия менеджмента и рынка; Модельный учебный центр Департамента ФГСЗН по Самарской обл.; Учебно-деловой Центр «Морозовский проект». — М.; Самара: Агроконсалт, 1998. — 348 с.
8. *Каплан Р. С.* Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. — 512 с.
9. *Коростелев А. А.* Особенности «пирамиды целей» в управлении образовательным учреждением / А. А. Коростелев. // Вектор науки ТГУ. — № 2(2). — 2010. — С. 68—70.
10. *Кошкин Л. И.* Менеджмент на промышленном предприятии: учеб. пособие / Л. И. Кошкин, А. Е. Хачатуров, И. С. Булатов. — М.: РХТУ, 2000. — 204 с.
11. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 2002. — 704 с.
12. *Минцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Генрі Минцберг; пер. з англ. — К.: Видавництво Олексія Капусти, 2008. — 412 с.
13. *Минцберг Г.* Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 688 с.
14. *Портер М. Е.* Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер; пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. — К.: Основи, 1998. — 390 с.
15. *Портер М.* Конкуренция: учеб. пос. / Майкл Э. Портер; пер. с англ. — М.: Изд. дом «Вильямс», 2000. — 495 с.
16. *П'ятницька Г. Т.* Еволюція моделей планування підприємницької діяльності / Г. Т. П'ятницька // Сталий розвиток економіки: Всеукр. наук. виробн. журнал. — 2012. — № 3 (13). — С. 65—72.
17. *П'ятницька Г. Т.* Стратегічне правління / Г. Т. П'ятницька, Л. В. Лукашова, Н. В. Ракша; за ред. Г. Т. П'ятницької. — К.: КНТЕУ, 2013. — 408 с.
18. *П'ятницька Г. Т.* Управління підприємством в епоху глобалізму: монографія / Г. Т. П'ятницька. — К.: «Логос», 2006. — 568 с.
19. *Редченко К. І.* Стратегічний аналіз у бізнесі: навч. посіб. / К. І. Редченко. — 2-ге вид., допов. — Львів: «Новий Світ-2000», «Альтаір-2002», 2003. — 272 с.
20. *Рюли Э.* Исследование стратегических процессов в организации / Э. Рюли, Л. Шмидт. // Проблемы теории и практики управления. — 2000. — № 5. — С. 92—99.
21. *Скібіцька Л. І.* Менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Скібіцька, О. М. Скібіцький. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 416 с.
22. *Стивенсон В. Дж.* Управление производством / Вильям Дж. Стивенсон; пер. с англ. — М.: ООО «Издательство «Лаборатория Базовых знаний», ЗАО «Издательство БИНОМ», 1998. — 928 с.
23. *Томпсон А. А.* Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А. А. Томпсон-мл., А. Дж. Стрикленд III; пер. с англ. — 12-е изд. — М.: «Вильямс», 2002. — 928 с.
24. *Хасси Д.* Стратегия и планирование / Д. Хасси; пер. с англ. под ред. Л. А. Трофимовой. — СПб.: Питер, 2001. — 384 с.
25. *Chandler A. D.* Strategy and structure. Chapters in the history of the industrial enterprises / Alfred Dupont Chandler. — Cambridge: M. I. T. Press, 1962. — 463 p.
26. *Hamel G.* The Core Competence of the Corporation / Hamel G., Prahalad C. K. // Harvard Business Review, 71. — May—June, 1990. — P. 79—91.
27. *Hart S. L.* An integrative framework for strategy-making processes / S. L. Hart // Academy of Management Review, 17. — 1992. — P. 327—351.

28. *Hitt M. A.* Strategic management: competitiveness and globalization: concept and cases / Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson. — 3rd ed. — Cincinnati, Ohio: The South-Western College Publishing, International Thomson Publishing company, 1999. — 502 p., I-23.

29. *Kim Ch.* Blue ocean strategy. How to create uncontested market space and competition irrelevant / Ch. Kim, R. Mauborgne; 1 edition. — Harvard Business Press, 2005. — 257 p.

30. *Kim J. S.* Manufacturing competence and business performance: a framework and empirical analysis / J. S. Kim, P. Arnold // International Journal of Technology Management, Special Issue on the 5th International Forum on Technology Management. — 1992. — Vol. 11, Nos 3/4. — P. 494—503.

31. *Mintzberg H.* Of Strategies, Deliberate and Emergent / H. Mintzberg, J. A. Waters // Strategic Management Journal, 6. — 1985. — P. 257—272.

32. *Mintzberg H.* The Strategy Concept 1: Five Ps for Strategy / H. Mintzberg // California Management Review, 30. — June, 1987. — P. 11—24.

33. *Vickery S. K.* Theory of production competence revisited / S. K. Vickery // Decision Sciences. — 1991. — Vol. 22, no. 3. P. 635—643.

34. *Wheelen T. L.* Strategic management and business policy / Thomas L. Wheelen, J. David Hunger. — 5th ed. — Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1995. — 1217 p.

35. *Wright P. L.* Strategic management: Concepts / Peter L. Wright, Mark J. Kroll, John A. Parnell. — Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1998. — 336 p.

#### ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСИ

36. Аналіз та оцінка якості планів. — Режим доступу: <http://www.paragononstate.com/ekonomchna-ocznka-planv/43-analz-ta-ocznka-yakost-planv-.html>.

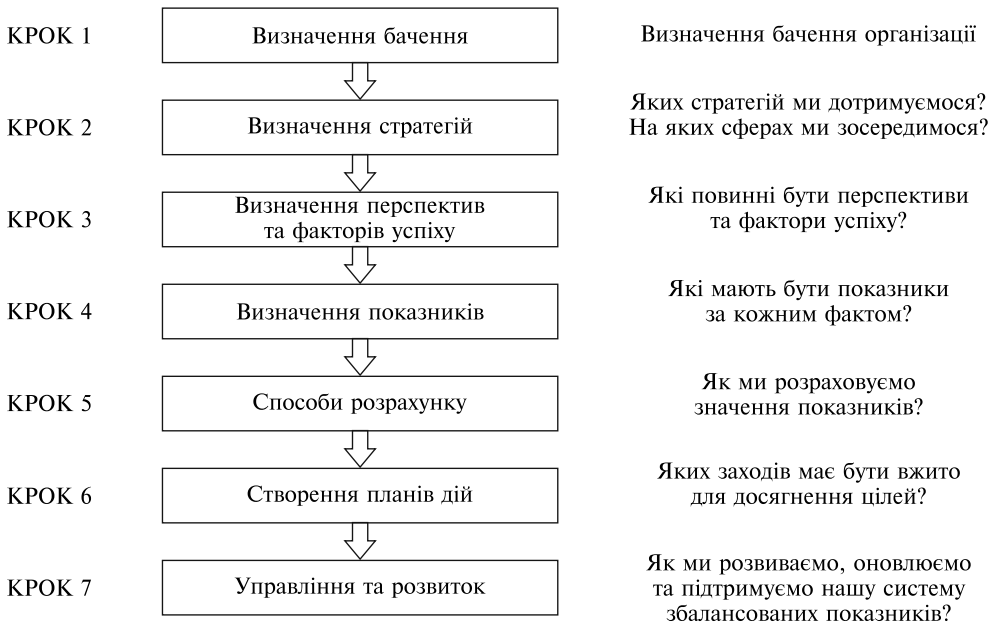
37. Календарное планирование. — Режим доступу: <http://juco.ru/library/articles/other/scheduling/>.

38. *Ковалев Д.* Управление без бюджета / Д. Ковалев. // Финансовый директор. — 2005. — № 8. — Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/finances/section\\_11/article\\_2711/](http://www.iteam.ru/publications/finances/section_11/article_2711/).

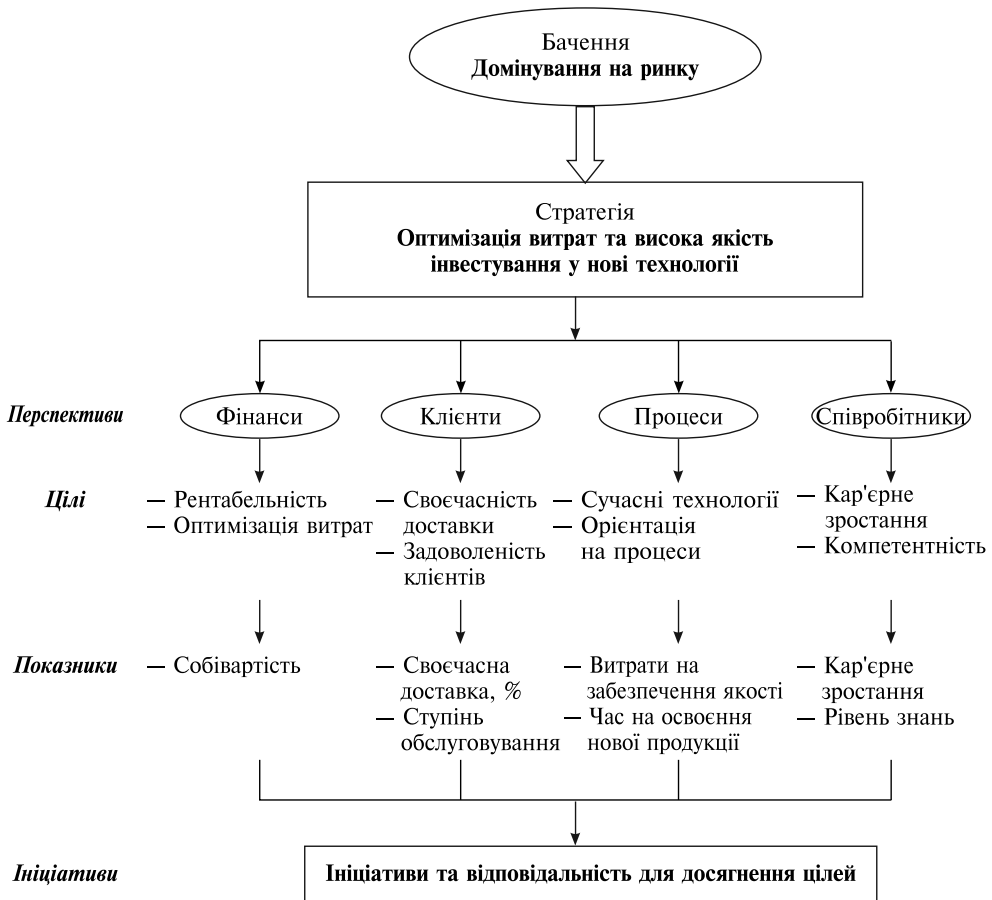
39. Основи менеджменту: конспект лекцій. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/3/329.html>.

## ДОДАТКИ

*Додаток А.5.1.1. Основні етапи впровадження збалансованої системи показників*



*Додаток А.5.1.2. Приклад збалансованої системи показників*



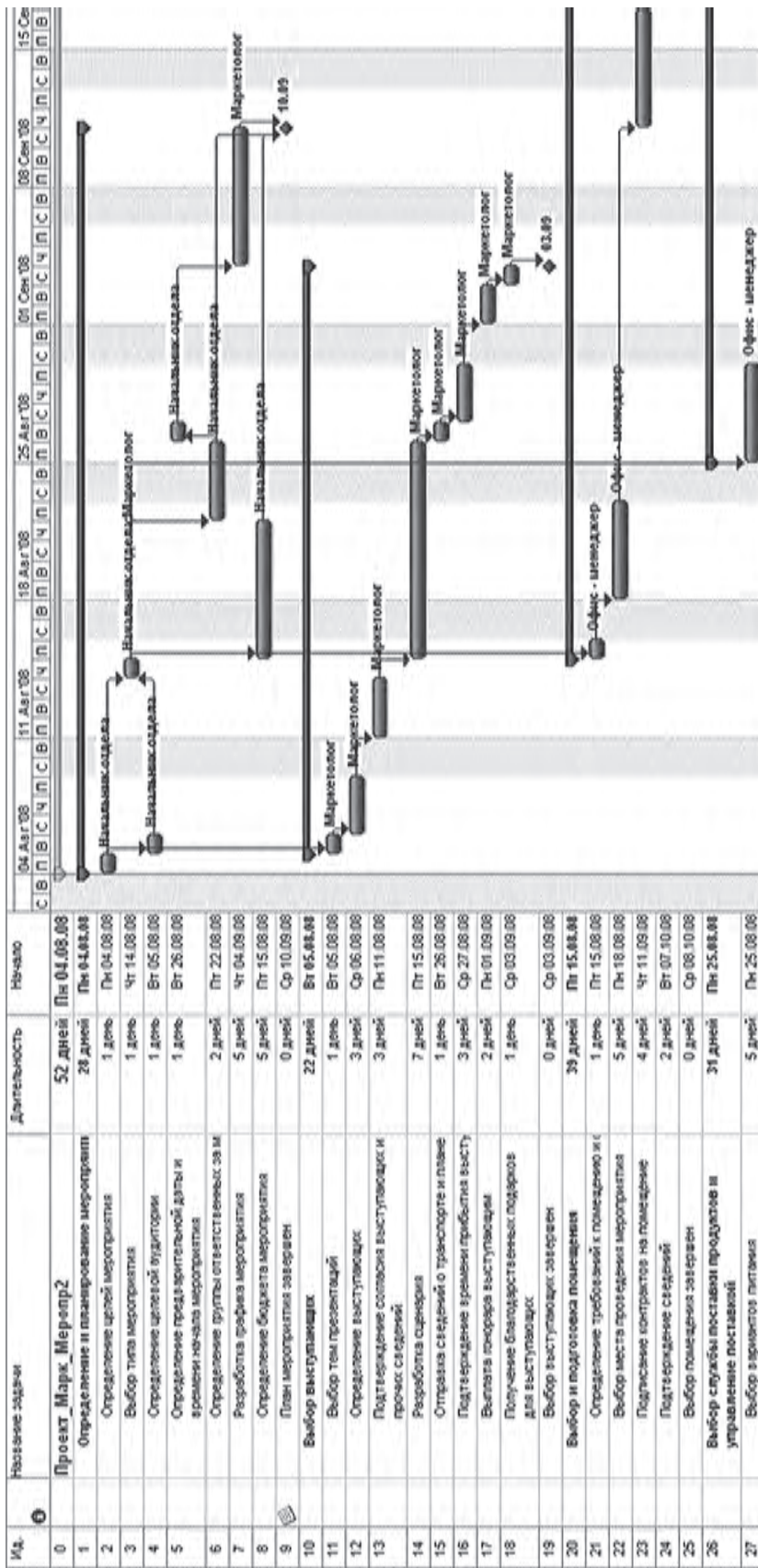


**Загальні правила планування часу роботи менеджера**

1. Охоплювати планом лише 70—80 % робочого часу, залишаючи 20—30 % на непланові заходи.
2. Відрізнати важливе від термінового та уникати тиранії термінових справ.
3. Визначати, яку роботу слід виконувати особисто, а яку можна доручити іншим.
4. Планувати та використовувати ефективно час на поїздки та очікування.
5. При плануванні враховувати пріоритетність, значущість справ для досягнення мети. Зауважимо, що для визначення пріоритетів у виконанні справ слід користуватися так званим правилом Ейзенхауера, відповідно до якого справи поділяють на чотири групи: 1) термінові та важливі; 2) термінові, але менш важливі; 3) менш термінові, але важливі; 4) менш термінові та менш важливі.
6. Передбачати у планах час на підвищення кваліфікації.
7. Узгоджувати свої плани з колегами та підлеглими.
8. До плану на визначений період включати насамперед невиконані у минулому періоді справи, якщо немає інших термінових справ.
9. При плануванні враховувати зміни працездатності впродовж робочої доби.
10. Відводити для виконання справ рівно стільки часу, скільки потрібно.
11. Об'єднувати при плануванні невеликі однорідні справи в робочі блоки.
12. Передбачати в планах час на короткострокові перерви для відпочинку.
13. Складати план на день напередодні ввечері, а зранку коригувати його.
14. Не планувати більше трьох важливих та більше десяти справ у цілому на один день.
15. Планувати виконання найбільш важливих, складних та найменш приемних справ на найсприятливіший для вас час доби; залишати легкі та приемні справи на кінець робочого дня.
16. Не починати виконання нового завдання до завершення попереднього; якщо вас перервали, то варто повернутися до незавершеної справи.
17. Вписувати невиконані справи до календаря на наступний день, а якщо одне й те саме питання з'являється у вашому календарі впродовж кількох днів поспіль, подумати про те, чи не можна від нього відмовитися, передавши на виконання іншій особі.



Додаток Б.5.1.3. Приклад графіка Ганта у вигляді календарного графіка з визначенням необхідних кадрових ресурсів для проведення ділового заходу на базі однієї з російських організацій?



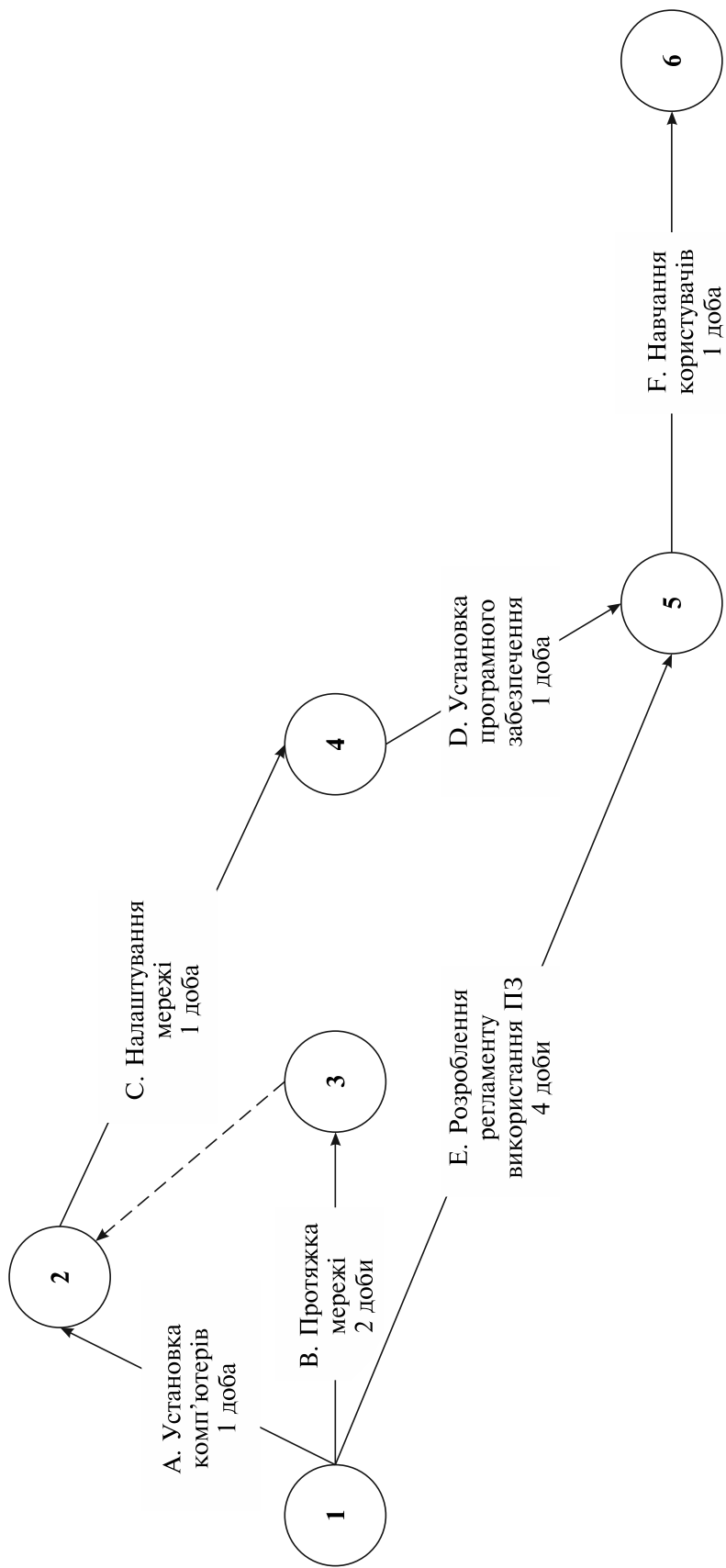
Примітки: 1. Наприклад, міжнародної науково-практичної конференції або бізнес-форуму.  
2. З публікації на сайті компанії Just Consulting.

Додаток Б.5.1.4. Загальна характеристика деяких інструментів та наукових підходів, що застосовують у процесі планування

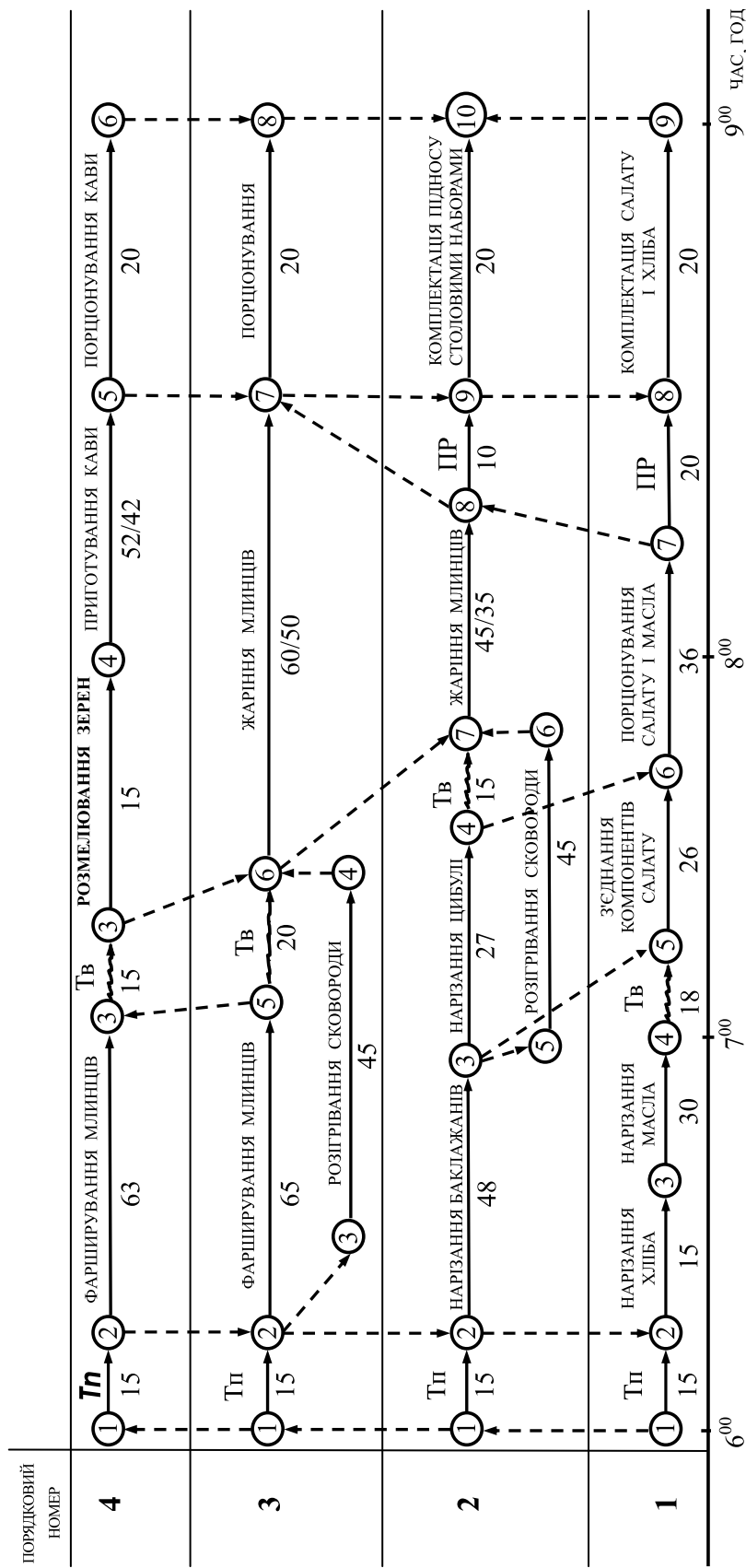
Найменування інструменту/наукового підходу	Характеристика та можливості практичного застосування
<p>Терблідж-діаграми (або лінійні поелементні діаграми) Гілбрета</p>	<p>Підхід, що може застосовуватися для аналізу будь-якої конкретної робочої операції. Сутність підходу полягає в плануванні виконання трудових операцій так, щоб звести всі трудові операції до найменшої кількості основних рухів та виключити непотрібні чи зайві дії. Для цього Френк Гілбрет визначив: 15 «параметрів працівників» (анатомічні особливості, досвід, переконання, образ життя, каліфікація, темперамент та ін.); 14 «параметрів навколишнього середовища» (освітлення, опалення, колір стін тощо); 13 «параметрів руху» (прискорення, автоматизм, інерція та момент її подолання, напрям, ефективність та ін.) і разом з дружиною, Ліліан Гілбрет, приділив особливу увагу факторам впливу на втомлюваність працюючих і завдяки стоп-кадрам склав список 17 базових елементарних рухів (на кшталт «вибрати», «взяти», «знайти»), кожен з яких вони назвали «терблідж». Лінійні діаграми Гілбрета дозволяють планувати, розподіляти та контролювати виконання робіт</p>
<p>Графік (або діаграма) Гантта (англ. <i>Gantt chart</i>)</p>	<p>Є популярним типом стовпчастих діаграм (гістограм), який використовують для ілюстрації плану робіт за якимось проектом тощо. Перший формат діаграми був розроблений Генрі Л. Ганттом у 1910 р. Графік Гантта складається зі смуг, що орієнтовані вздовж осі часу. Кожна смуга — це окреме завдання (операція, захід або вид роботи), її кінці — це моменти початку та закінчення виконання поставленого завдання (операції), а довжина — тривалість виконання. Графік Гантта є інструментом оперативного планування, який ефективно використовують і нині для розроблення календарних планів, розподілу робіт тощо</p>
<p>Мережеве планування (або метод критичного шляху — від англ. <i>critical path method (CPM)</i>)</p>	<p>Це метод побудови оптимального варіанта виконання та управління комплексом робіт, математичною основою якого є теорія графіків. Система мережевого планування дозволяє: 1) формувати календарний план реалізації деякого комплексу робіт; 2) виявляти та мобілізувати резерви часу, трудові, матеріальні та грошові ресурси; 3) здійснювати управління комплексом робіт за принципом «провідної ланки» з прогнозуванням та попередженням можливих зривів у ході робіт; 4) підвищувати ефективність управління в цілому при чіткому розподілі відповідальності між керівниками різних рівнів та виконавцями робіт. У процесі мережевого планування будують мережеві графіки та/або мережеві матриці. <i>Мережевий графік</i> — це графік, вершини якого відображають стан певного об'єкта (наприклад, будівництва, приготування страви, перевезення вантажів тощо), а суцільні стрілки (чи дуги) — роботи, що ведуться на цьому об'єкті. Залежність між роботами, що обумовлена організаційно та технологічно, зображується пунктирною стрілкою. <i>Мережевою матрицею</i> називають графік комплексу робіт, суміщений із сіткою часу. Ця матриця має горизонтальні (що характеризують структурний підрозділ чи окремих працівників, які виконують той чи інший комплекс робіт) і вертикальні (що відображають етапи робіт у певні проміжки часу) «коридори». Діапазон застосування мережевого планування достатньо широкий: від завдань, які стосуються діяльності окремих осіб (наприклад, працівників), до проектів, у яких беруть участь сотні організацій і тисячі людей (наприклад, планування створення територіально-виробничого комплексу). Розвитком мережевого планування є метод PERT (<i>Program Evaluation and Review Technique</i>) розроблений корпорацією «Локхід» для реалізації проекту розроблення ракетної системи «Поларіс». Фактично PERT — це ускладнений метод критичного шляху, де визначаються три відрізки часу для кожної події, що відповідають різним імовірностям їх виконання в установлені терміни.</p>

Найменування інструменту/наукового підходу	Характеристика та можливості практичного застосування
<p>Реінжиніринг бізнес-процесів (англ. <i>Business process reengineering</i>)</p>	<p>Підхід, що передбачає фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів для досягнення різних, стрибко-подібних покращень головних показників діяльності компанії (таких, як вартість, якість, сервіс і темпи). Зауважимо, що термін «реінжиніринг» запровадив М. Хаммер, під яким він запропонував розуміти фундаментальне переосмислення та радикальний редизайн процесів бізнесу з метою досягнення значного підвищення результатів діяльності у сучасних критеріях оцінки.</p> <p>Реінжиніринг, як правило, складається з чотирьох етапів:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) розроблення образу-бачення (<i>vision</i>) майбутньої компанії, тобто формування картини того, як слід розвивати бізнес, щоб досягти стратегічних цілей;</li> <li>2) аналіз наявного бізнесу, що передбачає дослідження компанії та складання схеми її роботи у даний момент;</li> <li>3) розроблення нового бізнесу, що передбачає створення нових і / або зміну попередніх процесів та підтримуючої їх інформаційної системи, тестування нових процесів;</li> <li>4) впровадження проекту нового бізнесу.</li> </ol> <p>Розрізняють три типи компаній, для яких реінжиніринг є необхідним і доцільним:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— компанії, які перебувають на межі краху у зв'язку з тим, що ціни на товари помітно вищі та/або їх якість (сервіс) помітно гірший, ніж у конкурентів;</li> <li>— компанії, що не мають у поточному періоді ускладнень, але передбачають неминучість виникнення проблем, які важко розв'язати;</li> <li>— компанії, що не мають проблем нині та не прогнозують їх появу в осяжному майбутньому</li> </ul>
<p>Науковий підхід до планування, що базується на теорії дослідження операцій (від англ. <i>Operations Research</i>)</p>	<p>В основу підходу покладено розроблення та застосування методів пошуку оптимальних рішень на основі математичного моделювання, статистичного моделювання та деяких евристичних підходів у різних сферах людської діяльності. Мета дослідження операцій (ДО) — попереднє кількісне обґрунтування оптимальних рішень з опорою на показник ефективності.</p> <p>ДО широко застосовувалося у роки Другої світової війни для планування бойових дій, маршрутів для патрулювання територій тощо. Після війни ДО застосовується у процесі планування як на макро-, так і на мікрорівні. Так, наприклад, у Великобританії дослідження, проведені для міністерства продовольства, дозволили передбачити вплив політики урядових цін на сімейний бюджет. У різних країнах світу за допомогою ДО формують плани розвитку нових видів озброєння, матеріального забезпечення армій, розвитку міждержавних торговельних механізмів тощо. Великі компанії застосовують ДО для розв'язання завдань планування виробництва та ін. Застосовувати ДО можна і при плануванні на малих підприємствах, але краще це робити із застосуванням персональних комп'ютерів і відповідного програмного забезпечення</p>

Додаток Б.5.1.5 Мережевий графік навчання працівників-користувачів нового програмного забезпечення (ПЗ) за умови комп'ютеризації їх робочих місць



Додаток Б.5.1.6. Мережевий графік приготування сніданку в кафе, суміщений з мережею часу (приклад мережевої матриці)<sup>1</sup>



Примітка. Приклад мережевої матриці з книжки «Менеджмент громадського харчування».

Додаток Б.5.1.7. Приклади систем та програмного забезпечення, що застосовується нині для автоматизації управлінської праці в процесі формування, прийняття та реалізації планових рішень

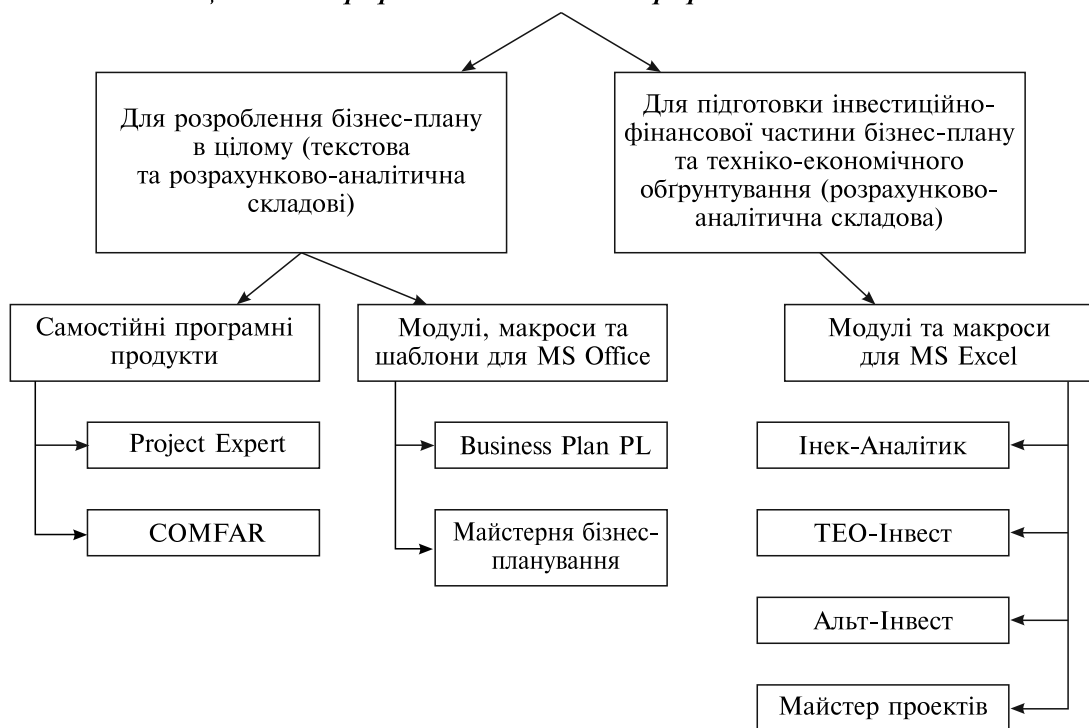
**Автоматизована система планових розрахунків (АСПР)** — це система збору, оброблення, передачі та зберігання інформації, яка використовується для розроблення планів і контролю за їх виконанням. АСПР призначена для своєчасної підготовки даних, необхідних для прийняття планових рішень на загальнодержавному, галузевому або територіальному рівнях.

АСПР забезпечує комплексність рахунків, сприяє прийняттю оптимальних рішень, раціоналізації інформаційних потоків, підвищенню якості й оперативності розрахунків. Усі види робіт здійснюються з широким застосуванням економіко-математичних методів і електронної обчислювальної техніки.

До складу АСПР входять:

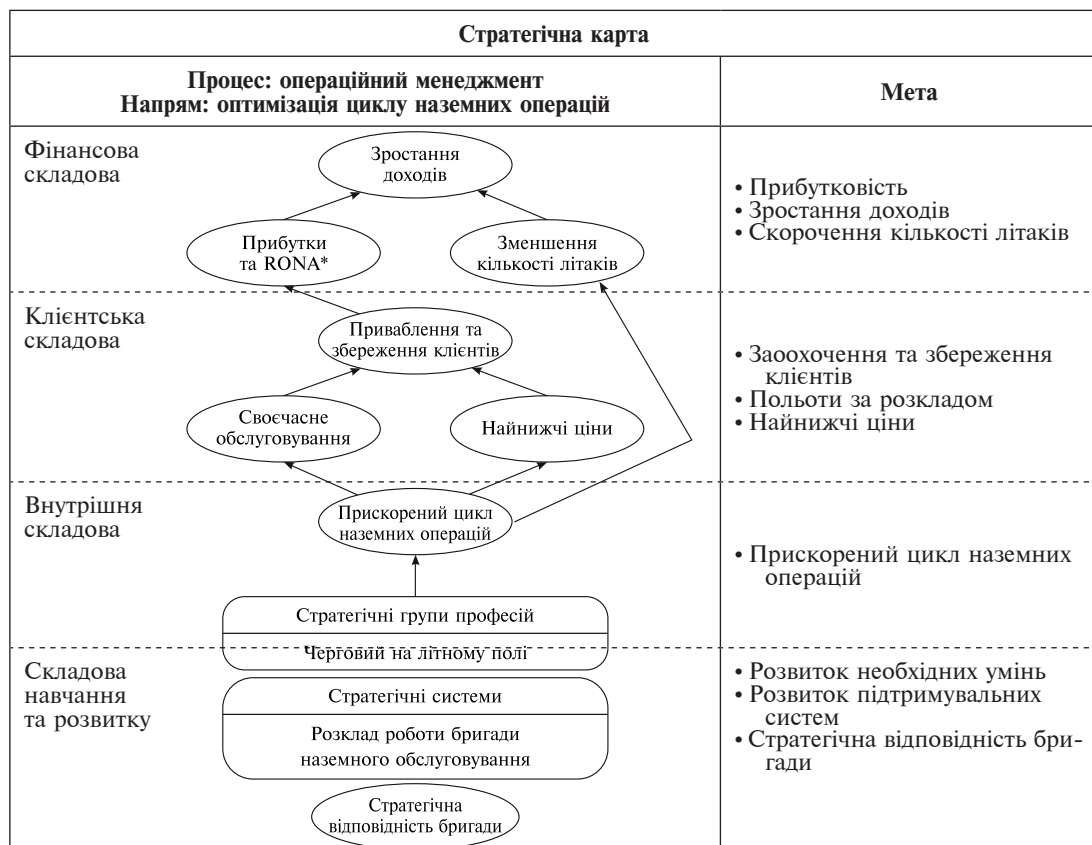
- функціональні підсистеми, в яких вирішуються конкретні планово-економічні завдання та формуються відповідні планові документи;
- забезпечувальні підсистеми, в яких розроблюються методи і засоби виконання робіт функціональними підсистемами та умови їх взаємодії.

**Спеціалізоване програмне забезпечення для розроблення бізнес-планів**





Додаток Б.5.1.8. Приклад плану дій та бізнес-ситуації «оптимізація циклу наземних операцій» авіаліній економічного класу на основі побудови стратегічної карти та визначення збалансованої системи показників<sup>1</sup>



<sup>1</sup>рентабельність чистих активів

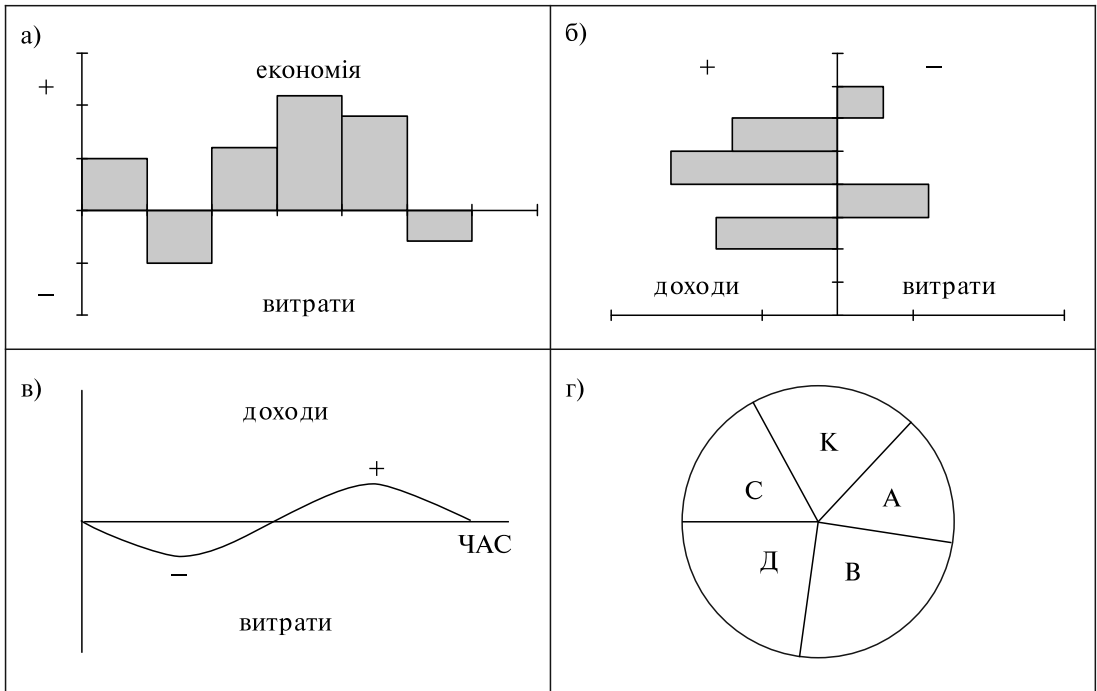
Збалансована система показників	
Показник	Завдання
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Ринкова вартість</li> <li>•Дохід від одного посадкового місця</li> <li>•Вартість оренди літака</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•30 % CAGR</li> <li>•20 % CAGR</li> <li>•5 % CAGR</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Чисельність постійних клієнтів</li> <li>•Чисельність клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•70 %</li> <li>•Збільшення на 12 % на рік</li> <li>•№ 1</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Рейтинг FAA: прильоти за розкладом</li> <li>•Ранжування клієнтів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•№ 1</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Час перебування літака на землі</li> <li>•Виліт за розкладом</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•30 хв.</li> <li>•90 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Стратегічні групи професій; готовність компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Рік 1—70 % Рік 3—90 % Рік 5—100 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Доступність інформаційних систем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•100 %</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Стратегічна інформованість</li> <li>•Частка працівників-утримувачів акцій компанії (%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•100 %</li> <li>•100 %</li> </ul>

План дій	
Ініціатива	Бюджет
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Впровадження системи CRM</li> <li>•Управління якістю</li> <li>•Програма «Лояльність клієнта»</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•\$XXX</li> <li>•\$XXX</li> <li>•\$XXX</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оптимізація часового циклу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•\$XXX</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Тренінг бригади наземного обслуговування</li> <li>•Система змінного графіка роботи бригади</li> <li>•Програми комунікації</li> <li>•Придбання акцій співробітниками</li> <li>•План</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•\$XXX</li> <li>•\$XXX</li> <li>•\$XXX</li> <li>•\$XXX</li> </ul>
<b>Разом:</b>	<b>\$XXX</b>

Примітка. З матеріалів книжки Р. Каплана та Д. Нортон.

Додаток Б.5.1.9. Види графічних балансів:

а) стовпчиковий (або гістограмний); б) стрічковий; в) криволінійний;  
г) діаграмний (або круговий)

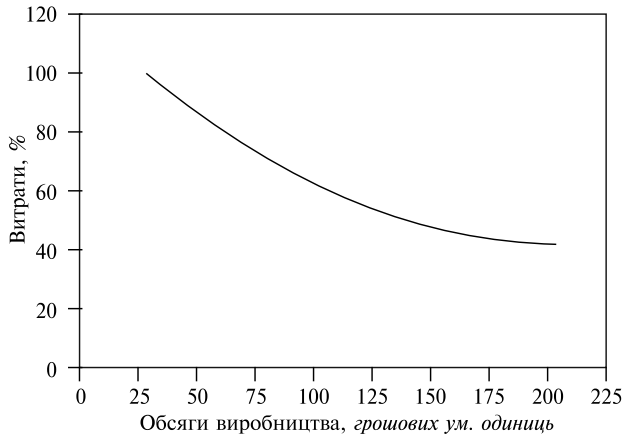


*Додаток В.5.1.10. Необхідні ринкові умови, ризики та вигоди реалізації родових стратегій*

Стратегія	Необхідні ринкові умови	Ризики	Вигоди
Лідерства за витратами	<ul style="list-style-type: none"> <li>— попит на продукцію високоеластичний за ціною та достатньо однорідний;</li> <li>— превалює цінова конкуренція;</li> <li>— різність у товарних марках малозначуща для покупців;</li> <li>— наявність крупних покупців, які можуть диктувати умови угод, збиваючи ціну;</li> <li>— галузева продукція стандартизована, покупець може придбати її у різних продавців;</li> <li>— доступ до джерел дешевої сировини, робочої сили, інших джерел зниження собівартості продукції або володіння значною часткою ринку</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— надмірне виробництво одного товару, коли забувають про необхідність оновлення продукції;</li> <li>— технологічні зміни, що зводять нанівещь попередні інвестиції чи досвід;</li> <li>— нові конкуренти чи послідовники отримують такі самі переваги шляхом імітації товарів або інвестування у виробничі потужності;</li> <li>— нездатність відчути необхідність зміни товару або ринку в результаті бажання надмірного зниження рівня витрат;</li> <li>— зміна пріоритетів споживачів, їх чутливості до цін на користь якості товарів, послуг тощо;</li> <li>— поява нових, більш досконалих товарів;</li> <li>— знецінення витрачених коштів, що послаблює здатність підтримувати достатню різницю рівня цін, щоб переважити марочний імідж конкурентів або іншу диференціацію</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— компанія-лідер може вести наступальну цінову конкуренцію, забезпечити захист від цінової війни, використовувати низькі витрати у боротьбі за частку ринку;</li> <li>— захист від диктату крупних постачальників, що домінують на ринку, якщо головним джерелом переваг у рівні витрат є внутрішня ефективність;</li> <li>— крупні покупці рідко бувають здатні збивати ціни нижче рівня, що забезпечує виживання перших двох (за розміром витрат) галузевих виробників;</li> <li>— здатність компанії-лідера диктувати ціни діє як додатковий бар'єр входу у галузь та огороджує ринок від товарів-замінників</li> </ul>
Диференціації	<ul style="list-style-type: none"> <li>— існує безліч показових характеристик товару;</li> <li>— є значна кількість споживачів, які визнають виділені характеристики цінними для себе;</li> <li>— превалює нецінова конкуренція;</li> <li>— ознаки диференціації не можуть бути оперативно імітовані без залучення значних коштів;</li> <li>— різномірність попиту за структурою;</li> <li>— стрімкість інноваційних процесів у галузі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— рівень цін за диференціацію може бути настільки великим, що для споживачів фінансові міркування виявляться важливішими за прихильність до торгової марки;</li> <li>— нерозуміння або нездатність визначити те, що складає цінність для споживачів;</li> <li>— послаблення потреби споживачів у чинникові диференціації;</li> <li>— наслідування або імітація товару, що може звузити диференціацію, тобто різницю між товарами;</li> <li>— ігнорування необхідності доведення до споживачів інформації про цінність продукції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— лояльність споживачів до товарів, які диференційовані згідно з їх очікуваннями;</li> <li>— зростання лояльності до бренду фірми;</li> <li>— ізоляція від жорсткої конкуренції і зниження чутливості споживачів до зростання цін;</li> <li>— часткова ізоляція від впливу постачальників через вимогу високоякісних поставок для виробництва товару з «преміальною» ціною;</li> <li>— споживацька лояльність і унікальність диференціації є суттєвим бар'єром входу на ринок для конкурентів;</li> <li>— ефективне позиціонування бренду товару відносно товару-замінника</li> </ul>
Фокусування (або зосередження)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— потреби споживачів різномірні;</li> <li>— є ринкові ніші, на яких можна сконцентрувати діяльність;</li> <li>— розмір ринкової ніші забезпечує прибутковість, ніша має потенціал для зростання;</li> <li>— конкуренти не розглядають нішу як ключовий фактор успіху;</li> <li>— ресурси підприємства не дозволяють обслуговувати увесь ринок</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— зростання привабливості ринкової ніші, що веде до її переповнення конкурентами;</li> <li>— стирання відмінностей між пропозицією стратегічного сегмента і ринку в цілому;</li> <li>— знаходження конкурентами ніш на стратегічному ринку фірми-зосереджувача і перевищення її;</li> <li>— різниця у цінах спеціалізованих підприємств і підприємств, які працюють на всьому ринку, може стати настільки значною, що споживачі відмовляться від переваг спеціалізованої пропозиції</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— можливість швидко помітити зміну потреб ніші і відреагувати на них;</li> <li>— послаблення конкуренції через зменшення кількості прямих конкурентів;</li> <li>— нові перспективи для розвитку за обмеженості ресурсів;</li> <li>— створення вхідних бар'єрів, що ускладнюють проникнення конкурентів на цільовий сегмент;</li> <li>— ускладнення проникнення на цільовий сегмент товарів-замінників через виключні можливості компанії по обслуговуванню ніші</li> </ul>

### Модель кривої досвіду

Модель кривої досвіду (яку надано на рисунку нижче) демонструє залежність між обсягами виробництва і витратами на нього і засвідчує, що витрати на виробництво одиниці продукції (собівартість) знижуються на 20 % кожного разу, коли обсяг виробництва подвоюється.



Зниження витрат при збільшенні обсягів виробництва зумовлюються дією таких чинників: а) проявляється ефект економії на масштабах; б) з'являються переваги у технології (при розширенні виробництва); в) з'являються можливості для кращої організації виробництва.

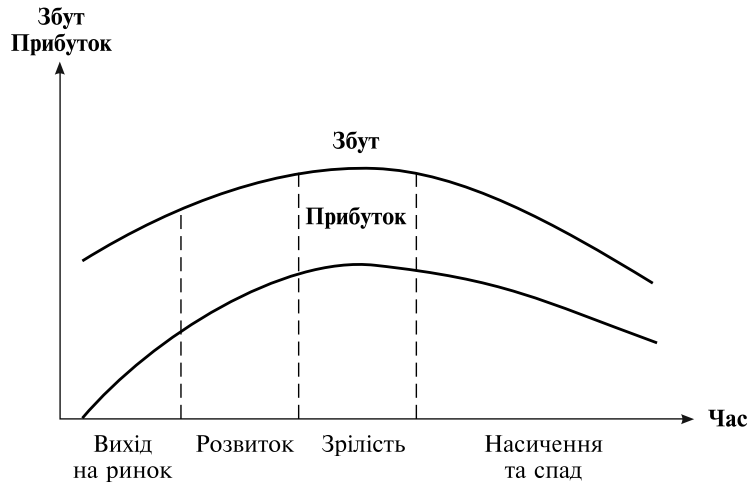
Відповідно до кривої досвіду основним завданням стратегії підприємства має стати постійне розширення власної частки ринку. Це означає відповідне зростання обсягів виробництва і згідно з тією ж кривою зниження собівартості продукції, а отже, зростання прибутків. З іншого боку, зниження собівартості дає можливість зменшувати ціни і, отримавши таким чином цінову перевагу, збільшувати частку ринку і надалі.

Недолік моделі полягає в тому, що при її застосуванні не береться до уваги стан зовнішнього середовища. Це означає, що криву досвіду при стратегічному аналізі успішно можна застосовувати лише в комплексі з іншими моделями.

### Модель життєвого циклу товару (ЖЦТ)

Модель ЖЦТ (що зображена на рисунку нижче), на відміну від моделі кривої досвіду, враховує не внутрішній, а зовнішній чинник діяльності підприємства — динаміку ринку. ЖЦТ на ринку поділяється на декілька фаз, кожній з яких відповідає певний рівень збуту, прибутку та інших показників. У кожній фазі є свої специфічні проблеми, пов'язані з освоєнням ринку, що можна розв'язати, застосовуючи відповідні стратегії.

Фаза ЖЦТ	Прибуток	Тенденції у збуті	Стратегії
Вихід на ринок	Немає або незначний	Збут незначний	Стратегія, орієнтована на зростання, але з достатньо великими витратами
Розвиток	Швидке зростання	Швидке збільшення обсягів збуту	Стратегія швидкого зростання
Зрілість	Стабільний і високий	Стабільні та великі обсяги збуту	Стратегія, орієнтована на стабільність
Насичення та спад	Зменшення або відсутність прибутку	Зменшення обсягів збуту	Стратегія скорочення



Концепція ЖЦТ свідчить, що для ефективної та стабільної діяльності підприємству варто виробляти/надавати декілька товарів/послуг, які б перебували у різних фазах життєвого циклу.

**Модель «продукт — ринок» («товар — ринок») І. Ансоффа**

Модель «продукт — ринок» І. Ансоффа є матрицею (що зображена на рисунку нижче), за допомогою якої можна описати можливі стратегії підприємства в умовах зростаючого ринку. Перевагами використання цієї моделі у стратегічному аналізі та плануванні є наочність та простота застосування. Недоліками — однобока орієнтація на зростання та обмеження у межах характеристик двох параметрів (продукту та ринку).

		Ринок	
		Старий	Новий
Продукт (товар)	Старий	Удосконалення діяльності (проникнення на ринок)	Розвиток ринку
	Новий	Товарна експансія (розвиток продукту)	Диверсифікація

**Модель «продукт — ринок» А. Стейнера**

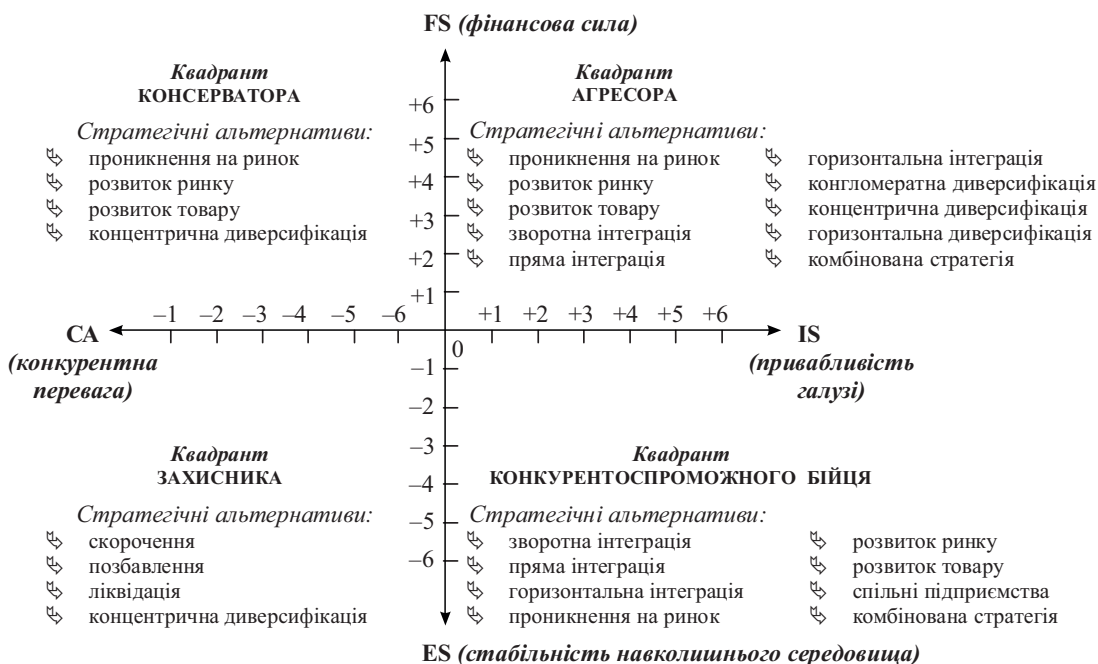
Модель «продукт — ринок» А. Стейнера є матрицею (що надана на рисунку нижче), за допомогою якої можна визначити ступінь ризику чи відповідно ймовірність успіху за певних поєднань дії двох факторів — ринку та продукту.

		Продукт (товар)					
		Існуючий (наявний)		Новий, пов'язаний з існуючим		Зовсім новий	
		імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик	імовірність успіху	ризик
Ринок	Існуючий (наявний)	90 %	Низький	60 %	Середній	30 %	Високий
	Новий, пов'язаний з існуючим	60 %	Середній	40 %	Високий	20 %	Дуже високий
	Зовсім новий	30 %	Високий	20 %	Дуже високий	10 %	Гранично високий

Модель «продукт — ринок» А. Стейнера використовують при виборі певного виду бізнесу залежно від ступеня ризику, який може собі дозволити та чи інша організація (підприємство), а також при формуванні господарського портфеля з метою прийняття правильного рішення щодо розподілу інвестицій між різними СОБ.

### Метод SPACE-аналізу

Метод SPACE-аналізу (від англ. strategic position and action evaluation — стратегічна позиція та оцінка дій) у процесі стратегічного аналізу враховує два внутрішніх виміри: фінансову силу підприємства (англ. financial strength) та його конкурентну перевагу (англ. competitive advantage) і два зовнішніх виміри: стабільність навколишнього середовища (англ. environmental stability) та привабливість (або силу) галузі (англ. industry strength), як зображено на рисунку нижче.



Метод SPACE-аналізу вважається привабливим при аналізі позиції на ринку та виборі оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств.

Перевагою методу SPACE-аналізу є те, що він не обмежується побудовою таблиці результатів оцінки середовища, а дозволяє визначити вектор рекомендованої стратегії на основі розрахунку координат:  $x = CA + IS$  та  $y = ES + FS$ . Проте, використання детермінованих чисел у стратегічному аналізі не завжди дозволяє правильно оцінити ситуацію, особливо при високому рівні невизначеності середовища.

### Метод портфельного аналізу консалтингової компанії «Артур Д. Літл» (АДЛ)

Метод АДЛ передбачає застосування відповідної матричної моделі, що представлена на рисунку нижче. Модель АДЛ може використовуватися як для вивчення та аналізу фактичної конкурентної позиції кожного виду бізнесу та стадії ЖЦ його галузі, так і для того, щоб збалансувати корпоративний господарський портфель і вибрати (спланувати) для цього оптимальну стратегію. Зауважимо, що збалансованість господарського портфеля визначається за відносним розподілом фінансових індикаторів по осі ЖЦ. Якщо, наприклад, види бізнесу, що перебувають у стадії занепаду, дають 70 % від загального обсягу продажів компанії, то такий господарський портфель є вкрай незбалансованим.

Стаття життєвого циклу (відносний вік таузі)					
Відносне становище на ринку (конкурентна позиція фірми)					
	домінуюче	сильне	сприятливе	міцне	слабке
завантаження	Імовірно, але не обов'язково прибуткова позиція; необхідні для розвитку фінансові ресурси позначаються	Позиція, що може бути неприбутковою; кошти позначаються	Найімовірніше, неприбуткова позиція; необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел	Неприбуткова позиція; необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел	Неприбуткова позиція; необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел
	<i>Швидке зростання</i> (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V) або <i>початок нового бізнесу</i> (Е, I, L)	<i>Спроба покращити позицію</i> (Е, I, L) або <i>швидке зростання</i> (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)	<i>Зосередження з метою покращення позиції</i> або <i>швидке зростання</i> (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)	<i>Зосередження</i> (G, L, T) або <i>дослідження життєстійкості</i>	<i>Наздоганяти</i> (D, E, L, M, P, Q, R) або <i>вихід</i> (D, M, Q, R, W) чи <i>відмова від інвестування</i> (D, K, Q, R, S)
розвиток (зростання)	Прибуткова позиція, яка ймовірно, але не обов'язково породжує чистий позитивний потік грошових коштів	Позиція, яка з великою ймовірністю є прибутковою і фінансується за рахунок зовнішніх позик	Мінімально прибуткова позиція; кошти для розвитку залучаються із зовнішніх джерел	Неприбуткова позиція; необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел чи грошові потоки збалансовані	Неприбуткова позиція; необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел чи грошові потоки збалансовані
	<i>Лідерство у ціноутворенні</i> (А, С, N, U, V, W) або <i>захист позиції</i> (А, С, N, U, V, W)	<i>Лідерство у ціноутворенні</i> (А, С, N, U, V, W) або <i>швидке зростання</i> (В, С, Е, G, L, N, O, P, T, V)	<i>Лідерство у ціноутворенні на найважливішому ринку</i> (А, С, N, U, V, W) або <i>поступова диференціація</i>	<i>Зосередження, диференціація</i> (G, L, T) або <i>швидкий пошук своєї частки</i> (D, E, L, M, P, Q, R)	<i>«Зсув»</i> (D, L, M, N, Q, R, V, W) або <i>від-новлення</i> (D, M, Q, P, Q, R, U) чи <i>відмова</i> (X)
зрілість	Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів	Прибуткова позиція – «генератор» коштів	Помірковано прибуткова позиція – «генератор» коштів	Мінімально прибуткова позиція; грошові потоки збалансовані	Неприбуткова позиція; необхідні кошти залучаються із зовнішніх джерел чи грошові потоки власної діяльності
	<i>Зростання разом з виробництвом</i> (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) або <i>захист позиції</i> (А, С, N, U, V, W)	<i>Захист позиції</i> (А, С, N, U, V, W) або <i>зростання разом з виробництвом</i> (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U)	<i>Зростання разом з виробництвом</i> (А, В, С, F, G, J, N, P, T, U) або <i>знаходження і захист ніші</i> (А, G, I, M, R, T)	<i>Утримання ніші</i> (С, D, N, Q, U) або <i>поєднаний вихід</i> (D, M, Q, R, W)	<i>«Зсув»</i> (D, L, M, N, Q, R, V, W) або <i>відновлення</i> (D, M, O, P, Q, R, U) чи <i>поєднаний вихід</i> (D, M, Q, R, W)
занепад	Прибуткова позиція, яка відіграє роль «генератора» коштів	Прибуткова позиція, що використовується як «генератор» коштів	Помірковано прибуткова позиція; грошові потоки збалансовані	Мінімально прибуткова позиція; грошові потоки збалансовані	Неприбуткова позиція
	<i>Захист позиції</i> (А, С, N, U, V, W)	<i>Захист позиції</i> (А, С, N, U, V, W) або <i>«жизня»</i> (D, H, K, M, Q, R, V, W) чи <i>утримування в ніші</i> (С, D, N, Q, U)	<i>Експлуатація ринкової ніші</i> (В, С, T, L, N, P, U, V) чи <i>утримання ніші</i> (С, D, N, Q, U) або <i>вихід</i> (D, M, Q, R, W)	<i>Поєднаний вихід</i> (D, M, Q, R, W) або <i>відмова</i> (X)	<i>Відмова від бізнесу</i> (X)

Позначення	Стратегія	Позначення	Стратегія
A	Зворотна інтеграція	M	Націоналізація ринку
B	Розвиток бізнесу за кордоном	N	Методи і функції ефективності
C	Розвиток виробничих потужностей за кордоном	O	Нові продукти/нові ринки
D	Раціоналізація системи збуту	P	Нові продукти/ті ж самі ринки
E	Нарощування виробничих потужностей	Q	Раціоналізація продукції
F	Експорт тієї ж продукції	R	Раціоналізація асортименту продукції
G	Пряма інтеграція	S	«Чисте» виживання
H	Невпевненість	T	Ті ж самі продукти/нові ринки
I	Початкова стадія розвитку ринку	U	Ті ж самі продукти/ті ж самі ринки
J	Ліцензування за кордоном	V	Ефективна технологія
K	Повна раціоналізація	W	Традиційна ефективність і зниження собівартості
L	Проникнення на ринок	X	Відмова від виробництва

Перевага методу АДЛ полягає у тому, що він підняв на належний рівень концепцію ЖЦ у стратегічному плануванні, відкривши шлях для проведення конкретного, а не «усередненого» стратегічного аналізу. Недоліком є те, що він іноді нібито підштовхує менеджерів до відмови від продукції, обсяги продажів якої зменшуються (внаслідок чого виникає часом необґрунтоване припущення щодо настання стадії занепаду).



а) Первинний SWOT-аналіз:

**ПЕРЕВАГИ**

**НЕДОЛІКИ**

**МОЖЛИВОСТІ «О» — OPPORTUNITIES**

**ЗАГРОЗИ «Т» — THREATS**

- ЗОВНІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
1. Зростаючий ринок
  2. Загальнонаціональна державна програма «доступне житло»
  3. Можливості швидкого зростання
  4. Наявність нових привабливих географічних ринків
  5. Поява нових технологій у будівництві
  6. Приплив приватного та іноземного капіталу у будівельну галузь
  7. Вхідження до Світової Організації Торгівлі як зниження торговельних бар'єрів для входу на іноземні ринки

1. Низька доступність фінансів
2. Жорстка конкуренція (висока інтенсивність конкуренції)
3. Розвиток альтернативних технологій та аналогів обладнання
4. Зміна системи контролю у будівництві
5. Високий ступінь контролю бізнесу з боку держави
6. Відсутність нормативів зі стандартизації нових технологій
7. Дефіцит фахівців
8. Загроза поглинання більшою компанією

**СИЛЬНІ СТОРОНИ «S» — STRENGTH**

**СЛАБКІ СТОРОНИ «W» — WEAKNESS**

- ВНУТРІШНЄ СЕРЕДОВИЩЕ
1. Лідерство на ринку
  2. Відомий, легко пізнаваний бренд
  3. Команда висококваліфікованих фахівців
  4. Досвід
  5. Широка виробнича лінійка
  6. Система професійного навчання та підвищення кваліфікації
  7. Наявність у компанії всієї необхідної затверджені документації
  8. Програма соціальної відповідальності
  9. Післябудівельний моніторинг за осіданням будівель та споруд
  10. Багаторічне партнерство з лідерами світового ринку

1. Нестача фінансових коштів (оборотних та для здійснення стратегічних ініціатив)
2. Непостійність грошового потоку через великий період обороту дебіторської заборгованості
3. Низька рентабельність виробничої діяльності через слабку організацію забезпечення та технічного сервісу механізмів
4. Високі витрати виробництва
5. Громіздкість організаційної функціональної структури через відсутність формалізації процесів управління
6. Слабка маркетингова політика

б) Поелементний SWOT-аналіз:

**S – СИЛЬНІ СТОРОНИ**

**Конкурентні активи:** поле S-O (СiМ) Як компанія може використати свої сильні сторони для опанування ринкових можливостей?

**Стратегія:** Максимізація використання сильних сторін та сприятливих можливостей

1. Стратегія швидкого зростання (S1S3S1O1O3O4O6O7)
2. Стратегія укрупнення шляхом злиття або поглинання (S1S2S3S4S5S1O01O6O7)
3. Стратегія диверсифікації за галузями: житлове, транспортне, підземне тощо (S1S3S5S6S1O01O2O4O5O7 )
4. Стратегія функціонального лідерства (S1S2S3S4O3O4O6)
5. Участь у консорціумах, входження або створення холдінгу (S2S3S4S1O01O2O4O6O7)

**Безпека та захист:** поле S-T (СiЗ) Як компанія може використати свої сильні сторони для нівелювання загроз? **Стратегія:** максимізація використання сильних сторін та мінімізація можливих загроз

1. Стратегія реорганізації зі змінами організаційної структури (S1S3S5S6S8S10T2T3T4T5T7T8)
2. Стратегія зміцнення організаційної культури (S1S2S3S4S6S8S10T2T4T7T8)
3. Стратегія галузевої диверсифікації з метою мінімізації ризиків (S1S3S4S5S10T2T3T5T6)
4. Стратегія впровадження менеджменту якості (S1S3S4S6S7S9S10T2T3T4T5T6)
5. Участь у консорціумах, входження або створення холдінгу (S2S3S4S10T2T5T8)
6. Наступальна маркетингова політика (S1S2S3S4S5S7S10T2T3T6)

**W – СЛАБКІ СТОРОНИ**

**Вузькі місця:** поле W-O (СлМ) Як компанія може подолати свої слабкі сторони для опанування ринкових можливостей? **Стратегія:** мінімізація впливу слабких сторін та максимізація використання сприятливих можливостей

1. Стратегія реорганізації зі змінами організаційної структури (W3W4W5O1O2O5)
2. Стратегія географічного розширення (W1W4W6O1O2O4O7)
3. Стратегія освоєння суміжних ринків (W1W2W4W6O1O5O6)
4. Стратегія впровадження менеджменту якості (W2W3W4W5O1O5O6O7)
5. Збільшення обсягів НДДКР (W1W3W4W6O1O4O5)

**Конкурентні пасиви:** поле W-T (СлЗ) Як компанія може подолати свої слабкі сторони для нівелювання загроз? **Стратегія:** мінімізація впливу слабких сторін та мінімізація можливих загроз

1. Стратегія лідерства за витратами (W1W2W3W4T2T3T8)
2. Стратегія впровадження менеджменту якості (W3W4W5W6T2T3T4T6)
3. Інтеграція «назад»: відкриття бетонного заводу та арматурного цеху (W1W2W3W4T2T8)
4. Стратегія довгострокового залучення фінансового капіталу (W1W2W3T1T2T3T8)
5. Інтеграція «вперед»: генпідряд, девелопмент, інвестиції у будівництво (W1W2W4W6T1T2T3T5T8)

**O**

**МОЖЛИВОСТІ**

**T**

**ЗАГРОЗИ**

---

## 5.2. ОРГАНІЗУВАННЯ

5.2.1. Сутність та місце функції організування в системі менеджменту.

5.2.2. Проектування організаційних процесів.

5.2.3. Сутність та види організаційних структур управління.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

Додатки.

**Ключові слова:** організування, вертикальний та горизонтальний поділ праці, кооперація праці, вертикальна та горизонтальна диференціація, повноваження, централізація, децентралізація, делегування повноважень, обов'язки, відповідальність, скалярний процес, норма керованості, департаменталізація, організаційна структура управління, рівень управління, ланка управління, організаційні зв'язки, органіграма організаційної структури управління.

### 5.2.1. Сутність та місце функції організування в системі менеджменту

*Організування як функція менеджменту є* комплексом заходів зі створення передумов цілеспрямованого функціонування соціально-економічної господарської системи. Процес організування є добіркою обов'язкових процедур, що дозволяють забезпечувати роботу організації. Це є складним, але об'єктивно необхідним процесом, де система менеджменту в організації вибудовує власну цілісну концепцію управлінської діяльності.

*Організування як функція менеджменту є:*

- потужним механізмом забезпечення надійності та стабільності існування організацій;
- засобом установаження черговості у споживанні конкретного ресурсу з метою його найбільшої віддачі.

*Організування як функція менеджменту забезпечує* оптимальний поділ та кооперацію праці з метою найефективнішого використання всіх видів ресурсів організації, оптимальне співвідношення між керованою і керуючою системами та формування ефективної структури управління. Таким чином, досягається структурованість та цілісність організації, належний порядок й умови цілеспрямованого впливу на групи людей з метою створення системи узгоджених зв'язків між об'єктом і суб'єктом управління, їх структурними одиницями на всіх ієрархічних рівнях.

**Поділ праці** — диференціація і спеціалізація трудової діяльності, що спричинює відособлення різних її видів, коли окремі групи управлінських працівників зайняті різною діяльністю, спрямованою на досягнення загальної мети.

**Кооперація праці** — об'єднання поділених видів робіт для виконання спільних завдань та реалізації визначених функцій.

Успішна реалізація функції організування забезпечує вирішення таких завдань (рис. 5.2.1).

Проведення вертикального та горизонтального розподілу праці для виконання поставлених перед організацією завдань у рамках забезпечення цілісності внут-

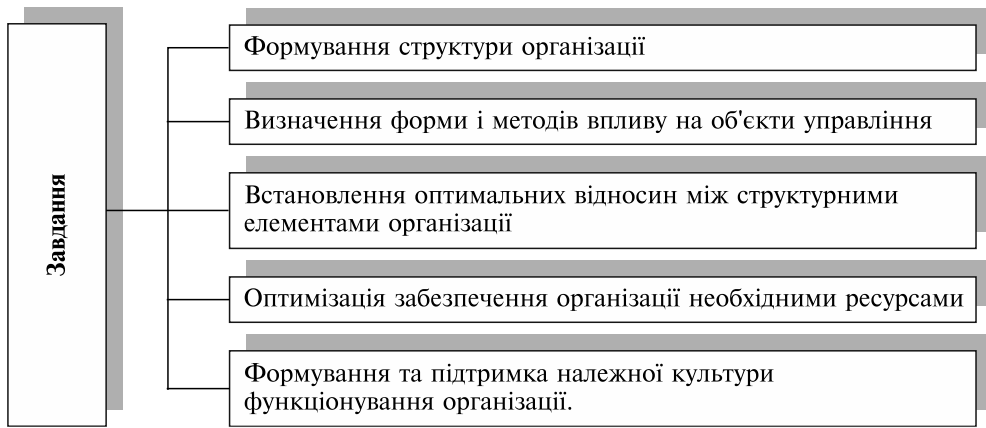


Рис. 5.2.1. Основні завдання менеджера, які впливають з функції організування

рішньоорганізаційних процесів є фундаментальною та різноспрямованою вимогою щодо свідомого координування робіт (рис. 5.2.2).

Вертикальна та горизонтальна диференціації дозволяють найповніше реалізувати завдання, що постають перед управлінською функцією організування:

- визначити форми розподілу праці;
- розподілити завдання діяльності серед підрозділів та окремих виконавців;
- розробити структуру управління;
- регламентувати управлінські функції;
- визначити права, обов'язки та відповідальність органів управління;
- забезпечити підбір і розстановку кадрів відповідно до їх професійно-кваліфікаційних та особистісних якостей.

Організування реалізується через адміністративно-організаційне та оперативне управління.

*Адміністративно-організаційне управління* передбачає визначення структури підприємства, встановлення взаємозв'язків і розподіл функцій між працівниками менеджменту та підрозділами, надання прав і встановлення відповідальності.

*Оперативне управління* забезпечує функціонування підприємства відповідно до затвердженого плану. Воно полягає у періодичному або безперервному порівнянні одержаних результатів із запланованими і подальшому їх коригуванні.

При *вертикальній диференціації* відбувається цілеспрямоване координування та диференціювання діяльності всіх елементів організації. Щоб надати цим елементам та процесу в цілому системного характеру, доцільно виокремлювати функції незалежно від ознак, за якими вони класифікуються (за об'єктами впливу, за напрямками управлінської дії, за етапами виконання окремих трудових процесів тощо).

*Горизонтальна диференціація* — це поділ діяльності організації на складові елементи виробництва відповідно до кількісної диференціації і спеціалізації вироб-

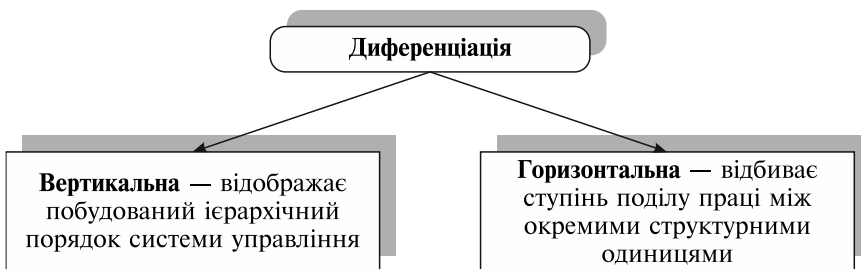


Рис. 5.2.2. Види диференціації трудової діяльності

ничого процесу. Так відбувається сегментування діяльності організації за ресурсами, за результатами, ринками, продуктами, послугами, клієнтами, регіонами та ін. При горизонтальній диференціації забезпечується поділ праці за функціональною, товарно-галузевою та кваліфікаційною ознаками.

**Функціональний розподіл** забезпечує закріплення функцій та повноважень за працівниками різних рівнів з метою узгодження спільної діяльності працівників у процесі досягнення цілей організації. Функціональний розподіл праці знаходить відображення насамперед у спеціалізації працівників за видами діяльності, коли відбувається виокремлення як функцій, так і конкретних працівників для їх виконання.

**Технологічний розподіл праці** має відображення безпосередньо у спеціалізації працівників при виконанні конкретних управлінських процедур і робіт.

**Кваліфікаційний розподіл праці** базується на тому, що при визначенні видів трудової діяльності доцільно виходити із складності робіт, які потребують виконання, та необхідної для них кваліфікації працівників (рис. 5.2.3).

Будь-яка індивідуальна версія управління загалом складається з одних і тих самих компонентів (принципи та методи менеджменту, типи організаційних структур управління, стиль керівництва тощо), але кожна система менеджменту за персональною схемою та власними пріоритетами вибудовує власну систему параметрів діяльності через ранжування і поділ їх на первинні та другорядні і вибір тих інструментів, що можуть бути застосованими при реалізації як окремої функції або процесу, так і реалізації всього комплексу.

Засоби розподілу праці визначають специфіку організаційної побудови та координування діяльності через:

- пристосування через прямий інформаційний обмін між учасниками процесів;
- безпосереднє спрямування зусиль працівників (система «керівник—виконавець»);
- стандартизацію процесу праці — процедурне регламентування безпосередніх процесів діяльності;
- стандартизацію випуску — конкретизація результатів для узгодженості різних видів діяльності;
- стандартизацію навичок — визначення вимог щодо компетентності працівників (рівень знань, умінь, навичок);

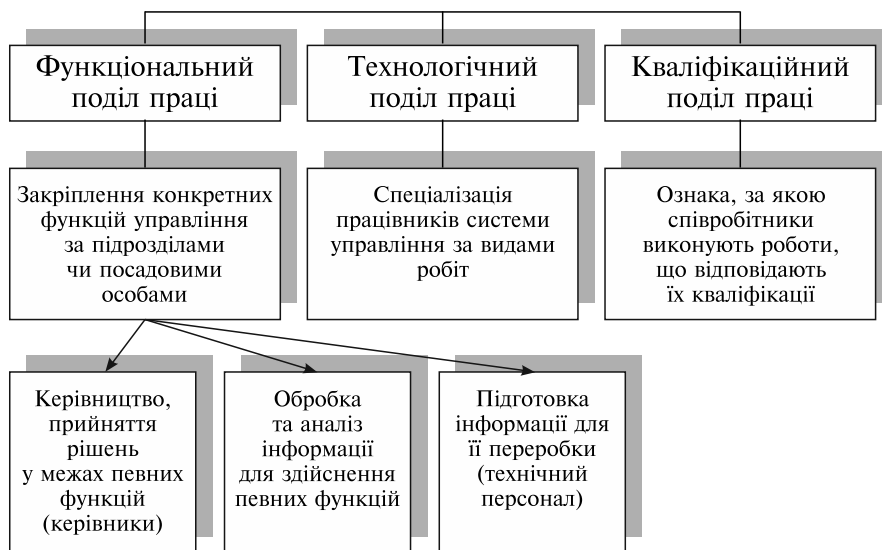


Рис. 5.2.3. Особливості поділу праці в організації

— стандартизацію норм — встановлення єдиних правил, систем цінностей, обмежень, що приймаються та яких дотримуються (повинні дотримуватися) працівники.

Організування базується на трьох категоріях: повноваження, обов'язки, відповідальність.

**Повноваження** — це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань. Обсяг повноважень керівників або працівників інших категорій в організації визначається політикою, правилами, процедурами та закріплюється в посадових інструкціях або інших організаційних регламентах.

Масштаби повноважень визначаються:



Рис. 5.2.4. Різновиди організаційних повноважень

- складністю, важливістю і різноманіттям проблем, що вирішуються організацією (прямий вплив);
- глибиною розподілу праці і ритмічністю організаційних процесів (зворотний вплив);
- рівнем розвитку системи комунікацій в організації;
- особистими характеристиками керівників і підлеглих, наприклад, кваліфікацією, досвідом, освітнім рівнем (чим вони вищі, тим повноваження можуть бути ширші) та морально-психологічним кліматом у колективі.

Різновиди повноважень наведено на рис. 5.2.4.

Повноваження та владу частково ототожнюють. На відміну від повноважень **влада** — це реальна здатність впливати на ситуацію (тобто, можна мати владу, не маючи повноважень). Інакше кажучи, повноваження визначають, що особа, яка посідає певну посаду, має право робити. Повноваження вимірюються розміром ресурсів, якими самостійно, без узгодження з безпосереднім керівником, розпоряджається посадова особа, і чисельністю людей, які зобов'язані виконувати її рішення. Влада визначає, що вона дійсно може робити. Кожна організація буде працювати надійно і продуктивно, коли в ній досягнуто збалансованості між владою керівника над підлеглими та владою підлеглих над керівником.

Зосередження організаційних повноважень на вищих рівнях управління отримало назву централізації, а на нижніх — децентралізації (рис. 5.2.5, табл. 5.2.1).

Таблиця 5.2.1. Порівняльна характеристика централізації та децентралізації управління

Централізація	Децентралізація
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ поліпшує контроль та координацію спеціалізованих незалежних функцій</li> <li>➤ зменшує кількість та масштаби помилкових рішень, які приймаються менеджерами</li> <li>➤ дозволяє запобігати ситуаціям, за яких усередині організації відбувається розвиток одних підрозділів за рахунок інших</li> <li>➤ дозволяє більш ефективно використовувати ресурси</li> <li>➤ рішення приймає менеджер, який має уявлення про роботу організації в цілому</li> <li>➤ менеджери вищої ланки управління мають найбільш високий рівень компетенції та підготовленості</li> <li>➤ зниження загальних витрат на дублювання виконання управлінських робіт</li> <li>➤ високий рівень узгодженості рішень, які приймаються на всіх рівнях управління</li> <li>➤ пришвидшення прийняття рішень</li> <li>➤ рішення приймаються менеджерами, які мають найбільше інформації про ситуацію, що склалася</li> <li>➤ активна участь менеджерів усіх рівнів у підготовці рішень, підвищення компетенції, професіоналізму, зацікавленості</li> <li>➤ створення умов для професійного зростання менеджерів нижчих та середніх рівнів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ надає право приймати рішення керівнику, найбільш наближеному до проблеми</li> <li>➤ стимулює ініціативу</li> <li>➤ дозволяє підготувати класних професіональних керівників</li> <li>➤ зменшує ланковість управління</li> <li>➤ рішення приймаються керівниками, які на недостатньому рівні повідомлені про конкретні обставини</li> <li>➤ слабкі контакти керівників з виконавцями управлінських рішень</li> <li>➤ значні витрати часу керівників на процеси комунікації</li> <li>➤ суб'єктивна відчуженість керівників нижчого рівня від прийняття рішень</li> <li>➤ збільшення ймовірності появи помилковості рішень через збільшення кількості осіб, які беруть участь у їх підготовці</li> <li>➤ рішення приймаються на основі недостатньої координації дій усіх підрозділів, які задіяні в їх підготовці</li> <li>➤ оплата керівників підвищується, тому що на нижчих рівнях необхідні більш підготовлені і компетентні спеціалісти</li> <li>➤ коло інтересів керівників звужується, зацікавленість в успішності роботи тільки своїх підрозділів</li> <li>➤ перешкоди уніфікації правил та процедур роботи для всіх підрозділів</li> </ul>

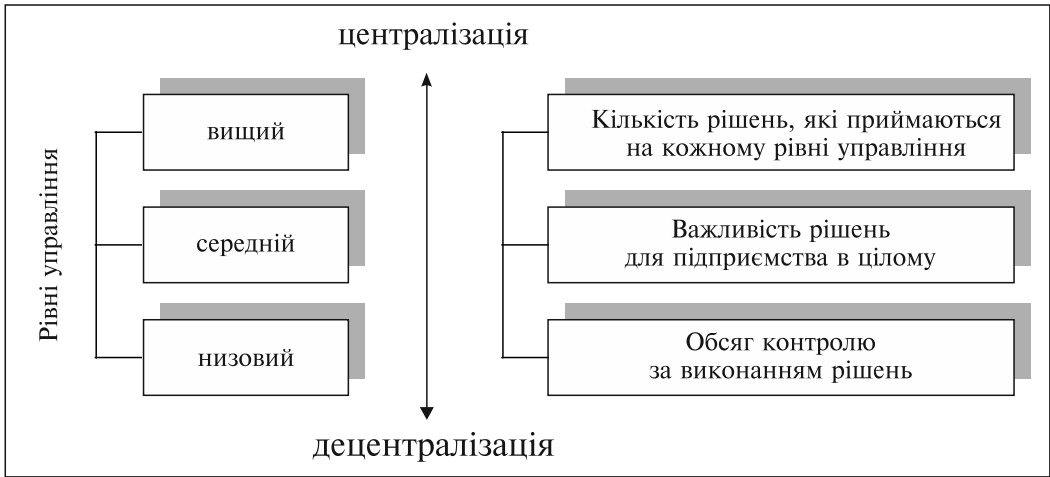


Рис. 5.2.5. Критерії визначення ступеня централізації — децентралізації управління в організації

**Централізація** — зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному керівному центрі.

**Децентралізація** — делегування вищими рівнями управління нижчим рівням управління своїх повноважень та відповідальності.

Централізація і децентралізація в управлінні не є антиподами і не можуть розглядатись окремо як позитивна і негативна системи. Проблема централізації чи

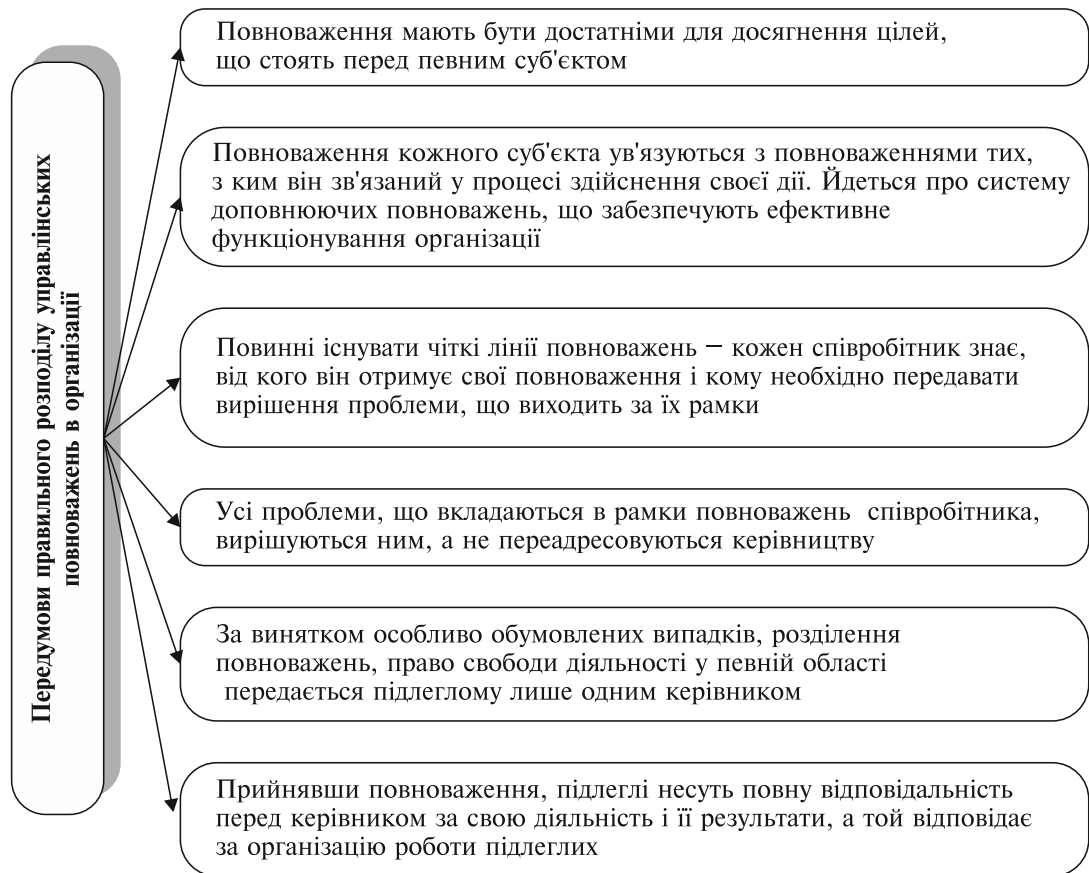


Рис. 5.2.6. Передумови правильного розподілу управлінських повноважень в організації





Рис. 5.2.7. Умови прийняття делегованих завдань виконавцем

децентралізації — проблема міри і потребує визначення найдоцільнішої межі між ними для кожної конкретної організації.

**Делегування повноважень** забезпечує раціональний перерозподіл (розщеплення) управлінських повноважень і відповідальності в рамках структури управління між її окремими ланками — підрозділами і посадами, які дозволяють розвантажити керівника від вирішення другорядних проблем, залишивши за ним лише найбільш важливі рішення, максимально наблизивши прийняття рішень до місця їх реалізації. Розподіл організаційних повноважень здійснюється зверху донизу, від одного рівня до іншого, утворюючи свого роду ієрархічні сходи.

Передумови розподілу управлінських повноважень наведено на рис. 5.2.6.

Делегування повноважень в організації дозволяє вирішити такі завдання:

- розвантажити керівників від виконання робіт, які можуть виконувати їх підлеглі;
- залучити співробітників до вирішення термінових і важливих завдань;
- підвищити дієздатність і самостійність нижчих рівнів управління;
- працювати над справді важливими і необхідними завданнями;
- концентрувати увагу на виконанні одного завдання;
- вилучити справи, які можуть виконати інші;
- закінчити виконання важливих справ у визначені терміни;
- не залишати невиконаними важливі, термінові та посильні завдання.

Повноваження, які делегуються, мають бути достатніми для прийняття рішень, пов'язаних з виконанням поставлених завдань. Не рекомендується делегувати:

- визначення цілей, стратегій, політики організації;
- заохочення працівників і накладення дисциплінарних стягнень;
- виконання особливих, конфіденційних завдань, виняткових справ.

У класичній концепції повноваження вважаються делегованими, якщо вони передані керівником підлеглому директивно. Сучасна концепція повноважень — це концепція добровільного прийняття підлеглим повноважень (рис. 5.2.7).

Причини небажання керівників делегувати повноваження або неприйняття їх підлеглими мають зазвичай суб'єктивне походження (рис. 5.2.8).

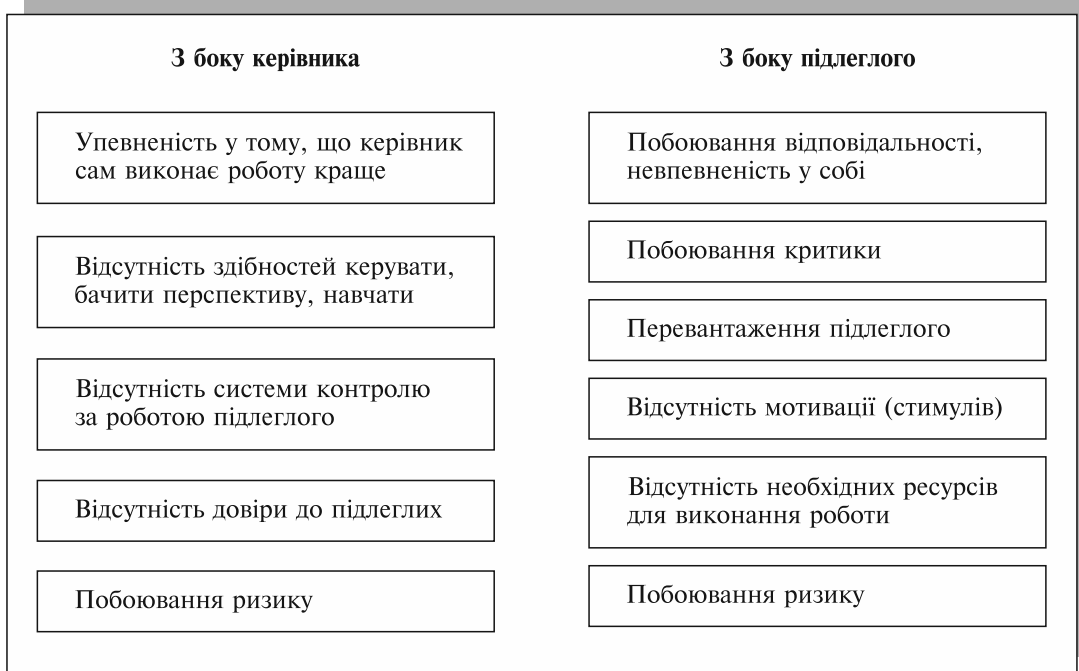


Рис. 5.2.8. Основні причини небажання керівників делегувати повноваження

**Обов'язки** — зобов'язання, що випливають із законодавчих актів, нормативних документів, юридичних норм і правил, підписаних контрактів, положень про компанії, фірми, корпорації, посадових інструкцій, розпоряджень керівництва підприємств, об'єднань інших вищих органів.

**Відповідальність** — це обов'язок того чи іншого члена колективу (керівника, фахівця чи іншого працівника) звітувати за виконання завдань чи операцій, які входять у його службові обов'язки.

Відповідальність залежить від посади, яку обіймає керівник: чим вище він в ієрархії управління, тим ближча його часткова відповідальність до загальної відповідальності за організацію. Відповідальність має особливу властивість. З одного боку, посадова особа, яка наділена певним обсягом повноважень, одночасно приймає на себе в еквівалентному обсязі й відповідальність. З іншого — за керівником, який делегує повноваження, відповідальність зберігається в повному обсязі. Такий подвійний характер відповідальності забезпечує результативну передачу повноважень, а також належну якість управління в організації. Обсяг заохочення керівників різних рівнів управління має бути адекватним до обсягу покладеної на них відповідальності.

Види управлінської відповідальності наведено в табл. 5.2.2.

Таблиця 5.2.2. Види управлінської відповідальності

№ пор.	Вид відповідальності	Об'єкт відповідальності	Хто її несе
1.	Загальна	Умови, необхідні для здійснення управлінської діяльності, наприклад, видавання документів, набір кадрів тощо	Керівник організації
2.	Часткова (функціональна)	Конкретні дії і їх результати	Виконавець, наприклад, відповідає за невиконання конкретного доручення, а керівник — за підбір такого виконавця

Структурування функцій, що закріплено за конкретною організацією, здійснюється на основі використання процесно-функціонального підходу, коли одночасно відбувається ідентифікація:

- схеми організування всіх внутрішніх процесів;
- усіх можливих функцій, які обов'язково необхідні, щоб обрана схема працювала в реальному режимі і дозволяла отримувати ті результати, які є корисними для обраного бізнесу (тобто повинен бути виробленим саме той продукт/послуга, на якому зосереджені зусилля організації).

Основними умовами, що забезпечують корисність організованої системи, є:

- взаємна відповідність визначеним цілям організації;
- створення необхідної та достатньої кількості організаційних ланок та мінімізація часу проходження інформації від особи, що приймає рішення, до безпосереднього виконавця;
- чітке однозначне відокремлення складових організації;
- забезпечення необхідного та своєчасного реагування на змістовність впливу середовища;
- надання всієї сукупності повноважень саме тій організаційній одиниці, яка має найбільший обсяг інформації про розвиток ситуації.

Для повноти та адекватності опису функцій управління і змісту кожного з процесів доцільним є проведення диференціації процесу управління та виробничого процесу управління з подальшим поділом їх на окремі завдання, процедури, роботи, операції.

### 5.2.2. Проектування організаційних процесів

Процес проектування та побудови ієрархії управління організації називається **скалярним процесом**.

У процесі проектування мають бути вирішені такі завдання:

- визначений тип структури;
- конкретизований склад та чисельність структурних одиниць (підрозділів) за рівнями управління;
- встановлений кількісні параметри адміністративно-управлінського, операційного, допоміжного персоналу;
- визначений характер підпорядкованості між ланками організації;
- визначений обсяг повноважень, обов'язків та відповідальності;
- визначений розмір витрат на утримання організаційних елементів;
- визначений ступінь залучення певних функціональних осередків до обслуговування бізнес-процесів;
- встановлені канали та потоки інформації і документообігу.

Проектування організаційних процесів може здійснюватися за кількома умовно незалежними напрямками.

Перший напрямок — це департаменталізація організації або розподіл організації за підрозділами.

**Департаменталізація** — процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби тощо.

Розрізняють такі основні види департаменталізації:

- функціональну;
- за продуктом;
- територіальну;
- за споживачами.

**Структурна одиниця** — певний елемент у відносинах рівнів управління та видів робіт (функціональних сфер), які виконують служби або підрозділи.

Для виконання завдань, що постають перед організацією, існує потреба у створенні інфраструктури управління організації, у межах якої відбувається як формування органів управління, так і побудова структури бізнес-процесів, а в системі

менеджменту визначаються конкретні управлінські роботи, що потребують безумовного виконання. До складових елементів організаційних структур управління, крім підрозділів (відділ економіки, відділ маркетингу тощо), входять також виборні органи управління (правління, рада директорів, спостережна рада, ревізійна комісія, збори акціонерів тощо).

**Функціональна департаменталізація** — це процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів усередині організації так, щоб працівники, які здійснюють однакові чи подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ (табл. 5.2.3).

Таблиця 5.2.3. Функціональна департаменталізація

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>— зосередження на одній функціональній галузі стимулює становлення працівників як фахівців у своїй справі;</li> <li>— спостереження і координація спрощуються, оскільки менеджеру необхідно пам'ятати й інтегрувати лише вузьке коло функціональних видів майстерності;</li> <li>— функціональна департаменталізація добре підходить до стабільних ситуацій.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— працівники можуть утратити цілі організації, адже вони концентрують увагу лише на своєму відділі та своїй спеціалізації;</li> <li>— час для прийняття загальних рішень збільшується через необхідність прийняття рішень у кожній функціональній галузі;</li> <li>— виникають конфлікти між фахівцями різних функціональних структурних одиниць;</li> <li>— можуть виникнути «вузькі місця» при переході роботи від однієї структурної одиниці до іншої.</li> </ul>

**Департаменталізація за продуктом** — це процес поділу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від типів продукції, які продає компанія (табл. 5.2.4).

Таблиця 5.2.4. Департаменталізація за продуктом

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>— продукція стає центральним елементом, навколо якого можуть координуватися всі завдання організації;</li> <li>— прийняття рішень стає більш швидким і ефективним, ніж у функціонально-організаційній компанії;</li> <li>— обов'язки і продуктивність кожної людини можуть бути чітко визначені;</li> <li>— найбільше відповідає динамічному оточенню, оскільки підтримує гнучкість фірми і сприяє швидкому реагуванню на зміну умов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— структурні одиниці зосереджуються тільки на своєму виді продукції і слабо орієнтуються в проблемах усієї організації;</li> <li>— страждає узгодженість дій серед структурних одиниць, тому що кожен відділ діє певним чином самостійно;</li> <li>— організації з такою структурою більш витратні, ніж функціонально-організаційні компанії, тому що кожна структурна одиниця повинна мати власний штат фахівців.</li> </ul>

**Територіальна департаменталізація** — це формування структурних одиниць на базі визначеної території, де в тій чи іншій формі здійснюється діяльність організації (табл. 5.2.5).

Таблиця 5.2.5. Територіальна департаменталізація

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>— створює умови для підготовки управлінського персоналу безпосередньо на місці;</li> <li>— робить організацію більш пристосованою до недоліків особливих споживачів і до специфічних особливостей різних регіонів.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— контроль за узгодженістю дій ускладнюється та потребує збільшення адміністративного штату.</li> </ul>

**Департаменталізація за споживачами** — це процес поділу різних видів діяльності і ресурсів організації таким чином, щоб кожна структурна одиниця своєчасно реагувала на різні потреби специфічних споживчих груп.

- Переваги департаменталізації за споживачами полягають у тому, що вона:
- дозволяє фахівцям бути дуже чутливими до потреб особливих споживчих груп;
  - надає організації перевагу в передбаченні нових потреб клієнтів і дозволяє реагувати на них краще та швидше, що дуже важливо в умовах конкуренції.

Другий напрямок проектування організаційних процесів — опис функцій управління організацією. У кожному із структурних елементів при проектуванні та/або реалізації того чи іншого процесу або окремих робіт має місце виконання всіх або деяких функцій управління. Безпосередньо управлінська діяльність в її цілісному вигляді може розглядатися як послідовна сукупність окремих функцій, які в межах організації та за їх межами від імені організації виконуються відповідними посадовцями. Ось чому функціональний підхід трактуватиме управлінську діяльність як послідовне виконання у межах організації низки функцій або узгоджених дій чи блоків дій, які забезпечують реалізацію процесу управління організацією загалом.

Коефіцієнт концентрації організаційних елементів ( $K_{KE}$ ) можна розрахувати за формулою:

$$K_{KE} = \frac{N_{осн}}{N_o}, \quad (5.2.1)$$

де  $N_{осн}$  — кількість організаційних елементів — носіїв основних функцій;  $N_o$  — загальна кількість організаційних елементів у системі.

Коефіцієнт раціоналізації використання організаційних елементів ( $K_{PE}$ ) у системі розраховується за формулою:

$$K_{PE} = \frac{N_n}{N_o}, \quad (5.2.2)$$

де  $N_n$  — кількість корисних (функціональних) організаційних елементів;  $N_o$  — загальна кількість організаційних елементів у системі.

Коефіцієнт результативності управлінської діяльності ( $R_u$ ) розраховується за такою формулою:

$$R_u = \frac{T_1}{T_2}, \quad (5.2.3)$$

де  $T_1$  — темп приросту продуктивності праці;  $T_2$  — темп приросту фондоозброєності.

Третій напрям — деталізація процесів, що відбуваються в організаціях, де різноманіття управлінських моделей забезпечує проведення повної диференціації всіх функцій, процесів, процедур та управлінських інструментів задля вирішення певного кола завдань у межах окремої організації.

В єдиному комплексі повинні бути використаними всі напрями проектування. Вони в комплексі дозволяють вирішити всю низку проблем та завдань, що постають перед організацією і тому априорно не можуть бути використані окремо.

Правильно організована система складається із:

- системи бізнес-процесів, що здійснені як у межах окремої функції, так і в організації загалом;
- структури розподілу повноважень і відповідальності щодо функціонального забезпечення бізнес-процесів та бізнес-системи.

Основними вимогами щодо визначення параметрів організаційного дизайну є:

- спеціалізація робіт як відношення визначеного кола завдань, що виконуються працівниками, та рівня й обсягу контролю над ними;
- формалізування поведінки через стандартизацію процесів діяльності за допомогою операційних та посадових інструкцій, правил, установок тощо;

- групування організаційних одиниць, яке передбачає вибір підстав для створення структурних одиниць, що обумовлює взаємозв'язки при орієнтуванні учасників організації на визначену продукцію, послуги або ринки та засоби поєднання різноманітних, необхідних для виробництва продукції і послуг процесів, в єдину систему управління;
- програмування правил діяльності — це використання формалізованих інструктивних програм для встановлення та стандартизації, необхідних для працівників при виконанні визначених завдань бізнес-системи (або функції).

Необхідно усвідомити, що ключовим критерієм ефективності створеної організації є найповніше та беззаперечне досягнення системи взаємоузгоджених цілей у сфері виробництва, обслуговування, матеріально-технічного забезпечення, логістики, соціального та організаційного розвитку, системи еколого- та ресурсозбереження.

Процес організаційного проектування є достатньо формалізованим та універсальним і складається з трьох блоків робіт:

- опис бізнес-системи з повною ідентифікацією сукупності бізнес-процесів та загальної схеми управління;
- розроблення складу основних організаційних одиниць та визначення зв'язків між ними;
- регламентація та формалізація структури.

На стадії «опис бізнес-системи...» проводиться детальний аналіз особливостей реалізації основного виду діяльності, надається повна характеристика операційної системи, ідентифікуються та ранжуються (на основні та допоміжні) бізнес-процеси, визначаються вимоги до механізму управління, проводиться виділення цілей та оцінювання їх адекватності до можливостей бізнес-системи, виявляються можливості бізнес-системи, діагностуються можливі проблеми, що підлягають вирішенню, конкретизуються функціональні та програмно-цільові підсистеми (з уточненням форм їх взаємостосунків із зовнішнім середовищем), визначаються кількість рівнів управління, ступінь централізації/децентралізації управління, форми обміну інформації всередині організації, вимоги та обмеження до ресурсів, що можуть надходити.

На стадії «розробка складу...» відбувається реалізація організаційних рішень за самостійними організаційними одиницями, конкретизуються послідовність та тривалість виконання робіт у межах сукупності бізнес-процесів та функцій управління, здійснюється розподіл персональних завдань у межах кожної організаційної одиниці між працівниками, встановлюються межі контролю та співробітництва, уточнюються форми зв'язків, оцінюється функціонування кожного з елементів структури стосовно усунення дублювання та можливого протиріччя, формується внутрішня структура організаційних одиниць та система підпорядкованості на всіх рівнях.

Особливістю реалізації стадії «регламентація та формалізація...» є вироблення та закріплення на рівні певних організаційно-регламентаційних положень певних характеристик управлінського забезпечення функціонування конкретної бізнес-системи. При цьому оцінюється реальна трудомісткість та вартість як окремих операцій, так і бізнес-процесів, управлінських робіт та кваліфікаційного складу виконавців, розрахунок витрат на управлінський процес та центри прибутковості і центри витрат організації, документально розробляється та закріплюється порядок взаємодії організаційних одиниць, визначаються центри відповідальності, документально оформлюється розроблений проект бізнес-системи (схема, штатний розклад, положення про організаційні одиниці — структурні підрозділи, посадові інструкції).

Розроблення положень про підрозділи (відділи, служби) здійснюється їх менеджерами; ці положення затверджуються наказом керівника (власником в окремих випадках) організації. У положеннях про підрозділи мають бути такі відомості: найменування підрозділу, його місце в системі менеджменту, мета, завдання, підпоряд-

кованість підрозділу, порядок призначення (звільнення) керівника підрозділу, структура підрозділу та характер його взаємозв'язків з іншими підрозділами (службами), права, відповідальність підрозділу, його трансформації (ліквідації).

**Положення про структурну одиницю** — перелік установлених правил та обов'язків, якими керуються працівники підрозділів у процесі своєї діяльності.

На основі положень про структурні підрозділи, кваліфікаційних характеристик спеціалістів розроблюються їх посадові інструкції.

**Посадова інструкція** — документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації.

**Посадові інструкції** розроблюються керівником організації (менеджерами структурних підрозділів) і затверджуються наказом керівника організації. У посадових інструкціях повинні міститися такі відомості: а) кваліфікаційні вимоги до знань і вмінь спеціаліста, рівень освіти, стаж, його підпорядкування, призначення і звільнення; б) детальний перелік функцій, завдань до вирішення; в) основи взаємодії спеціаліста з іншими підрозділами (спеціалістами); г) права і відповідальність; г) оцінка діяльності і стимулювання спеціаліста — критерії оцінки виконання працівником своїх службових обов'язків, форми стимулювання і показники, від яких вони залежать, зокрема досягнення конкретного результату виконання встановленого обсягу робіт, економія ресурсів, ініціатива, своєчасність, безпомилковість та ін.

Правильно розроблені положення про підрозділи та посадові інструкції спеціалістів створюють передумови для об'єднання персоналу в єдину команду для досягнення поставлених цілей підприємства, сприяють підвищенню ефективності праці персоналу, зміцненню всіх видів дисципліни, оперативного прийняття і реалізації управлінських рішень, попередженню виникнення виробничих деструктивних конфліктів на ґрунті розподілу праці в апараті управління та ін.

Процес організаційного проектування має забезпечувати умови реальної керованості організації. Під *керованістю організації* розуміється здатність системи менеджменту впливати на внутрішньоорганізаційні процеси з належною відповідністю до рішень, що приймаються, та своєчасністю, якої вимагає конкретна ситуація. Координованість структурованих центрів прибутковості та витрат (бізнес-процеси) та центрів відповідальності (організаційні одиниці, що забезпечують реалізацію загальних та конкретних функцій управління) і функціонування їх у межах визначених критеріїв корисності поведінки дозволить визначити пріоритети та реальні важелі цілеспрямованого оптимального впливу побудованої системи менеджменту на ефективне досягнення встановлених цілей організації.

На норму керованості впливають:

- формат (профіль) організаційної одиниці (підприємства);
- виробничо-технологічні особливості операційної системи та управлінського процесу;
- модель управління;
- цілісність, змістовність та інтенсивність взаємодії між окремими підрозділами, працівниками та групами;
- ступінь диференційованості та подібності в діяльності працівників різних категорій;
- рівень стандартизованості процедур у межах організаційної одиниці (підприємства).

Формула, яка дає змогу розраховувати кількість усіх можливих посадових зв'язків на підприємстві, що потребують уваги керівника, розраховується за формулою (за В. Грайкунасон):

$$K = n(2^{n-1} + (n - 1)), \quad (5.2.4)$$

де  $K$  — кількість контактів;  $n$  — кількість підлеглих.

Ідеальної норми керованості немає. Рекомендована оптимальна кількість підлеглих, яка може перебувати в розпорядженні керівника, становить  $9 \pm 2$  особи.

Побудова ефективної системи менеджменту повинна починатися з фіксування результатів, що є корисними, і по відношенню до організації (чи бізнес-процесу) будуть формувати у своїй сукупності ключові фактори успіху. Особливою є процедура деагрегування ключових факторів успіху на критичні фактори успіху, тобто розчленування на окремі складові залежно від збігу факторів, що так чи інакше впливають на організацію.

Зміст конкретних функцій менеджменту та охопленість окремих бізнес-процесів відображатимуть специфіку управління організації (складність, рівень спеціалізації, стратегічність, диверсифікованість тощо), оскільки ті чи інші підходи або програми організаційного проектування можуть бути оптимальними в одних умовах і абсолютно неприйнятними в інших. Для повноти та адекватності опису як функцій управління, так і змісту кожного з бізнес-процесів доцільним є проведення на першому етапі диференціації процесу управління та виробничого процесу управління з подальшим їх диференціюванням на окремі завдання, процедури, роботи, операції. При цьому насамперед чітко визначаються саме очікувані результати, що є корисними для організації (рис. 5.2.9).

Важливим на етапі побудови органів управління на основі об'єктивних управлінських функцій і ключових бізнес-процесів є вирішення певних вузлових питань, що пов'язані з розподілом та закріпленням завдань для кожної структурної одиниці, спеціалізацією та кооперацією, визначенням меж повноважень та відповідальності, централізації та децентралізації, децентралізації та інтеграції. Зміст кожного з бізнес-процесів та функцій управління якраз і відображатиме його специфіку.

Побудування організацій за шаблонами, типовими рішеннями обумовлює перенесення трафаретів, застарілих схем на унікальні за своїми властивостями новоутворення без урахування ступеня їх придатності та фактичної допустимості. Ключовим недоліком такого підходу є надлишкова функціональна орієнтація, зарегламентованість процесу управління в цілому, змісту окремих функцій та завдань.

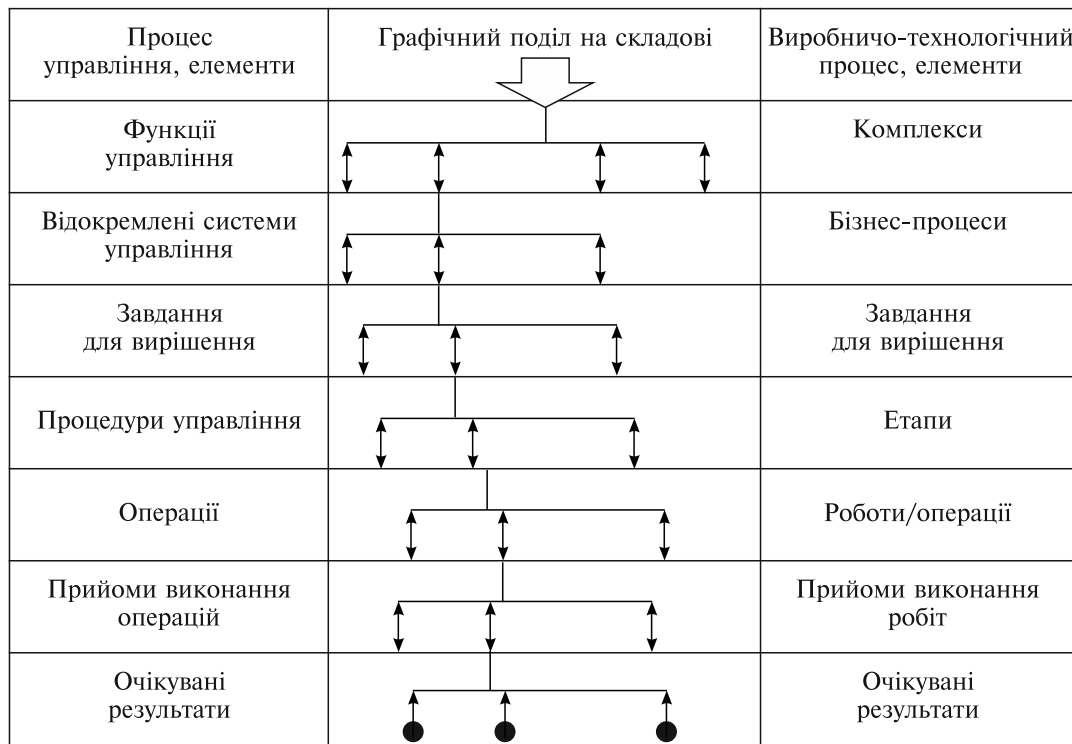


Рис. 5.2.9. Схема диференціації процесу управління



Для вирішення поставлених завдань використовуються класичний та/або інжиніринговий підходи. Зміст *класичного підходу* до моделювання організації полягає в копіюванні накопиченого досвіду і перенесенні існуючих схем у конкретні реальні умови. *Інжиніринговий підхід* базується на специфічності поєднання у межах конкретної організації інтересів та характеристик її основних учасників: власників, системи менеджменту, трудового колективу, споживачів, конкурентів та партнерів.

В основу організаційного проектування мають бути закладені наступні принципи:

1. *Ресурсної конгруентності*, яка передбачає, що всі складові підприємства — оргструктура, культура, стратегія, формальні процедури — повинні знаходитися в гармонії. Домінування людського капіталу, який передбачає, що активне залучення співробітників у процеси розвитку і створення атмосфери взаєморозуміння і творчості є необхідними умовами успішного функціонування підприємства.

2. *Проактивності поведінки*, яка передбачає, що підприємство повинно мати таку роботу стратегію, за якої воно намагається працювати не в «умовах сьогодення», а в умовах, які ще не виникли, але окреслилися, для чого необхідно не тільки дотримуватися концепції стратегічного управління розвитком, але й створити особливі умови для внутрішньої організаційної інноваційної активності.

3. *Узгодженої автономії організаційних структурних одиниць*, яка означає, що без надання необхідної самостійності підрозділам підприємства в прийнятті рішень стає неможливим його ефективно функціонування. У такому разі будь-який підрозділ повинен працювати в умовах, які відповідають інтересам підприємства загалом, та бути відносно вільним у певному організаційному просторі.

4. *Безперервного організаційного навчання*, яке передбачає, що процес акумулювання, аналізу і використання власного досвіду і досвіду інших організацій не повинен припинятися, як і процес безперервної адаптації підприємства до навколишніх умов, що постійно змінюються.

5. *Контрольованого підприємництва*, яке передбачає, що запорукою успіху будь-якого підприємства є стимуляція внутрішнього організаційного підприємництва та заохочувальної ініціативи.

6. *Забезпечення допустимого рівня організаційної автономії*.

Методичні прийоми, що є взаємодоповнюючими та традиційно використовуються при проектуванні організації, наступні:

- *метод аналогій* — передбачає використання досвіду проектування систем менеджменту, які виправдали себе в інших організаціях, що мають подібні характеристики (цільові орієнтири, технології, організаційне оточення, розміри, обсяги діяльності тощо);
- *експертно-аналітичний* — базується на використанні пропозицій фахівців-експертів та залучених керівників і спеціалістів конкретної організації, які їх розробляють, керуючись результатами діагностичних досліджень систем управління подібних діючих організацій;
- *структурування цілей* — передбачає вироблення системи цілей організації та їх подальшу проєкцію на структуру, що розробляється з точки зору їх відповідності системі цілей;
- *організаційного моделювання* — дозволяє конструювати організаційні процеси через сформульовані критерії оцінювання ступеня раціональності організаційних рішень.

Структурування компонентів організації при цьому має бути абсолютно персоніфікованим для кожної бізнес-одиниці і знаходити відображення в формуванні конкретною організацією своїх ключових факторів успіху. Розуміння та усвідомлення підходів до проектування організації вимагає високого рівня професійної компетенції менеджменту організації, здатностей керівників до пошуку нового, готовності відійти від традицій через застосування інноваційних підходів навіть при вирішенні стереотипних завдань, що є запорукою забезпечен-

ня унікальності продукту, який пропонуватиметься, та технологій, що можуть бути використаними.

Для кожної системи менеджменту організації характерною є певна низка особливостей, що обумовлюють значну специфічність процесу управління і мають бути органічно поєднаними в системі управління:

- системи менеджменту повинні мати певну стратегічність, відображати конкретну форму і структуру управління, тобто схему організаційного управління із складовими елементами та численними, різними за змістом зв'язками;
- організації мають бути цілеспрямованими утвореннями — цілі та засоби їх досягнення постійно змінюються, що обумовлює здатність до гнучкості та адаптивності системи менеджменту;
- кожна організація має у своєму складі один із ключових елементів, стан якого не може бути повністю формалізованим, — людина та особливості її поведінки;
- у системах менеджменту має бути відображена динаміка процесу управління, що обумовлено цілеспрямованістю діяльності організації.

При виборі параметрів дизайну організації необхідно враховувати такі ситуаційні фактори:

- чим більшим є термін існування організації, тим більшої формалізації поведінки вона вимагає;
- збільшення розмірів організації обумовлюватиме підвищення формалізації її організаційних складових;
- чим більшою за розміром є організація, тим більшим повинен бути середній розмір її одиниць;
- структура повинна бути відображенням тривалості існування галузі, де оперує організація;
- чим вищою є складність та відповідальність операційних процесів, тим вищий рівень професійної компетентності повинен мати персонал організації;
- автоматизація операційної системи сприяє трансформації механістичного типу організації в органічну;
- рівень динамічності середовища організації обумовлює її органічність;
- підвищення складності зовнішнього середовища організації обумовлюватиме підвищення рівня децентралізації управління та розширення горизонтальних зв'язків;
- диверсифікованість ринків, на яких працює організація, та диверсифікованість діяльності в цілому обумовлює її обов'язкове структурне подрібнення з наданням усієї повноти влади структурним одиницям;
- підвищення рівня негативності впливу середовища на організацію об'єктивно обумовлює підвищення рівня централізації управління;
- чим вищим є зовнішнє контролювання за діяльністю організації, тим більш централізованою та формалізованою повинна бути її структура;
- внутрішньоорганізаційна автономія має обумовлювати функціональну та процесну узгодженість, самодостатність і завершеність.

Для переходу на більш високий рівень управлінської діяльності необхідно відслідковувати взаємозв'язки, взаємний вплив, взаємозалежності та взаємну обумовленість явищ та процесів в управлінській практиці. З цією метою під час розбудови організації слід враховувати такі тенденції сучасного менеджменту:

- головним критерієм оцінювання успішності організації є не прибутковість, а ступінь наближення результатів діяльності до очікувань споживачів;
- збільшення впливу інтеграційних процесів на ефективність управління як усередині системи менеджменту, так і її зв'язків із зовнішнім середовищем;
- головним призначенням менеджменту в організації є обслуговування операційної системи;

- скорочення та мінімізація ієрархічних рівнів в організації;
- орієнтування горизонтальних структур на управління бізнес-системою;
- запровадження інтрапренерських взаємостосунків в організації;
- створення інтегрованих мережевих організаційних одиниць як засобу зменшення трудомісткості виробничих та управлінських процесів;
- запровадження віртуального управління діяльністю, що не потребує фізичної присутності виконавців.

### 5.2.3. Сутність та види організаційних структур управління

Наявність структури — невід’ємний атрибут усіх реально існуючих систем, оскільки вона надає їм організованості та цілісності. Категорія «структура» відображає побудову та внутрішню форму кожної системи. Вона не є статичною одиницею і застиглою добіркою організаційних елементів, а поєднує складові механізми управління і характеризує динамічний стан організації, обумовлюючи її динамічність та сприйнятливість до змін, що відбуваються, і є зорієнтованою на досягнення поставлених цілей.

Переходячи від абстрактної категорії «структура» до поняття «структура соціально-економічної системи», слід мати на увазі, що предметом структуризації є як об’єкт, так і суб’єкт управління, які мають відмінності у властивостях та специфічних функціях. Соціально-економічну систему можна розглядати як синтез визначеної кількості структур, які взаємопов’язані між собою (табл. 5.2.6).

Таблиця 5.2.6. Характеристика внутрішніх структур організації

Назва структури	Визначення характеристик	Особливості структури
Операційна	Форма об’єднання розташованих у просторі виробничих підрозділів, засобів та предметів праці, їх властивостей	Відношення елементів виробничої і технологічної структури породжують технологічні зв’язки і визначають загальну ефективність усього процесу
Технологічна	Регламентована побудова матеріально-енергетичних процесів, які визначають взаємозв’язки між елементами процесу перетворення ресурсів у готову продукцію	
Економічна	Відношення компонентів основних та оборотних фондів організації	Має прояв у визначених економічних відносинах
Інформаційна	Вклад та взаємозв’язки носіїв інформації, спрямованість та конфігурація комунікаційних мереж	Характеризується відносним розташуванням джерел та отримувачів повідомлень в організації
Соціальна	Склад працівників та їх розташування за певними соціально-психологічними ознаками	Складена людьми, міжособистісними та міжгруповими відносинами
Апарат управління	Поділ управлінських працівників за функціональними ознаками і відповідно до вертикального розподілу праці	Форма розподілу формальних унутрішніх взаємовідносин розподілу повноважень та відповідальності через визначення ланок, рівнів, зв’язків управління

Структура характеризує реальну побудову та внутрішню форму організації як системи. Вона одночасно є конструкцією фактичного розподілу праці з прийняття та реалізації управлінських рішень.

*Організаційна структура управління (ОСУ)* — це узгоджена сукупність взаємопов’язаних та взаємозалежних організаційних одиниць, що мають різне

процесно-функціональне навантаження, підпорядкованість (супідрядність) і забезпечують взаємозв'язки між управляючою системою та системою, якою управляють, для досягнення поставлених цілей організації.

До ОСУ мають стосунок:

- організаційні одиниці (підрозділи, наприклад), які пов'язані між собою визначеними взаємостосунками;
- розподіл завдань, що обумовлено специфікою функціонування бізнес-системи;
- розподіл повноважень, обов'язків та відповідальності, що характеризує внутрішньоорганізаційний поділ праці та співвідношення централізації та децентралізації управління;
- комунікаційні процеси, потоки інформації та документообіг організації;
- усе різноманіття стосунків людей та груп у процесі їх спільної діяльності.

Основними складовими елементами організаційної структури управління є:

- кількість і види ланок бізнес-системи й управління на його кожному рівні;
- взаємне розміщення, зв'язки і підпорядкованість цих ланок;
- права, повноваження, обов'язки і відповідальність кожної ланки в межах виконання загальних часткових (спеціальних) функцій управління під час реалізації бізнес-процесів;
- ступінь централізації та децентралізації функцій управління;
- кількісний склад персоналу та його компетенція.

**Ланка управління** — це відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

**Рівень управління** — сукупність ланок управління певного щабля ієрархії управління. Рівні управління характеризують рівень концентрації процесу управління і послідовність підпорядкування одних ланок іншим зверху донизу.

**Організаційні зв'язки** — сукупність зв'язків організації, що зумовлюють становлення ієрархії в організації, організаційний розвиток, здійснення нововведень тощо.

Організаційна структура управління є узагальнюючою щодо усіх складових організації і надає їм стабільності та впорядкованості (рис. 5.2.10).

Фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління організацією, зображено на рис. 5.2.11.

Організаційна структура управління має відповідати таким вимогам:

- *економічність* — відповідність витрат на утримання кожного організаційного елемента можливостям організації та їх кінцевої результативності;
- *адаптивність* — здатність виконувати визначені функції у відповідному діапазоні змін, що відбуваються;

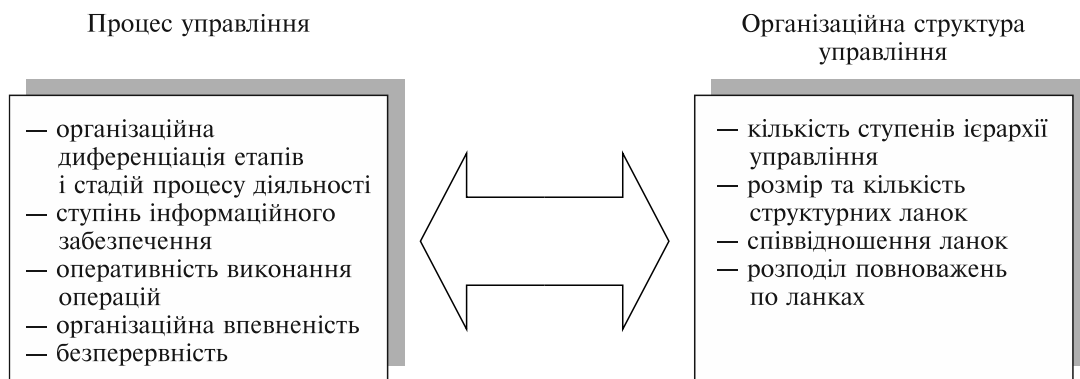


Рис. 5.2.10. Взаємозв'язок між організаційною структурою управління і процесом управління



Рис. 5.2.11. Фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління

- *гнучкість* — здатність формувати різноманітність форм взаємодії організаційних одиниць у процесі прийняття управлінських рішень, не порушуючи існуючої впорядкованості відносин;
- *оперативність* — своєчасність реагування на виявлення й усунення проблем, що забезпечує максимальне досягнення поставлених цілей та збереження ефективності в усіх внутрішньо-організаційних процесах;
- *адекватність* — відповідність завданням для вирішення, що постають перед організацією;
- *спеціалізація* — процесно-функціональна замкненість організаційних одиниць, обмеження та конкретизація сфери їх діяльності;
- *простота* — зрозумілість статусу кожної організаційної одиниці;
- *узгодженість* — обов'язковість для кожного з елементів організаційної структури управління генерувати дії, що спрямовані на досягнення поставлених цілей, гармонійне вирішення завдань;
- *комунікативна надійність* — гарантованість передання повної та достовірної інформації.

Ефективність організаційних структур визначається ступенем реального внеску в досягнення мети за умови мінімізації пов'язаних з цим витрат та небажаних наслідків. Необхідними умовами ефективного функціонування організаційних структур вважаються:

- наявність оптимальної чисельності співробітників, їх відповідність завданням, що вирішує організація;
- чіткість розподілу між ними конкретних функцій і належна їх координація, визначеність цілей, гнучкість, внутрішня і зовнішня рівновага.

Коефіцієнт складності організаційної структури управління ( $K_{ca}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{ca} = \frac{n \cdot \chi}{N_o}, \quad (5.2.5)$$

де  $n$  — кількість ланок управління;  $\chi$  — число ступенів управління;  $N_o$  — загальна кількість елементів у системі.

Коефіцієнт гнучкості системи управління ( $K_{zc}$ ) можна розрахувати за формулою:

$$K_{zc} = \frac{N_i}{N_{заг}}, \quad (5.2.6)$$

де  $N_i$  — кількість функцій, що притаманні певному елементу в системі управління;  $N_{заг}$  — загальна кількість функцій управління в системі.

Коефіцієнт надійності системи управління ( $K_{nc}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{nc} = 1 - \frac{R_n}{R_{заг}}, \quad (5.2.7)$$

де  $R_n$  — кількість нереалізованих рішень;  $R_{заг}$  — загальна кількість рішень, прийнятих у підрозділі.

Коефіцієнт раціональності системи управління ( $K_{pc}$ ) можна обчислити за формулою:

$$K_{pc} = \frac{n}{\sum_{i=1}^n \frac{N_{\phi i}}{N_{ni}}}, \quad (5.2.8)$$

де  $n$  — загальна кількість працівників;  $N_{\phi i}$  — фактична кількість керівників;  $N_{ni}$  — нормативна кількість керівників.

Коефіцієнт оперативності системи управління ( $K_{oc}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{oc} = \frac{T_n}{T_\phi}, \quad (5.2.9)$$

де  $T_n$  — нормативний час, витрачений на реагування;  $T_\phi$  — фактичний час, витрачений на реагування.

Коефіцієнт накопичення організаційною структурою дисфункцій ( $K_{нф}$ ) можна розрахувати за формулою:

$$K_{нф} = \frac{\sum \left( \frac{\Phi_{ci}}{\Phi_{\phi i}} \right)}{n}, \quad (5.2.10)$$

де  $\Phi_{ci}$  — кількість функцій, що притаманні певній ланці управління;  $\Phi_{\phi i}$  — кількість фактично виконуваних ним функцій;  $n$  — кількість ланок управління.

**Організаційна структура** управління підприємством, відображена в організаційних схемах (органіграмах), закріплюється в розроблених положеннях про структурні підрозділи (відділи, служби).

**Органіграма організаційної структури управління** — це схематичне відображення взаємопов'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), що знаходяться у взаємодії та супідрядності. Органіграма організаційної структури управління дозволяє графічно зобразити сукупність ланок та рівнів управління, служб, підрозділів тощо, які забезпечують вплив керуючої системи на керувану, взаємне розміщення, взаємозв'язки та підпорядкованість в організації, оцінити збалансованість розподілу завдань, обов'язків, повноважень і відповідальності кожної ланки у межах виконаних загальних і конкретних функцій менеджменту, механізм делегування повноважень, ступінь централізації і децентралізації функцій управління, сформувати уявлення про апарат управління, чисельність і професійно-кваліфікований склад керівників та інших управлінських працівників.

Види організаційних структур управління та їх особливості наведено на рис. 5.2.12—5.2.17, табл. 5.2.7—5.2.9.

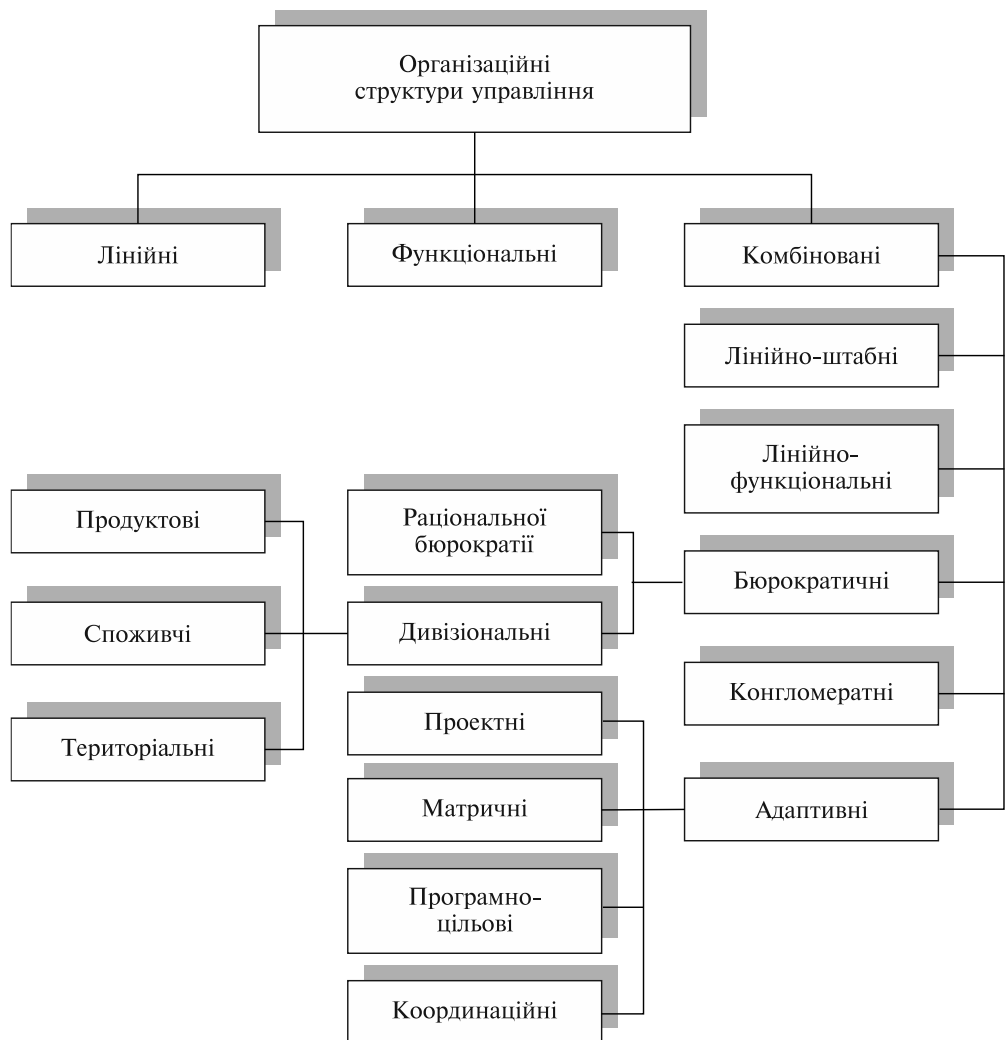


Рис. 5.2.12. Види організаційних структур управління

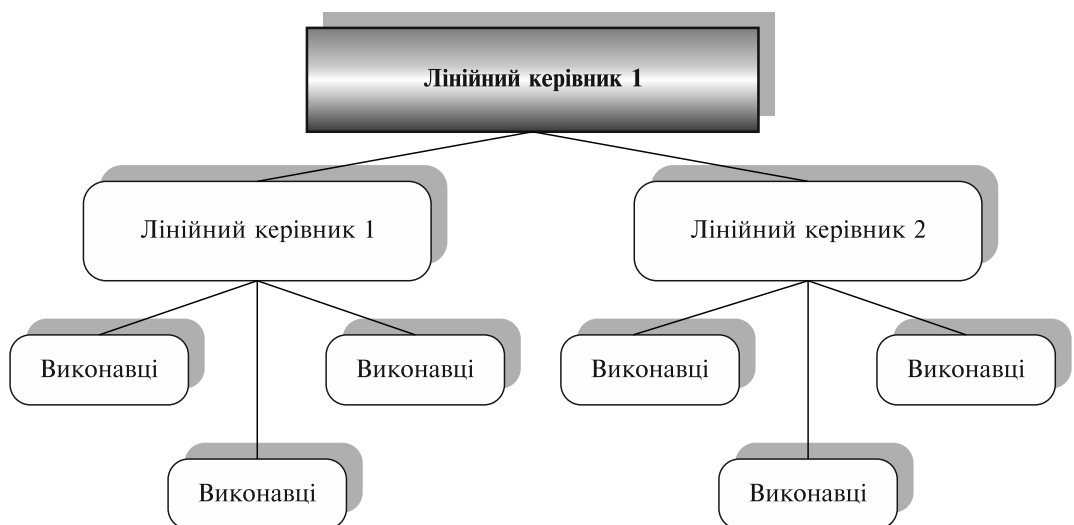


Рис. 5.2.13. Лінійна структура управління

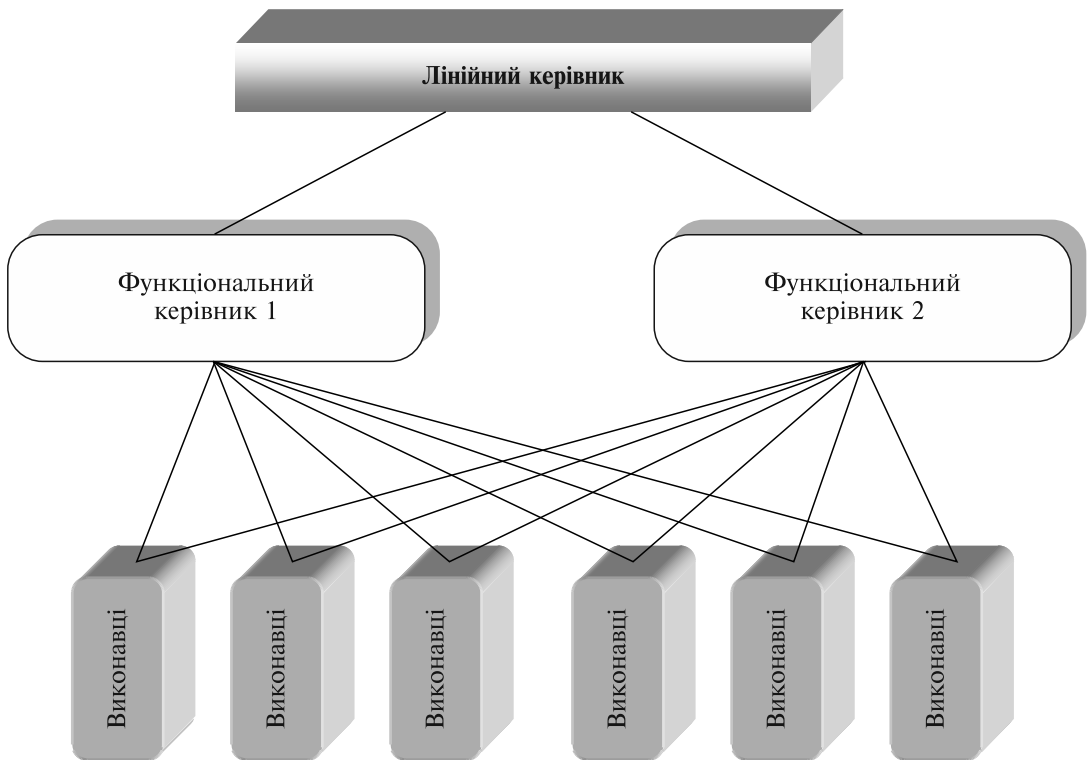


Рис. 5.2.14. Функціональна структура управління

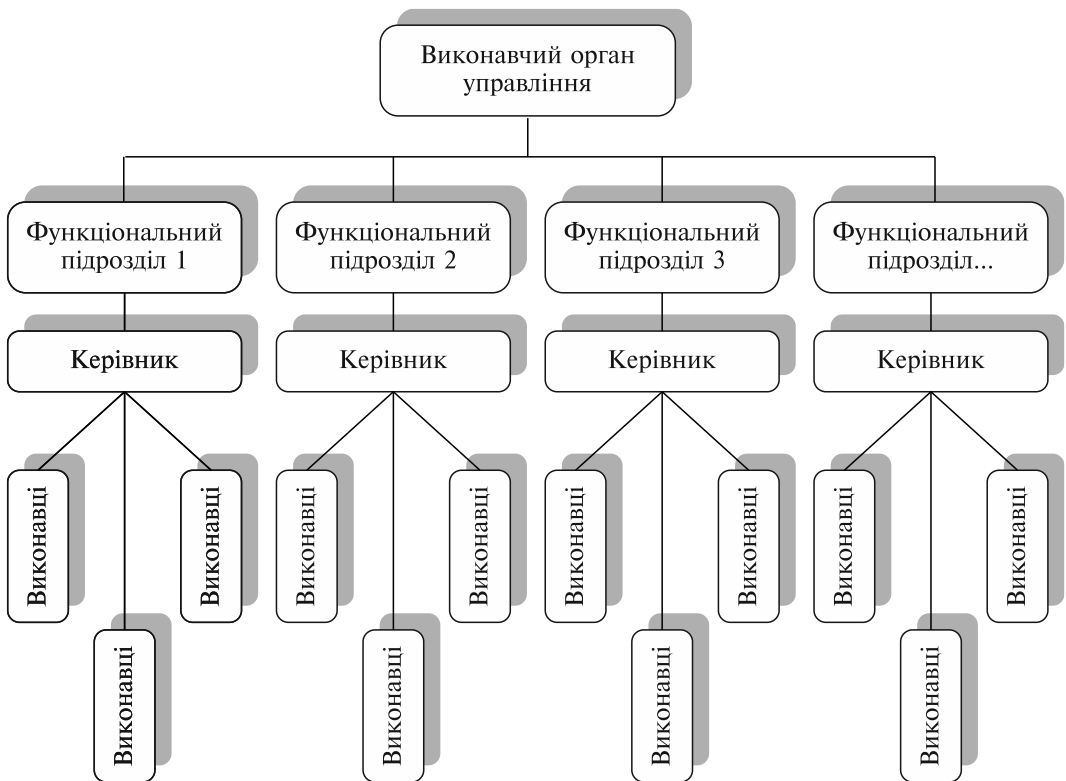


Рис. 5.2.15. Лінійно-функціональна структура управління



**Лінійна структура** — відрізняється простотою, дотриманням принципу єдиновладдя і чіткості зв'язків і рівнів управління. Основним недоліком є необхідність для керівника мати різнобічні знання в усіх галузях діяльності (рис. 5.2.13, табл. 5.2.7).

Таблиця 5.2.7. Особливості лінійної структури управління

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>— чітка система взаємозв'язків;</li> <li>— чітке визначення відповідальності;</li> <li>— висока швидкість реакції на прямі накази</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— відсутність ланок щодо планування та підготовки рішень;</li> <li>— «тяганина» при вирішенні міжгрупових проблем;</li> <li>— перевантаження керівників вищого рівня;</li> <li>— залежність успіху від рівня кваліфікованості керівника вищого рівня</li> </ul>

**Функціональна структура** використовується в тих випадках, коли особливо важливим є професійний аналіз проблем і апробація управлінських рішень. Основним недоліком є складність переплетіння функціональних зв'язків і, як результат, труднощі з дотриманням принципу єдиновладдя (рис. 5.2.14, табл. 5.2.8).

Таблиця 5.2.8. Особливості функціональної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>— вивільнення лінійних керівників від вирішення спеціальних питань;</li> <li>— залучення висококваліфікованих фахівців;</li> <li>— зменшення потреби у фахівцях;</li> <li>— зменшення потреби у фахівцях широкого профілю</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— удосконалення взаємозв'язків;</li> <li>— погіршення координації;</li> <li>— тенденції до збиткової централізації</li> </ul>

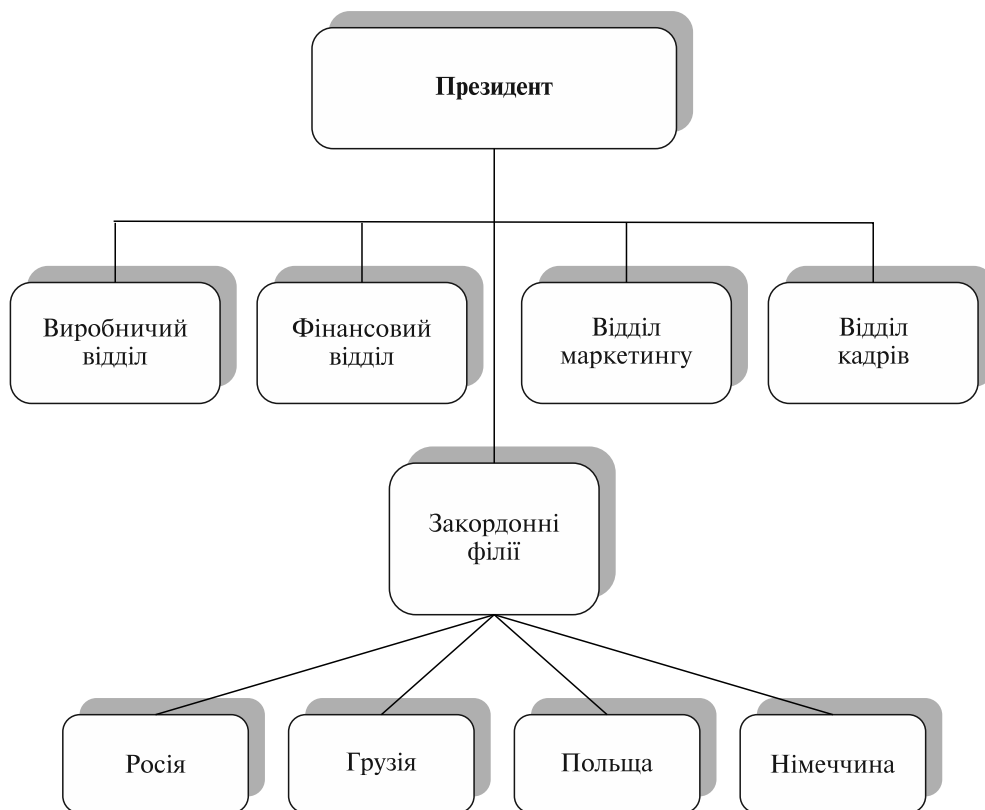


Рис. 5.2.16. Фрагмент дивізіональної (продуктової або територіальної) структури управління

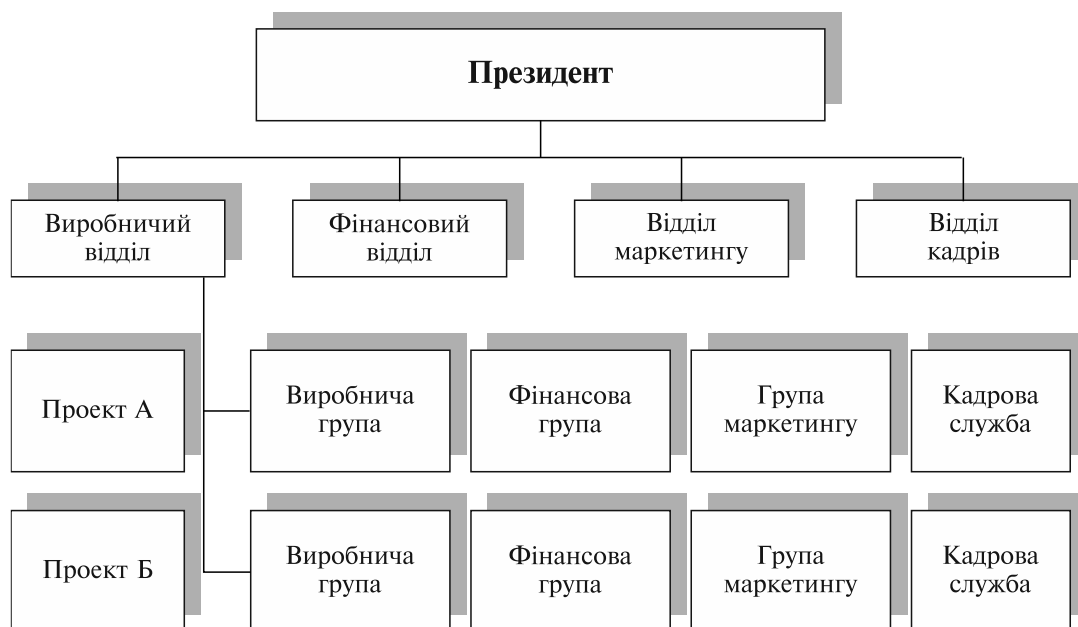


Рис. 5.2.17. Фрагмент матричної структури управління

**Лінійно-функціональна структура** є компромісним поєднанням двох попередніх. Вона дозволяє поєднувати сильні сторони лінійної і функціональної структур з одночасним взаємним зменшенням впливу їх недоліків (рис. 5.2.15, табл. 5.2.9).

Таблиця 5.2.9. Особливості лінійно-функціональної структури

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>— висока компетентність фахівців, які відповідають за виконання конкретних функцій;</li> <li>— вивільнення лінійних керівників від вирішення спеціальних питань;</li> <li>— стандартизація, формалізація та програмування</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— надмірна зацікавленість у реалізації цілей і завдань керівників усіх підрозділів;</li> <li>— складнощі в підтриманні постійних взаємозв'язків між різними функціональними підрозділами;</li> <li>— надлишкова централізація</li> </ul>

**Дивізійна структура** — орієнтована на вирішення комплексних проблем з погодженням діяльності підлеглих функціональних ланок. Основним її недоліком є можливість втрати зв'язків з основною — материнською структурою через надмірне розширення масштабів управління (рис. 5.2.16).

**Матрична структура** має велику адаптивність до змін в довколишньому середовищі. Така структура є характерною для великих організацій і транснаціональних компаній (рис. 5.2.17).

При формуванні структури враховуються розміри підприємства, технології здійснення виробництва продукції та її реалізації, надання послуг споживачам, персонал організації та його професійний склад, територіальне розташування організації, наявність чи відсутність філій в інших регіонах, рівень автоматизації та комп'ютеризації функцій менеджменту, процесів виробництва та реалізації продукції та ін.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає сутність функції організування та яка її основна роль?
2. Чим відрізняється вертикальна диференціація від горизонтальної?

3. У чому відображається функціональний розподіл праці?
4. За якими критеріями можна визначити ступінь централізації управління підприємства?
5. Надайте порівняльну характеристику переваг та недоліків децентралізованого та централізованого управління.
6. Які існують різновиди повноважень?
7. Що передбачає делегування повноважень в організації?
8. У чому полягає сутність процесу ефективного передання повноважень?
9. Побудуйте на прикладі будь-якої організації схему ефективного делегування повноважень.
10. У чому полягає суть обов'язків працівника в організації? Наведіть приклад.
11. Що слід розуміти під відповідальністю? Надайте роз'яснення її змістовного наповнення.
12. Які види департаменталізації можна виокремити? Охарактеризуйте кожен із них.
13. Які фактори обумовлюють установлення норми керованості в організації?
14. Охарактеризуйте організаційні зв'язки, що виникають в організації, і дайте їх характеристику. Наведіть приклад.
15. Визначте фактори, що впливають на вибір організаційної структури управління, та охарактеризуйте їх.
16. Як проявляється взаємозв'язок процесу управління та організаційної структури управління? Наведіть приклад.
17. Як розраховується коефіцієнт надійності системи управління? Надайте роз'яснення його змістовного наповнення.
18. Як розраховується коефіцієнт гнучкості системи управління? Надайте роз'яснення його змістовного наповнення.
19. Як розраховується коефіцієнт раціоналізації використання організаційних елементів? Надайте роз'яснення його змістовного наповнення.
20. Як розраховується коефіцієнт оперативності системи управління? Надайте роз'яснення його змістовного наповнення.
21. Як розраховується коефіцієнт накопичення організаційною структурою дисфункцій? Надайте роз'яснення його змістовного наповнення.
22. У чому полягають переваги та недоліки лінійної структури?
23. Якими є переваги та недоліки функціональної структури?
24. Назвіть переваги та недоліки дивізійної структури.
25. У чому полягають переваги та недоліки матричної структури?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Чим є сукупність певних підрозділів та їх працівників, що допомагають керівникам здійснювати свої повноваження і обов'язки, але не мають розпорядницьких функцій?

- а) адміністративний апарат;*
- б) технологічна структура менеджменту;*
- в) канцелярія підприємства;*
- г) рівень управління.*

2. Які внутрішні характеристики управління визначають особливості функціонального розподілу в організації?

- а) тип структури управління, системи і процедури управління, соціокультурні особливості;*
- б) цілі, структури, завдання, технології;*
- в) повноваження, обов'язки, відповідальність;*

- г) вид діяльності, стиль управління.
3. Яке з нижченаведених слів пропущене у такому визначенні: «Посадова особа може мати повноваження, але не мати реально...»?
- бажання;
  - обов'язків;
  - влади;
  - відповідальності.
4. Що визначає фактичну впливовість посадової особи в організації?
- повноваження;
  - обов'язки;
  - влада;
  - відповідальність.
5. Що визначають лінійні повноваження всередині організації?
- узаконену владу;
  - обов'язки обіймати конкретну посаду;
  - право обіймати конкретну керівну посаду;
  - можливість заохочувати працівників.
6. На що має безпосередній вплив система закріплення лінійних повноважень в організації?
- рівень централізації управління;
  - рівень мотивації працівників;
  - умови та режим роботи підприємства;
  - допустиму кількість підлеглих на одного лінійного керівника.
7. Що розуміється під правом керівників лінійних підрозділів в організації приймати рішення, об'єктами яких є працівники або процеси, що підпорядковані іншим керівникам?
- функціональні повноваження;
  - лінійні повноваження;
  - лінійні обов'язки;
  - управлінська відповідальність.
8. Що слід розуміти під функціональними повноваженнями в організації?
- можливість впливати на працівників, що підпорядковані іншим лінійним керівникам;
  - можливість не виконувати певні управлінські рішення;
  - можливість залучати додаткові ресурси;
  - можливість додаткового заохочення.
9. Якими можуть бути функціональні повноваження в організації?
- рекомендаційні, паралельні, функціональні;
  - прямі, непрямі;
  - безпосередні, опосередковані, конкретні;
  - рекомендаційні, нормативні, розпорядчі.
10. Якими є повноваження адміністративного апарату системи менеджменту щодо надання консультацій лінійним керівникам в організації?
- функціональними, рекомендаційними;
  - неформальними;
  - функціональними паралельними;
  - обов'язковими, формальними.
11. Які повноваження надають право керівнику організації приймати на роботу працівника?
- лінійні;
  - функціональні;
  - лінійно-функціональні;
  - посадові.

12. Які повноваження надають право «другого підпису» головному бухгалтеру організації на фінансових документах?
- а) функціональні;*
  - б) лінійні;*
  - в) координаційні;*
  - г) мотиваційні.*
13. Про що свідчить «право другого підпису»?
- а) система контролю щодо урівноваження влади;*
  - б) ліберальність стилю керівництва;*
  - в) демократичність стилю керівництва;*
  - г) відмова керівництва нести відповідальність за управлінські рішення.*
14. Якого типу повноваження потребують організаційного оформлення?
- а) формальні; лінійні та функціональні;*
  - б) неформальні;*
  - в) тільки лінійні;*
  - г) тільки функціональні.*
15. На якому етапі встановлюється норма співвідношення між централізацією та децентралізацією менеджменту?
- а) при формуванні організаційної структури управління;*
  - б) при визначенні місії підприємства;*
  - в) при доборі працівників;*
  - г) при виборі виду діяльності підприємства.*
16. Що визначає право певної посадової особи всередині підприємства використовувати обмежений ресурсний потенціал?
- а) повноваження;*
  - б) обов'язки;*
  - в) влада;*
  - г) відповідальність.*
17. Відповідно до чого визначаються повноваження щодо здійснення службового контролю на підприємстві?
- а) конкретної посади;*
  - б) характерних рис керівника;*
  - в) кількості працівників;*
  - г) виду діяльності підприємства та його розмірів.*
18. У чому проявляється основний зміст класичної концепції розподілу повноважень?
- а) повноваження розподіляються згори донизу в загальному процесі управління;*
  - б) повноваження відповідають функціям менеджменту;*
  - в) повноваження розподіляються знизу вгору в ієрархії менеджменту підприємства;*
  - г) повноваження надаються в обсязі, що може охоплювати керівник.*
19. Які повноваження передаються безпосередньо від керівника до підлеглих при делегуванні?
- а) лінійні повноваження;*
  - б) апаратні повноваження;*
  - в) консультативні повноваження;*
  - г) особисті повноваження.*
20. Яке з наведених функціональних завдань не може бути делеговане?
- а) приймання на роботу працівника;*
  - б) укладення комерційної угоди;*
  - в) приймання відвідувачів;*
  - г) підготовка звіту в статуправління.*
21. Які повноваження не рекомендуються до делегування?
- а) визначення місії, стратегії, кадрові питання, конфіденційні справи;*
  - б) кадрові питання, конфіденційні справи, невідкладні справи;*

- в) визначення стратегії і тактики діяльності організації та конфіденційні справи;  
 г) конфіденційні справи.
22. Чи можуть бути делеговані повноваження керівника накладати дисциплінарні стягнення?  
 а) не можуть ніколи;  
 б) можуть у випадкових ситуаціях;  
 в) можуть лише за значні порушення;  
 г) не рекомендовано, але допускається на практиці.
23. Що є в організації об'єктом закріплення відповідальності працівника?  
 а) посада;  
 б) людина;  
 в) неформальний статус працівника;  
 г) посадова інструкція.
24. Як можна закінчити наведений перелік: «Організування базується на трьох категоріях: повноваження, обов'язки...»?  
 а) відповідальність;  
 б) посада;  
 в) мотивація;  
 г) функція.
25. Що повинно визначати рівень заохочення посадової особи?  
 а) обсяг відповідальності;  
 б) обсяг повноважень та обов'язків;  
 в) кількість посадових завдань;  
 г) обсяг та зміст функціональних обов'язків.
26. Яке з нижченаведених словосполучень пропущене у визначенні: «Процес проектування ієрархії управління називається — ...»?  
 а) скалярним процесом;  
 б) мотиваційним механізмом;  
 в) функцією менеджменту;  
 г) принципом управління.
27. Що слід розуміти під департаменталізацією?  
 а) групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, цехи тощо);  
 б) поділ організації на окремі підрозділи відповідно до цілей і стратегії;  
 в) орієнтація на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління;  
 г) передача керівниками своїх обов'язків окремим спеціалістам.
28. З чим пов'язаний зміст посадових завдань в організації?  
 а) повноваженнями, обов'язками, відповідальністю;  
 б) посадовими інструкціями;  
 в) знанням виконавця;  
 г) обсягами діяльності підприємства.
29. Що розуміється в менеджменті під діапазоном керованості?  
 а) кількість працівників, яких доцільно підпорядковувати безпосередньо менеджеру;  
 б) обсяг управлінської інформації, що передається з вищого на нижчий рівень управління;  
 в) кількість працівників, які повинні входити до складу одного підрозділу;  
 г) кількість підрозділів, що доцільно створювати в організації.
30. Чи можливе існування ідеальної норми керованості в організації?  
 а) категорично ні;  
 б) можливо у великих організаціях;  
 в) можливо на виробничих організаціях;  
 г) можливо у малих організаціях.

31. Якими можуть бути наслідки перевищення норми управління?
- а) неоднорідність завантаженості підлеглих, поверховий підхід до менеджменту підприємства;*
  - б) оптимальний розподіл функцій в апараті управління;*
  - в) перевантаження працівників;*
  - г) підвищення ефективності менеджменту.*
32. Яким є оптимум кількості підлеглих у сучасних організаціях?
- а)  $7 \pm 2$  особи;*
  - б)  $1 \pm 5$  осіб;*
  - в)  $20 \pm 2$  особи;*
  - г)  $9 \pm 2$  особи.*
33. Чим визначається організаційна структура управління?
- а) складом і супідрядністю взаємопов'язаних управлінських ланок, які забезпечують реалізацію функцій і завдань в управлінні організацією;*
  - б) супідрядністю управлінських взаємозалежних ланок управління;*
  - в) складом ланок управління організацією;*
  - г) складом функціональних підрозділів організації.*
34. У чому полягає основний методологічний принцип розроблення організаційної структури управління?
- а) у функціональному аналізі;*
  - б) у стратегічному позиціонуванні;*
  - в) у визначенні організаційних пріоритетів;*
  - г) у прийманні на роботу працівника.*
35. Що є елементами структури організації?
- а) ланки, рівні та зв'язки між ними;*
  - б) підрозділи та окремі посади;*
  - в) функції та методи управління;*
  - г) організації та підприємства.*
36. Яка категорія відповідає визначенню «відокремлений орган (посада), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав»?
- а) ланка управлінської структури;*
  - б) суб'єкт управління;*
  - в) об'єкт управління;*
  - г) рівень управління.*
37. Яка категорія визначає послідовність підпорядкування одних ланок іншим згори донизу, що характеризує складність системи управління, її масштаб?
- а) рівні управління;*
  - б) об'єкти управління;*
  - в) ланки управління;*
  - г) структури управління.*
38. Що визначає супідрядність ланок в організації?
- а) рівні управління;*
  - б) органи управління організацією;*
  - в) порядок підпорядкування органів в організації;*
  - г) порядок складання звітності.*
39. Що обумовлюють відносини підпорядкованості для «традиційного» менеджменту?
- а) ієрархію управління;*
  - б) органи управління підприємством;*
  - в) методи менеджменту;*
  - г) різні стилі керівництва.*
40. Який тип структури управління передбачає «наявність лише вертикальних лінійних зв'язків, які полягають у передаванні управлінського впливу від керівника до підлеглих з усіх питань діяльності»?
- а) лінійна;*
  - б) дивізійна;*

- в) програмно-цільова;*
- г) лінійно-функціональна.*

41. Який тип структури управління «передбачає підпорядкованість лінійному керівникові функціональних служб, які здійснюють управлінський вплив на діяльність підлеглих у межах своєї компетенції»?

- а) лінійно-функціональна;*
- б) функціональна;*
- в) лінійна;*
- г) дивізійна.*

42. У чому проявляється особливість матричних організаційних структур управління?

- а) висока гнучкість та орієнтування на нововведення;*
- б) орієнтування на встановлення належних інформаційних зв'язків між ланками управління;*
- в) орієнтування на нововведення;*
- г) орієнтування на завоювання нових ринків збуту продукції.*

## ГЛОСАРІЙ

**Вертикальна диференціація** — це поділ діяльності організації, при якому відбувається цілеспрямоване координування та диференціювання діяльності всіх елементів організації.

**Відповідальність** — це обов'язок того чи іншого члена колективу (керівника, фахівця чи іншого працівника) звітувати за виконання завдань чи операцій, які входять у його службові обов'язки.

**Влада** — це реальна здатність діяти або можливість впливати на ситуацію (тобто можна мати владу, не маючи повноважень).

**Горизонтальна диференціація** — це поділ діяльності організації на складові елементи виробництва, себто якісна та кількісна диференціація і спеціалізація виробничого процесу.

**Делегування повноважень** передбачає раціональний перерозподіл (розщеплення) управлінських повноважень і обов'язків у рамках структури управління між її окремими ланками — підрозділами і посадами.

**Департаменталізація** — процес структурного поділу організації за певними ознаками на структурні одиниці: підрозділи, служби, штаби тощо.

**Департаменталізація за продуктом** — це процес поділу за групами видів діяльності та ресурсів залежно від типів продукції, що компанія продає.

**Департаменталізація за споживачами** — це процес організації різних видів діяльності і ресурсів у такий спосіб, щоб кожна структурна одиниця своєчасно реагувала на різні потреби специфічних споживчих груп.

**Децентралізація** — делегування вищими рівнями управління нижчим рівням своїх повноважень та відповідальності.

**Дивізійна структура** — орієнтована на вирішення комплексних проблем з погодженням діяльності підлеглих функціональних ланок.

**Ланка управління** — відокремлений орган (працівник), наділений функціями управління, правами для їх реалізації, визначеною відповідальністю за виконання функцій та використання прав.

**Лінійна структура** — відрізняється простотою, дотриманням принципу єдиновладдя і чіткості зв'язків і рівнів управління. Основним недоліком є необхідність для керівника мати різнобічні знання у всіх галузях діяльності.

**Лінійно-функціональна структура** дозволяє поєднувати сильні сторони лінійної і функціональної структур з одночасним взаємним зменшенням впливу їх недоліків.



**Матрична структура** має велику адаптивність до змін у навколишньому середовищі; структура характерна для великих організацій і транснаціональних компаній.

**Органіграма організаційної структури управління** — це схематичне відображення взаємозв'язаних елементів (органів управління, підрозділів, служб), що знаходяться у взаємодії та супідрядності.

**Організаційні зв'язки** — сукупність зв'язків організації, що зумовлюють становлення ієрархії в організації, організаційний розвиток, здійснення нововведень тощо.

**Повноваження** — це обмежене право використовувати ресурси організації та спрямовувати зусилля працівників на виконання певних завдань.

**Положення про структурну одиницю** — перелік встановлених правил та обов'язків, якими керуються працівники підрозділів у процесі своєї діяльності.

**Посадова інструкція** — документ, що засвідчує права, обов'язки та відповідальність кожного з працівників організації.

**Рівень управління** — сукупність ланок управління певного щабля ієрархії управління.

**Скалярний процес** — процес проектування та побудови ієрархії управління організації.

**Структурна одиниця** — певний елемент у відносинах рівнів управління та видів робіт (функціональних сфер), які виконують служби або підрозділи.

**Територіальна департаменталізація** — формування структурних одиниць на базі визначеної території, де в тій чи іншій формі здійснюється діяльність організації.

**Функціональна департаменталізація** — процес поділу на групи видів діяльності та ресурсів всередині компанії так, щоб службовці, які здійснюють однакові чи подібні види діяльності, були об'єднані в один відділ.

**Функціональна структура** використовується у тих випадках, коли особливо важливим є професійний аналіз проблем і апробація управлінських рішень.

**Функціональний розподіл** — розподіл функцій та повноважень між працівниками різних рівнів з метою узгодження спільної діяльності працівників у процесі досягнення цілей організації.

**Централізація** — зосередження виконання управлінських функцій та прийняття важливих управлінських рішень у єдиному керівному центрі.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Аткінсон Э. Б.* Лекции по экономической теории государственного сектора / Э. Б. Аткінсон, Д. Э. Стиглиц. — М.: Аспект Пресс, 1985. — 832 с.
2. *Бай С. І.* Розвиток організацій: політика, потенціал, ефективність: монографія / С. І. Бай. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. — 280 с.
3. *Бир С.* Кибернетика и управление производством / С. Бир; пер. с англ. — М.: Наука, 1965.
4. *Гибсон Дж. Л.* Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Доннелли; пер. с англ. — 8-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 662 с.
5. *Гуияр Ф. Ж.* Преобразование организации / Ф. Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 376 с.
6. *Дафт Р.* Менеджмент / Р. Дафт. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
7. *Друкер П.* Практика менеджмента: учеб. пособие / П. Друкер; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2000. — 398 с.
8. *Економічна енциклопедія* / відп. ред. С. В. Мочерний: у 3-х т. Т. 2. — К.: Академія, 2001. — 848 с.

9. Економічна енциклопедія / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін.: у 3-х т. Т.3. — К.: Академія, 2002. — 952 с.
10. *Киллен К.* Вопросы управления: сокр. / К. Киллен; под ред. И. М. Верещагина; пер. с англ. — М.: Экономика, 1981. — 200 с.
11. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. — СПб.: Питер, 2001. — 1168 с.
12. Керівництво організацією: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. — Л.: Вид-во «Львівська політехніка», 2008. — 244 с.
13. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид., випр. та допов. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
14. *Мазур И. И.* Реструктуризация предприятий и компаний: справоч. пособ. / под ред. И. И. Мазура. — М.: Высш. шк., 2000. — 587 с.
15. Методологические вопросы системно-структурного наследования. — М.: Наука, 1967. — С. 114.
16. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг; под ред. Ю. Н. Каптуревского; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2001. — 512 с.
17. *Мошек Г. Є.* Менеджмент: навч. посіб. / Г. Є. Мошек, Ю. В. Поканевич, А. С. Соломко. — К.: Кондор, 2009. — 375 с.
18. *Пригожин А. И.* Методы развития организаций / А. И. Пригожин. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
19. *Пригожин А. И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление / А. И. Пригожин. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
20. *Фаммер Р.* Энциклопедия современного управления / Р. Фаммер: в 5 т. Т. 2. — М.: ВИПК Энерго, 1990. — 147 с.

#### Интернет-ресурси

21. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления». — Режим доступа: <http://urtp.ru/>
22. Режим доступа: [www.management.com.ua](http://www.management.com.ua)
23. Режим доступа: [www.E-executive.ru](http://www.E-executive.ru)
24. Information and Organization. — Режим доступа: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/14717727>
25. Journal of Operations Management. — Режим доступа: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02726963>
26. Organizational Dynamics. — Режим доступа: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/00902616>
27. European Management Journal. — Режим доступа: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/02632373>

## ДОДАТКИ

### *Додаток А. Правила розподілу завдань*

1. Необхідно чітко визначати терміни виконання завдань та визначати як доцільно розподіляти час, ресурси, енергію.
2. Важливим є своєчасність інформування виконавця про вади робіт.
3. Рівномірність завантаженості виконавців — фактор згуртування працівників.
4. Запобігати суперечливості завдань, що розподіляються.
5. Надання певної свободи дії виконавцям.
6. Єдність професійної та особистісної мови спілкування «керівник — завдання — виконавець».
7. Врахування рівня інтелекту працівника та його здібностей, можливостей саморозвитку та удосконалення.
8. Логічність і послідовність викладання інформації та формулювання розпоряджень.
9. Ступінь категоричності форми передання завдань має відповідати ступеню важливості, терміновості.
10. Форма впливу на виконавця є персоніфікованою. Вона повинна:
  - залежати від ступеня вольового впливу;
  - спонукати думати тих, хто потребує підказки;
  - давати поради тому, хто потребує постійного консультування, наставництва, спонукання до дії;
  - давати прямі розпорядження, нагадувати про необхідність діяти тим, хто цього потребує;
  - у категоричній формі наказувати, вимагати підпорядкування від тих, хто ігнорує поради, вказівки, рекомендації;
  - заохочувати за сумлінну працю одних, карати тих, хто не бажає виконувати доручені завдання.
11. Інтонація, з якою дається завдання, має відповідати конкретній ситуації.
12. Слід перевірити розуміння змісту завдання та алгоритм виконання.

---

### 5.3. МОТИВУВАННЯ

5.3.1. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника у процесі мотивування.

5.3.2. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи.

5.3.3. Засоби мотиваційного впливу.

5.3.4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** атрибуція, валентність, внутрішнє мотивування, внутрішня і зовнішня винагорода, мотив, мотиваційні фактори, мотивація, позитивне мотивування, потреба, спонукання, стимул, стимулювання.

#### 5.3.1. Взаємозв'язок потреб, спонукань, цілей і винагород працівника у процесі мотивування

Якісне планування і досконала організація лише створюють умови, але не забезпечують виконання виробничих завдань працівниками. Саме забезпечення якісного й сумлінного виконання роботи членами організації відповідно до делегованих їм повноважень згідно з планом і є завданням функції мотивування.

**Мотивування** — це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації. Мотивування як функція менеджменту спрямоване на створення таких умов, котрі регулюють трудові відносини, в межах яких у працівника з'являється потреба самовіддано працювати, адже це для нього стає єдиним шляхом досягнення оптимуму в задоволенні власних потреб.

Мотивування дозволяє вирішувати керівництву підприємства цілий комплекс завдань:

- підвищувати трудову активність персоналу;
- покращувати морально-психологічний стан працівників через визнання їхніх досягнень;
- сприяти професійному, творчому, фізичному розвитку персоналу підприємства;
- популяризувати ефективні способи виконання робіт;
- демонструвати ставлення керівництва підприємства до певних форм поведінки й результатів діяльності персоналу.

Функція мотивування реалізується через визначення потреб персоналу, розроблення систем винагородження за виконану роботу, використання різних форм і систем оплати праці, а також негрошових стимулів ефективного виконання працівниками власних обов'язків. Отже, в основу функції мотивування покладено визначення мотивації персоналу підприємства.

Мотивація поведінки людини — дуже складний і багато в чому не вивчений феномен. Термін **«мотивація»** є родовим поняттям для позначення всієї сукупності факторів, механізмів і процесів, що забезпечують на рівні психічного відображення спонукання до життєво необхідних цілей і спрямовують поведінку на задоволення потреб.

Джерелом активності людини є потреби. **Потреба** — це внутрішній стан психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось. Потреба відображає невідповідність між унутрішніми вимогами й зовнішніми умовами діяль-

ності людини, виступаючи причиною усвідомлення нею емоційної напруги або незадоволеності та впливаючи на формування внутрішніх мотивів її діяльності.

Потреби мають такі ознаки:

1. За сутністю:
  - природні (їжа);
  - соціальні (слава, визнання).
2. За походженням:
  - від народження (від матері);
  - придбані (навчання).
3. За значенням:
  - первинні;
  - вторинні.
4. За формою:
  - матеріальні (матеріальні блага);
  - нематеріальні.

Розрізняють три рівні задоволення потреб:

- а) мінімальний — виживання;
- б) нормативний — підтримує у робітника здатність працювати з віддачею та відображається у споживчому бюджеті;
- в) розкіш — задоволення потреб стає самоціллю та засобом демонстрації високого становища.

**Мотив** — це усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби. Водночас мотив не визначає зміст, особливості й структуру діяльності людини. Інакше кажучи, мотив не визначає, що саме слід зробити для задоволення потреби.

**Спонування** — це відчуття відсутності будь-чого, що має певну спрямованість. Навіть якщо потреба і не проявляється усвідомлено, вона у будь-якому разі формує спонукання. Спонування сконцентроване на досягненні мети і фактично є передумовою дії.

Механізм мотивування людини через потреби зображений на рис. 5.3.1. Потреба, що виникає у людини, спонукає її до певних дій. При цьому такі дії є цілеспрямованими, тобто вони мають певну мету, а саме — задоволення потреби. У результаті діяльності потреба може бути повністю або частково задоволена, або ж не задоволена зовсім. Ступінь задоволеності потреби впливає на майбутню поведінку людини в аналогічній ситуації: при виникненні подібної потреби в майбутньому людина прагнучиме повторити поведінку, яка асоціюється в неї із задоволенням потреби, й уникатиме поведінки, в результаті якої потребу не було задоволено. Така модель вибору поведінки для задоволення потреб властива кожній людині й має назву «закон результату».

На практиці процес мотивування через потреби складніший унаслідок впливу особистих якостей індивіда: адже для однієї людини труднощі й неповнота

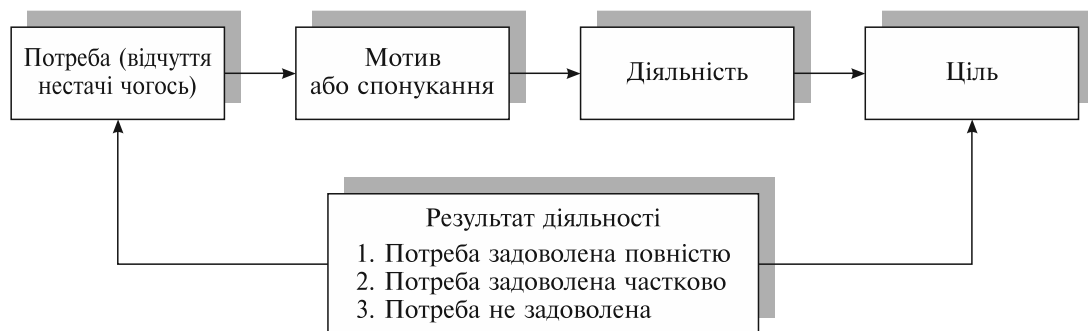


Рис. 5.3.1. Механізм мотивування через потреби

задоволення потреби стають перешкодою, а інша отримує додаткове задоволення від того, що наступного разу буде діяти тим самим шляхом, зіштовхнеться з тими самими труднощами, однак буде наполегливішою і тому досягне поставленої мети.

Усі розглянуті аспекти, методи і форми реалізації функції мотивування складають її основу, а не весь зміст. Функція мотивування реалізується, хоча й побічно, у ході всіх інших управлінських функцій.

### 5.3.2. Теорії і моделі процесів мотивування: змістовний і процесний підходи

Водночас із удосконаленням суспільства, наукових уявлень про природу людей, еволюцією праці та ролі людини в процесі виробництва відбувався розвиток наукових теорій мотивації. Історично першими виникли теорії, спрямовані на дослідження змісту й структури мотивів і потреб людини, їх значущості, взаємозалежності. Такі теорії розглядають мотиваційну сферу людини (насамперед її потреби) у «статичі», вивчаючи не процес мотивування і прийняття працівниками рішень про певний тип поведінки, а лише зміст мотивів і потреб. Вони отримали об'єднувальну назву «змістовні теорії мотивації».

Найвідомішою змістовною теорією мотивації є *теорія ієрархії потреб*, запропонована Абрахамом Маслоу в 1943 р. Згідно з цією теорією, людина постійно відчуває певну сукупність достатньою мірою виражених потреб. Потреби, що є незадоволеними, спонукають людину до дії, у той час як задоволені потреби до дії не спонукають.

На думку А. Маслоу, вся множина потреб людини може бути розділена на п'ять груп, організованих строго ієрархічно (рис. 5.3.2).

*Фізіологічні потреби* є необхідними для виживання і включають потреби в їжі, воді, повітрі, притулку, відпочинку, а також сексуальні потреби. Фізіологічні потреби спрямовані на підтримання організму людини в життєздатному стані.

*Потреби в безпеці й упевненості в майбутньому* включають потреби в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й упевненість в тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому. Ці потреби пов'язані з прагненням людини не відчувати страху, болю, бути захищеним від страждань і мати впевненість у майбутньому.



Рис. 5.3.2. Піраміда потреб за А. Маслоу

*Соціальні потреби (потреби в належності)* включають відчуття належності до певної групи, відчуття, що людину приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, підтримки.

*Потреби в повазі* включають потребу в повазі з боку оточуючих, визнанні, самоповазі.

*Потреби самовираження* — це потреби в якомога повнішій реалізації людиною власних потенційних можливостей і особистому зростанні.

Як визначив А. Маслоу, одночасно людина відчуває цілий комплекс потреб, однак первинні потреби вимагають першочергового задоволення. Якщо ж певна потреба задовольняється, на її місце стає наступна потреба, що теж вимагає задоволення. Пріоритетність для людини задоволення певної потреби визначається двома факторами: місцем потреби в ієрархії потреб людини й мірою незадоволеності потреби. Так, якщо потреба більш високого рівня ієрархії (розташована на більш низькому рівні піраміди потреб Маслоу) майже задоволена, то людина в своїй повідній стане керуватися потребою, розташованою вище в піраміді потреб, яка є значною мірою незадоволеною.

Вторинні потреби можуть бути задоволені більшою кількістю способів, ніж первинні. При цьому потреба у самовираженні повністю не може бути задоволена ніколи, адже з розвитком людини як особистості розширюються її потенційні можливості.

Теорія мотивації А. Маслоу внесла важливий вклад у розуміння того, що саме потреби є основою прагнення людини до діяльності. Ця теорія надала менеджерам розуміння того факту, що насамперед слід прагнути задовольнити первинні потреби персоналу, забезпечивши гідний рівень оплати праці, його безпеку, стабільність робочих місць. Лише після задоволення первинних потреб персоналу слід застосовувати стимули більш високого порядку.

З підвищенням рівня добробуту суспільства первинні потреби мають усе менший вплив на мотивацію персоналу підприємств і їхнє використання стає все менш ефективним. Така тенденція на сьогодні більш властива західному суспільству, а саме представникам професій з високим рівнем оплати праці (програмісти, лікарі, юристи, працівники рекламних агенцій тощо).

Серед вітчизняних учених першим запропонував класифікацію потреб М. Туган-Барановський, який виокремив такі рівні потреб: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти і потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру. Особливого значення він надавав психологічним відчуттям, трудовим традиціям, моральним і релігійним поглядам.

Ще однією змістовною теорією мотивації є теорія ERG (Existence, Relations, Growth — існування, зв'язки, зростання), запропонована в 1972 р. американським ученим Клейтоном Альдерфером. Ця теорія розвиває й уточнює теорію А. Маслоу. Альдерфер виокремив не п'ять, а три класи потреб людини:

- потреби існування;
- потреби зв'язку;
- потреби зростання.

*Потреби існування* відповідають потребам першого і другого рівнів ієрархії потреб А. Маслоу. Ці потреби спрямовані на забезпечення існування людини як організму.

Під *потребами зв'язку* Альдерфер розуміє прагнення людини підтримувати соціальні зв'язки, тобто бути членом родини, мати друзів, ворогів, колег, начальників, підлеглих. Ця група потреб відображає соціальну природу людини і тому відповідає третьому й четвертому рівням «піраміди» потреб А. Маслоу. Крім того, до потреб зв'язку за К. Альдерфером слід включити частину потреб, розташованих на другому рівні ієрархії потреб А. Маслоу — потреби у забезпеченні колективної безпеки.

*Потреби зростання* пов'язані з прагненням людини до особистого вдосконалення й відповідають потребам у самовираженні за ієрархією А. Маслоу, а також

частково — потребам у повазі (в частині прагнення людини до розвитку впевненості в собі, до особистісного зростання тощо).

К. Альдерфер не лише «перереформував» запропоновану А. Маслоу ієрархію потреб людини, його теорія має також і принципову відмінність. Якщо згідно з А. Маслоу, «рух» від потреби до потреби відбувається тільки «знизу вгору», тобто людина переходить до задоволення потреб більш високих рівнів лише після того, як задовольнить потреби нижчих рівнів, то Альдерфер стверджує, що такий «рух» може здійснюватися в обох напрямках. При цьому вчений вважає, що в разі незадоволення потреби більш високого рівня посилюється ступінь впливу на поведінку людини потреби нижчого рівня. Потреби нижчих рівнів К. Альдерфер вважає більш конкретними на відміну від потреб більш високих рівнів. Отже, у разі незадоволеності потреби більш високого рівня людина переключає увагу на більш конкретну потребу нижчого рівня.

Процес «руху» знизу вгору за ієрархією К. Альдерфера називає задоволенням потреб, адже такий «рух» відбувається, коли потреби нижчих рівнів поступово задовольняються людиною. «Рух» у зворотному напрямі (згори вниз) учений називає фрустрацією, адже такий процес є результатом розчарування людини в можливості (щонайменше у даний період часу) задовольнити потребу більш високого рівня.

Теорія мотивації К. Альдерфера розкриває шляхи для розширення мотиваційних можливостей керівництва підприємства. За цією теорією у випадку, якщо керівництво не в змозі забезпечити задоволення працівником потреб більш високого рівня, воно може компенсувати це, акцентуючи увагу на задоволенні потреб більш низького рівня. Наприклад, працівник, не знаходячи можливості задовольнити власні потреби зростання, може з підвищеним інтересом переключитися на потреби зв'язку.

Достатньо помітною серед змістовних теорій мотивації є теорія надбаних потреб Девіда Мак-Клеланда (1962 р.). Не заперечуючи значущість первинних потреб у мотивації поведінки людини, Д. Мак-Клеланд сконцентрував зусилля на вивченні потреб вищих рівнів. Такі потреби, на думку вченого, є надбаними й виникають під впливом життєвого досвіду, навчання й обставин, актуалізуючись у разі достатньої задоволеності матеріальних потреб. До основних потреб вищого рівня Д. Мак-Клеланд включив потреби успіху (досягнення), причетності (співучасті) і влади.

Згідно з Мак-Клеландом *потреба успіху* може бути задоволена не проголошенням успіху людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення. Така потреба проявляється в прагненні досягти поставлених цілей більш ефективно, ніж раніше. Д. Мак-Клеланд виокремив особливості поведінки людей з високим рівнем потреби успіху:

- готовність братися за роботу, яка містить елементи виклику, самостійно встановлюючи цілі, як правило, не дуже складні;
- неспроможність займатися роботою, яка не дає швидкого відчутного результату;
- якість їхньої роботи не обов'язково є найвищою;
- прагнення отримувати результат самостійно, а не шляхом колективної праці;
- готовність приймати рішення й брати відповідальність на себе;
- як правило, завищена самооцінка.

Д. Мак-Клеланд вважає, що працівники з більш розвиненою потребою успіху є більш активними й результативними. Більше того, суспільства, члени яких характеризуються розвинутою потребою успіху, мають більш розвинуту економіку.

Для мотивації людей з розвиненою потребою успіху слід ставити перед ними завдання з помірним ступенем ризику, надавати їм достатньо повноважень для розвитку ініціативи, а також регулярно й конкретно заохочувати їхні досягнення. Водночас слід коректно скоригувати їхню самооцінку.



*Потреба причетності* проявляється в прагненні людини налагодити дружні відносини з оточуючими. Працівників з розвинутою потребою причетності хвилює те, що про них думають інші люди. Вони намагаються встановити й підтримувати дружні відносини з оточуючими, отримувати від них підтримку й схвалення. Такі працівники завжди прагнуть бути комусь потрібними, обирають посади, які дозволяють їм спілкуватися з колегами, підлеглими, клієнтами. Отже, надання можливості взаємодіяти з широким колом людей є сильним мотивуючим фактором для таких співробітників.

*Потреба влади* полягає в прагненні людини керувати людьми, впливати на їхню поведінку, розпоряджатися ресурсами організації. Люди з потребою влади частіше є відвертими, енергійними, намагаються відстоювати власні позиції, вимагають до себе підвищеної уваги з боку інших.

Людей з розвинутою мотивацією влади поділяють на дві групи. Представники першої групи прагнуть влади заради контролю над іншими, часто не опікуючись інтересами організації. До другої групи належать люди, які прагнуть влади для того, щоб з її допомогою більш ефективно вирішувати завдання організації.

Потреби успіху, причетності й влади взаємозалежні, але вони не є ієрархічними, що суттєво відрізняє теорію Д. Мак-Клеланда від теорій А. Маслоу й К. Альдерфера. Взаємний вплив трьох потреб, виокремлених Д. Мак-Клеландом, слід враховувати при мотивуванні працівників і призначенні їх на певні посади. Так, для успішного керівника важливою є розвиненість потреби влади другої групи, але якщо поряд з цим він матиме розвинену потребу причетності, це може спричинити зміщення акцентів у його управлінській діяльності з інтересів підприємства на інтереси підлеглих, яким він прагне сподобатися. Наявність розвинених потреб влади й успіху може переорієнтувати інтереси керівника на досягнення власних цілей на шкоду цілям діяльності організації.

Заслуговує на увагу висунута Фредеріком Герцбергом двофакторна теорія мотивації, яка ґрунтується на результатах проведеного в кінці 50-х років ХХ ст. дослідження, в якому брали участь близько двохсот інженерів і конторських працівників фірми з виробництва лакофарбових виробів. Метою дослідження було виявлення факторів, які чинять мотивуючий і демотивуючий вплив на працівників. У результаті дослідження було виокремлено дві групи факторів, які по-різному впливають на мотивацію працівників. При цьому було встановлено, що стани задоволеності й незадоволеності людини є незалежними, тобто, як висловився сам Ф. Герцберг, «протилежним відчуттю задоволення від роботи є його відсутність, а не незадоволеність. Протилежним відчуттю незадоволеності є у свою чергу його відсутність, а не задоволення роботою». Іншими словами, ліквідація факторів, що викликають незадоволеність, не приводить до збільшення задоволеності й навпаки (рис. 5.3.3).

Першу групу факторів Ф. Герцберг назвав *гігієнічними*. Вони пов'язані з навколишнім середовищем, в якому виконується робота. Гігієнічні фактори не викликають задоволеності у працівників, їх наявність сприймається як належне й не спричинює мотиваційного впливу, однак їх відсутність або послаблення викликають незадоволеність працівників і демотивацію. Інакше кажучи, вплив гігієнічних

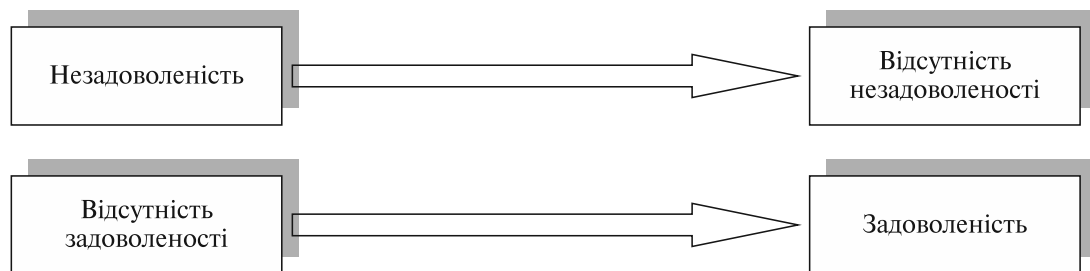


Рис. 5.3.3. Схема двофакторної теорії мотивації Ф. Герцберга

факторів на працівника викликає рух за шкалою «незадоволеність — відсутність незадоволеності» (рис. 5.3.3).

Фактори другої групи — *мотивуючі фактори* — безпосередньо пов'язані з характером і змістом виконуваної роботи. Фактори цієї групи безпосередньо викликають задоволеність працею, мотивують трудові досягнення, однак їх наявність лише частково може компенсувати відсутність гігієнічних факторів. Вплив мотивуючих факторів на працівника викликає рух за шкалою «відсутність задоволеності — задоволеність» (рис. 5.3.3).

Склад гігієнічних і мотивуючих факторів згідно з теорією Герцберга наведено в табл. 5.3.1.

Спираючись на теорію Ф. Герцберга, можна рекомендувати менеджерам насамперед приділяти увагу гігієнічним факторам, що викликають незадоволеність працівників, і робити все для того, щоб цю незадоволеність усунути. Тоді й лише тоді, коли потреби нижчих рівнів достатньо мірою задоволені, гігієнічні фактори мають відійти «на другий план», і менеджеру слід застосовувати мотивуючі фактори, допомагаючи працівникам досягати стану задоволеності працею. При цьому, безумовно, набір і характер впливу мотиваційних факторів має бути індивідуалізованим.

Таблиця 5.3.1. Склад гігієнічних і мотивуючих факторів згідно з мотиваційною теорією Ф. Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотивуючі фактори
<ul style="list-style-type: none"> <li>— політика підприємства й адміністрації;</li> <li>— умови роботи;</li> <li>— безпека на робочому місці;</li> <li>— заробіток;</li> <li>— статус;</li> <li>— міжособові стосунки з начальниками, колегами й підлеглими;</li> <li>— ступінь безпосереднього контролю за роботою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— успіх;</li> <li>— зміст праці;</li> <li>— просування по службі;</li> <li>— визнання і схвалення результатів роботи;</li> <li>— високий ступінь відповідальності;</li> <li>— можливості творчого і ділового зростання, самореалізації</li> </ul>

Отже, змістовні теорії мотивації не надають єдиного загальноприйнятого переліку потреб людини, хоча й достатньо подібно описують склад таких потреб. Приділяючи значну увагу аналізу мотивуючих факторів, змістовні теорії майже не розглядають процес мотивації, що обмежує їхнє застосування на практиці.

На відміну від змістовних процесуальні теорії мотивації не акцентують увагу на складі й взаємній залежності потреб людини, а розглядають, як людина розподіляє зусилля для досягнення поставлених цілей і обирає конкретний вид поведінки. До найвідоміших процесуальних теорій мотивації належать теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості С. Адамса, теорія постановки цілей Е. Локка, модель Л. Портера — Е. Лоулера, теорія посилення мотивації Б. Скіннера.

Відповідно до теорії очікувань наявність активної потреби — не єдина необхідна умова мотивації людини для досягнення певної мети. Людина має також очікувати, що обрана нею модель поведінки призведе до задоволення потреби. У свою чергу під очікуванням розуміється оцінка особистістю ймовірності певної події.

За В. Врумом, мотивація людини до праці визначається трьома основними факторами (рис. 5.3.4).

Перший фактор мотивації — це *очікування бажаного результату від витрачених зусиль* (зв'язок «витрати — результат»). Так, працівник може очікувати, що якщо він буде працювати продуктивніше, то зможе виконати більше замовлень за місяць. Зрозуміло, що такі очікування виникають далеко не завжди. Наприклад, якщо працівник знає, що підприємство має малу кількість замовлень через неефективну роботу збутового персоналу, то він може очікувати, що підвищення продуктив-

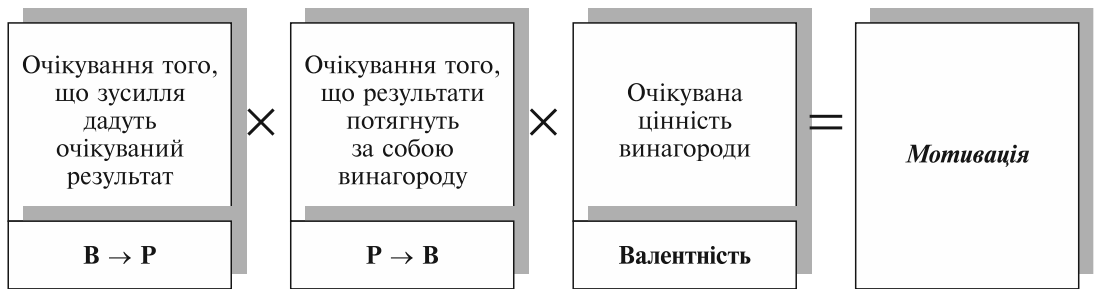


Рис. 5.3.4. Модель мотивації на основі очікувань

ності його праці не надасть йому можливості виконати більше замовлень, адже таких додаткових замовлень просто немає. У такому випадку мотивація до підвищення продуктивності праці суттєво слабшає.

Іншими причинами відсутності очікування бажаного результату від витрачених зусиль можуть бути низька самооцінка працівника, його погана підготовка, відсутність прав для виконання поставленого завдання.

Другим фактором мотивації є *очікування винагороди за досягнутий результат* (зв'язок «результат — винагорода»). Так, працівник може очікувати, що при зростанні кількості виконаних упродовж місяця замовлень завдяки підвищенню продуктивності праці він отримає більш високу заробітну платню. Водночас, якщо жоден з елементів заробітної платні працівника не залежить від обсягу виконаних ним замовлень, очікування винагороди буде відсутнім.

Третім фактором мотивації В. Врум назвав *валентність*, тобто *очікувану цінність винагороди*. Під *валентністю* слід розуміти можливий ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди. Зважаючи на суб'єктивність потреб, цінностей особистості, одна й та сама винагорода матиме різну валентність для різних людей. Наприклад, якщо працівник розцінить потенційний розмір зростання заробітної платні внаслідок збільшення обсягів виконаних замовлень задовільним, це буде суттєвим чином мотивувати його до підвищення продуктивності праці. І навпаки, якщо потенційний розмір зростання заробітної платні розцінено як незначний, за відсутності інших видів винагороди це не спонукатиме працівника до високопродуктивної праці.

Отже, визначаючи доцільність певного способу поведінки, працівники оцінюють не лише потенційну винагороду, а також і можливість отримання тих чи інших результатів діяльності, оцінюючи засоби, інструменти й імовірність досягнення певної мети.

У 60-ті роки минулого століття американський учений С. Адамс на основі досліджень, проведених у компанії «Дженерал Електрик», розробив теорію мотивації персоналу, яка отримала назву «теорія справедливості». Згідно з цією теорією працівник оцінює співвідношення витрачених на виконання роботи зусиль й отриманої винагороди й порівнює його з аналогічним співвідношенням для своїх колег. Якщо в результаті такого порівняння працівник виявив дисбаланс і несправедливість, у нього виникає психологічна напруга, яку необхідно зняти й виправити дисбаланс.

Як правило, людина більш гостро сприймає несправедливість у формі недоплати (коли працівник за аналогічний обсяг роботи отримує меншу винагороду), яка викликає обурення. У той же час більшість співробітників негативно, хоча й менш гостро, реагують також на несправедливість у формі переплати, яка викликає відчуття провини або залежності.

Працівник, який відчуває несправедливість у формі недоплати, як правило, прагне відновити справедливість, для чого може вдаватися до таких заходів:

- зниження інтенсивності праці, її тривалості (наприклад, запізнення на роботу, завчасне закінчення роботи, збільшення часу перерв) або якості отриманого продукту;

- висунення вимоги підвищення рівня оплати праці, покращання умов праці, підвищення на посаді тощо;
- висунення вимоги щодо зниження рівня винагороди за аналогічний обсяг роботи колегам;
- намагання передати частину свого робочого навантаження колегам, адже вони отримують більш високу винагороду;
- перехід до іншого підрозділу або звільнення.

Таким чином, керівництво має постійно слідкувати за справедливістю існуючої системи мотивування й попереджати виникнення відчуття несправедливості. Для цього система стимулювання на підприємстві має бути максимально прозорою і зрозумілою, щоб кожен працівник розумів, за що і в якому обсязі він і його колеги отримують винагороду. Однак при цьому загальну суму заробітку кожного працівника доцільно тримати в таємниці. Високої значущості набуває також проблема точного вимірювання результатів праці кожного співробітника.

У разі обмеженості ресурсів для оплати праці на підприємстві (наприклад, в умовах кризи) скорочення заробітної платні має стосуватися кожного, проте у будь-якому разі слід передбачити ресурси для преміювання найкращих працівників.

У 1968 році Лайман Портер і Едвард Лоулер запропонували комплексну модель мотивації персоналу, яка включає елементи теорії очікувань і теорії справедливості. Згідно з цією моделлю в механізмі мотивації працівника задіяні такі фактори: витрачені зусилля, сприйняття, отримані результати, винагорода, ступінь задоволення (рис. 5.3.5).

Результат виконання роботи (блок № 6 на рис. 5.3.5) залежить від витрачених працівником зусиль (3), його здібностей (4), а також від усвідомлення ним власної ролі у процесі виконання роботи. У свою чергу рівень зусиль, які працівник витрачає на виконання роботи, визначається тим, наскільки працівник вірить у те, що за виконання роботи він отримає винагороду (2), а також цінністю очікуваної винагороди для працівника (1).

Виконана робота (6) обумовлює внутрішню винагороду (7а), яка може виражатися у відчутті задоволеності від виконаної роботи, самоповазі, зростанні впевненості у власній компетентності, і зовнішню винагороду (7б) у формі заробітної платні, премії, похвали, службового підвищення тощо. При цьому на практиці не завжди існує прямий зв'язок між результатом виконання роботи й отриманням зовнішньої винагороди.

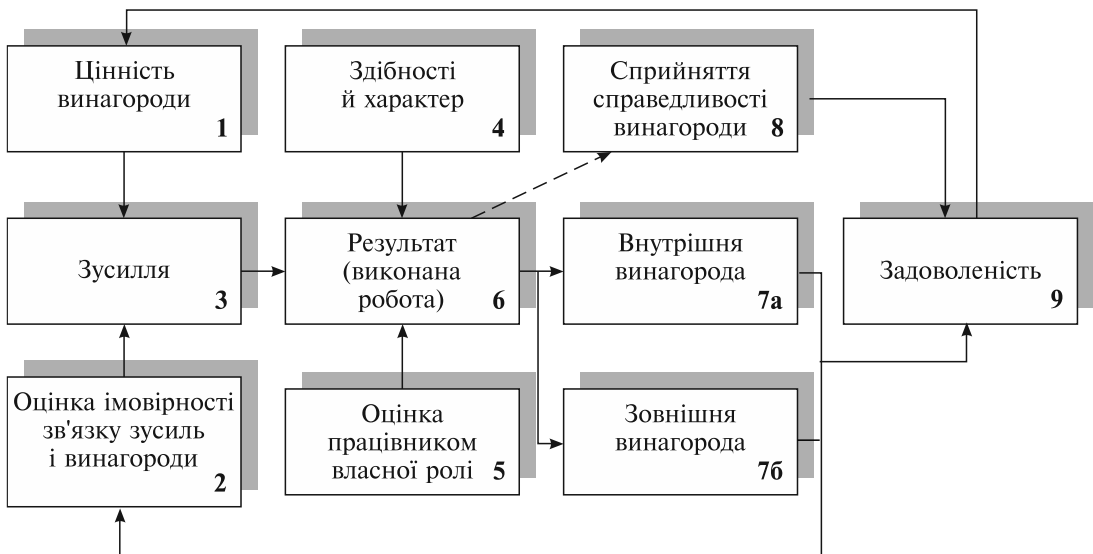


Рис. 5.3.5. Модель Портера—Лоулера

Отримана винагорода порівнюється працівником із власним «еталоном» винагорода, тобто винагородою, яку він вважає справедливою за результатами виконаної роботи (8). Винагорода й оцінка її справедливості визначають рівень задоволеності працівника (9). Саме рівень задоволеності є мірилом цінності отриманої винагорода (1) — він буде враховуватися працівником у майбутньому при прийнятті рішення щодо витрачання зусиль для досягнення певного результату.

Для встановлення чіткого зв'язку між результатами праці та її оплатою Е. Лоулер запропонував розділити заробітну платню персоналу на три частини. Перша частина має бути фіксованою і виплачуватися за виконання службових обов'язків. Друга частина має залежати від трудового стажу працівника й факторів вартості життя. Третя частина має безпосередньо залежати від досягнутих працівником результатів: для поганого працівника вона має бути мінімальною або взагалі не виплачуватися, для кращих робітників — максимальною (за розміром приблизно дорівнювати першим двом частинам).

Важливим є висновок з теорії Портера—Лоулера про те, що висока результативність праці сприяє високому рівню задоволеності працівників, а не навпаки, високий рівень задоволеності сприяє більш високим результатам праці. Цей висновок підтверджується також результатами більш пізніх досліджень.

Відповідно до теорії постановки цілей Едвіна Локка, розробленої у 1966 р., мотивація людини визначається її цілями і задоволеністю результатами праці. При цьому постановка цілей розглядається як усвідомлений процес, що припускає майбутні наміри людини. Модель процесу мотивації через постановку цілей наведено на рис. 5.3.6.

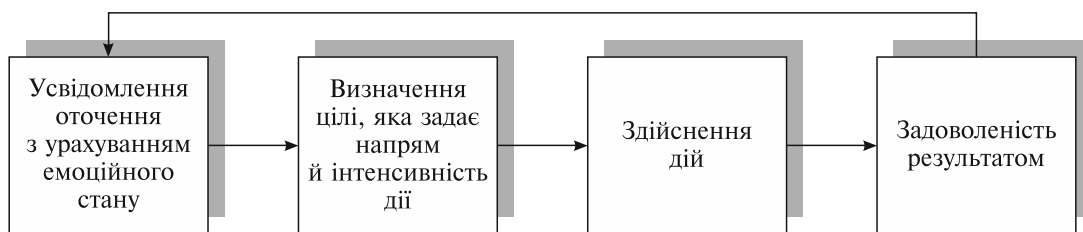


Рис. 5.3.6. Модель процесу мотивації через постановку цілей

На основі емоційного стану людина усвідомлює оточуючий світ, виявляючи певні закономірності його розвитку, можливості, що відкриваються, а також існуючі й потенційні загрози. Це є базою для вироблення цілей, які задають спрямованість й інтенсивність дій. Для досягнення поставлених цілей людина виконує певну роботу, досягає результату й отримує від цього задоволення.

Теорія Е. Локка стверджує, що готовність людини докладати тих чи інших зусиль для досягнення поставленої мети залежить від чотирьох її характеристик:

- складності цілі;
- специфічності;
- прийнятності цілі для індивіда;
- прихильності людини до цілі.

*Складність цілі* відображає ступінь компетентності й рівень виконання, необхідні для її досягнення. Як правило, складність цілі підвищує мотивацію людини до її досягнення за винятком випадків, коли ціль сприймається як недосяжна.

*Специфічність цілі* відображає її ясність, точність і визначеність. Конкретизація цілі також підвищує мотивацію її досягнення.

*Прийнятність цілі* означає її відповідність інтересам людини. Для цього ціль має бути досяжною, вигідною для виконавця, справедливою й безпечною.

*Прихильність цілі* означає готовність людини докласти певних зусиль для досягнення цілі. Як правило, прихильність працівника до цілі знижується, коли він

зустрічає перешкоди на шляху до її досягнення. На стадії виконання саме схвальне ставлення працівника до цілі часто має визначальний вплив на результати роботи.

Задоволеність або незадоволеність працівника визначається взаємодією двох процесів:

- внутрішніх (оцінка індивідом результатів з погляду співвідношення їх з поставленою метою);
- зовнішніх (оцінка виконання роботи оточуючими).

Задоволеність або незадоволеність працівника впливає на усвідомлення ним власного оточення на наступному циклі мотивації.

Практичне використання теорії постановки цілей поєднане з певними складнощами:

- слабка уніфікованість теорії не надає можливості однаково застосовувати її для різних членів трудового колективу. Наприклад, для працівників з більш низьким рівнем освіти ясність, точність і визначеність цілі відіграють велику роль, а для високоосвічених працівників часто важливим є наявність виклику, невизначеність цілі, що відкриває простір для творчості;
- складно однозначно визначити вплив залучення підлеглих до процесу постановки цілей: з одного боку, це підвищує рівень їхньої вмотивованості, а з іншого, може негативно вплинути на виконання поставлених завдань;
- використання теорії постановки цілей ускладнюється при постановці цілі не окремому співробітнику, а групі в цілому.

Видатний психолог Б. Скіннер запропонував у 1938 р. теорію посилення мотивації, яка відображає залежність мотивації від попереднього досвіду людини. Згідно з Б. Скіннером наявність стимулів викликає певну поведінку людини. Якщо наслідки такої поведінки розцінені людиною позитивно, то вона буде поводитися так само в аналогічній ситуації в майбутньому (рис. 5.3.7).

Якщо ж наслідки поведінки розцінено негативно, то в майбутньому людина

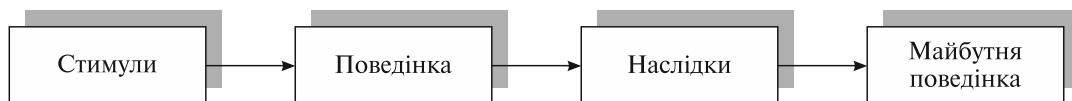


Рис. 5.3.7. Механізм поведінки людини за Б. Скіннером

або не реагуватиме на подібні стимули, або змінить характер поведінки. Якщо позитивний результат було отримано багаторазово, у людини формується певна поведінкова установка.

### 5.3.3. Засоби мотиваційного впливу

Основою мотивації людини є потреби, які регулюють її поведінку, визначають спрямованість її думок, почуттів і волі. Потреби людини мають такі властивості:

- *ієрархічність* — пріоритетність задоволення потреб визначається їх значущістю для людини. При наближенні до раціонального рівня задоволеності більш пріоритетних потреб людина спрямовує зусилля на задоволення потреб наступних рівнів ієрархії. Наприклад, людина, яка стала жертвою корабельної аварії й потрапила на безлюдний острів після кількох днів перебування у воді, у першу чергу спробує знайти їжу, зігрітися, потім спробує забезпечити власну безпеку, а вже після цього почне думати про задоволення духовних потреб;
- *динамічність* — здатність потреб до кількісного й якісного зростання й розвитку. Так, наприклад, дорослій людині властивий інший набір й рівень розвитку потреб, ніж дитині. Зі зростанням матеріального статку людина, як

правило, відчуває потребу в більш дорогих речах (одязі, годинниках, автомобілях тощо). Динамічність потреб виражається також у зміні позиції окремих потреб в ієрархії впродовж життя людини;

- *взаємозамінність* — можливість часткової заміни однієї потреби іншою. Наприклад, обмежені можливості збагачення від праці можуть певною мірою компенсуватися покращанням умов праці;
- *відносність* — у своєму розвитку потреби людини залежать від потреб і рівня їх задоволеності в оточенні людини, як близькому (рідні, друзі, знайомі), так і далекому (телевізійні «зірки», суспільство в цілому й навіть герої книжок, фільмів тощо).

Множинність потреб людини є достатньо складною та неоднорідною. Різноманіття типів потреб визначає складність мотивів, що формуються на їх основі. При цьому між різними мотивами можуть складатися відносини позитивного і негативного характеру, тому існує потреба в узгодженості їх впливу на виконавця.

Мотивування працівників як явище виникло ще в прадавні часи, адже вже тоді було зрозуміло, що можна успішно впливати на людину для досягнення цілей організації. Але до початку ХХ ст. мотивування найманих працівників приймало майже виключно форму «батога і пряника», тобто за трудові досягнення працівник отримував винагороду (як правило, матеріальну), а за невиконання завдань — покарання (штраф, догана, звільнення, а в більш примітивних суспільствах — побої чи навіть смерть). Але зі зростанням матеріального добробуту працівників стало зрозуміло, що метод «батога і пряника» далеко не завжди стимулює працівника досягати найвищих результатів. Це викликало стрімкий розвиток теорії мотивації та призвело до використання нових підходів до мотивування, використовуючи весь комплекс потреб працівника. Так, в умовах сучасного виробництва для мотивації виконавців використовуються такі чинники, як потреба у визнанні, успіху, самоствердженні тощо. Отже, в сучасній управлінській практиці мотивування приймає достатньо різноманітні форми, що виражається в існуючій класифікації мотивування (рис. 5.3.8).

**Стимулювання** — це вплив не на людину безпосередньо, а на зовнішні обставини через створення зовнішніх благ (стимулів), які спонукають її до праці. Стимулювання є непрямим видом мотивування, адже його основу складає вплив зовнішніх факторів — стимулів.

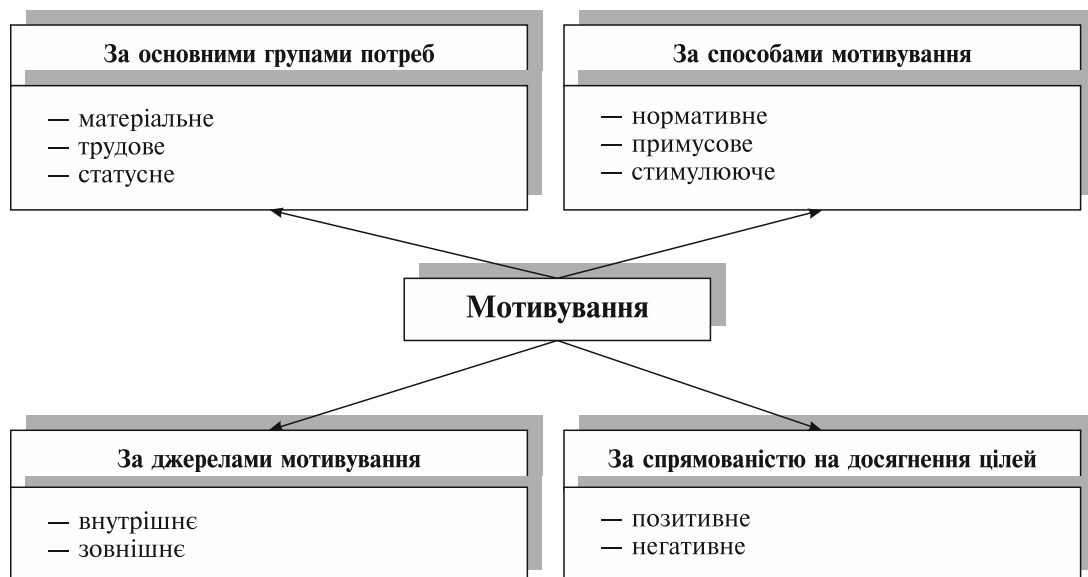


Рис. 5.3.8. Класифікація мотивування

**Внутрішнє мотивування** виникає у випадках, коли людина формує мотиви, вирішуючи завдання, обумовлене її внутрішніми потребами, прагненням досягнути певної мети, потягом до пізнання, страхом. Натомість **зовнішнє мотивування** виникає у людини через зовнішній вплив на неї через оплату праці, накази, норми поведінки тощо, коли мотив поведінки обумовлений зовнішньою причиною.

Внутрішнє мотивування обумовлює більш сумлінне, спокійне, якісне виконання роботи, ніж зовнішнє. У той же час розмежування внутрішнього та зовнішнього мотивування далеко не завжди можливе, адже нерідко мотиви можуть бути обумовлені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Правильне використання зовнішнього мотивування в комплексі з урахуванням унутрішніх мотивів працівника є запорукою успішного управління.

**Позитивне мотивування** полягає в наданні винагороди працівнику при досягненні ним потрібних результатів (преміювання, подяка, підвищення на посаді, збагачення праці тощо). Натомість негативне мотивування полягає в покаранні працівника за невиконання чи неналежне виконання власних обов'язків і виражається у стягненні штрафів, не виплаті премії, винесенні догани, тимчасовому відстороненні від роботи, пониженні на посаді, показовому звільненні тощо. Розумно побудована система мотивації персоналу має спиратися більшою мірою на позитивне мотивування, використовуючи негативне лише в крайніх випадках.

Мотивація діяльності людини має низку характеристик, до найважливіших з яких належать:

- **множинність** — як і потреби, мотиви сучасної людини зростають кількісно. Більше того, необхідність задоволення однієї потреби, як правило, пов'язана з кількома різними предметами й засобами її задоволення;
- **структурність мотивації** оцінюється за наявністю певних її видів з урахуванням бажаності чи навіть необхідності певних видів мотивів;
- **ієрархічність мотивації** — це наявність певного порядку ранжування за важливістю, взаємної підпорядкованості мотивів;
- **сила мотивації** оцінюється як ступінь незборимості прагнення особистості до задоволення певної потреби, як ступінь і глибина усвідомлення й інтенсивність мотиву;
- **стійкість мотивів** проявляється у тривалому збереженні дієвості мотивації. Крім того, дієві мотиви не зникають, а лише послаблюються чи посилюються після їх реалізації в діяльності;
- **визначеність** — мотиваційна сфера кожної особистості має власний, визначений зміст, структуру, ієрархію, силу, стійкість мотивів;
- **динамічність мотивації** проявляється у зміні основних її характеристик з часом або ситуативно.

Важливим поняттям, яке використовується при розкритті сутності процесів мотивації людини, є **винагорода**, тобто все те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним. Винагорода може бути внутрішньою і зовнішньою.

**Внутрішня винагорода** при мотивуванні персоналу — це психологічний стан працівника, який визначається почуттями задоволеності від роботи, радості творчої праці, усвідомлення значущості власної діяльності, радості спілкування. Внутрішня винагорода визначається насамперед мотиваційною структурою індивіда, але поштовхом для її виникнення можуть слугувати зовнішні дії (наприклад, визнання досягнень працівника, схвалення його діяльності колективом).

**Зовнішня винагорода** поєднує в собі все те, що в межах системи мотивації може бути запропоноване підприємством (адміністрацією), як стимул для працівника й має цінність для нього. Насамперед це заробітна плата, інші грошові виплати, соціальні пільги, просування по службі тощо.



Важливим мотиваційним чинником є **атрибуція**, тобто процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин власної поведінки й дій інших осіб. Так, розглядаючи чужу поведінку, люди часто ігнорують ситуативні фактори, пояснюючи причини невдачі інших людей їх невисокими особистими якостями (інтелект, здібності). Водночас себе люди оцінюють, як правило, більш високо й причини власних невдач шукають у помилках інших людей або в несприятливому збігу обставин. Інакше кажучи, «у невдачах інших винні вони самі, а мої невдачі є наслідком помилок інших людей або несприятливої ситуації».

Таким чином, слід зазначити, що керівник повинен знайти людину з певним рівнем мотивації та розробити систему стимулів, що забезпечуватимуть цілеспрямовану поведінку людини.

#### **5.3.4. Стимулювання праці: цілі, принципи, види, форми**

Однією з найважливіших складових системи мотивування персоналу підприємства є стимулювання. Адже найбільш очевидним і, безумовно, дієвим засобом спонукання людини до праці є пропонування зовнішньої винагороди, в першу чергу матеріального характеру.

Стимулювання персоналу ґрунтується на використанні стимулів. При цьому під **стимулом** (від лат. Stimulus — буквально — загострена палиця, якою поганяли тварин) слід розуміти зовнішній вплив на людину (подразник), який певною мірою визначає її активність, сприяючи підвищенню інтенсивності певних мотивів. Якщо **мотив** — це внутрішнє спонукання до дії, засноване на внутрішньому ж таки бажанні людини задовольняти свої потреби, то **стимул** — це зовнішній вплив, який надає можливість отримання засобів задоволення своїх потреб за виконання певних дій. Наприклад, обіцянка нагодувати за виконання певної роботи буде стимулом для голодної людини, в той час як унутрішнє бажання задовольнити голод буде мотивом виконання цієї роботи.

Стимули переводять інтереси й потреби в мотиви, тобто в особистісну змістовну причину поведінки, в особисту зацікавленість.

Визначивши цілі власної діяльності, підприємство намагається спонукати співробітників працювати заради досягнення таких цілей, надаючи їм для цього стимули, що відповідають мотивам співробітників. Таким чином, **стимули** — це своєрідні звернення організації до індивідуальних цінностей службовця, що спонукає його враховувати цінності організації при ухваленні своїх рішень. Однак слід завжди зважати на те, що стимули стають дієвими, тобто стимулюють працівників лише тоді, коли вони узгоджуються з їх унутрішніми мотивами і відповідають їм.

Стимулювання праці на підприємстві можна розглядати як систему (рис. 5.3.9).

Умови життєдіяльності працівника відображаються в його свідомості й визначають його мотиваційну сферу. У свою чергу мотиваційна сфера і стимули, надані підприємством, через механізм спрямування поведінки людини визначають, які зусилля прикладатиме працівник під час трудового процесу.

При цьому стимули, використовувані підприємством, залежать, з одного боку, від особливостей мотиваційної сфери (в першу чергу, потреб) працівників підприємства, адже розумно побудований комплекс стимулів має враховувати потреби працівників, а з іншого боку — від можливостей підприємства, насамперед фінансово-економічних, які визначають, наприклад, розмір зарплатні, який підприємство може запропонувати власним співробітникам. У свою чергу можливості підприємства щодо стимулювання визначаються результатами праці його співробітників.

Результати праці конкретного співробітника визначають конкретний зміст і обсяг винагороди, яка у свою чергу впливає на умови життєдіяльності працівника.

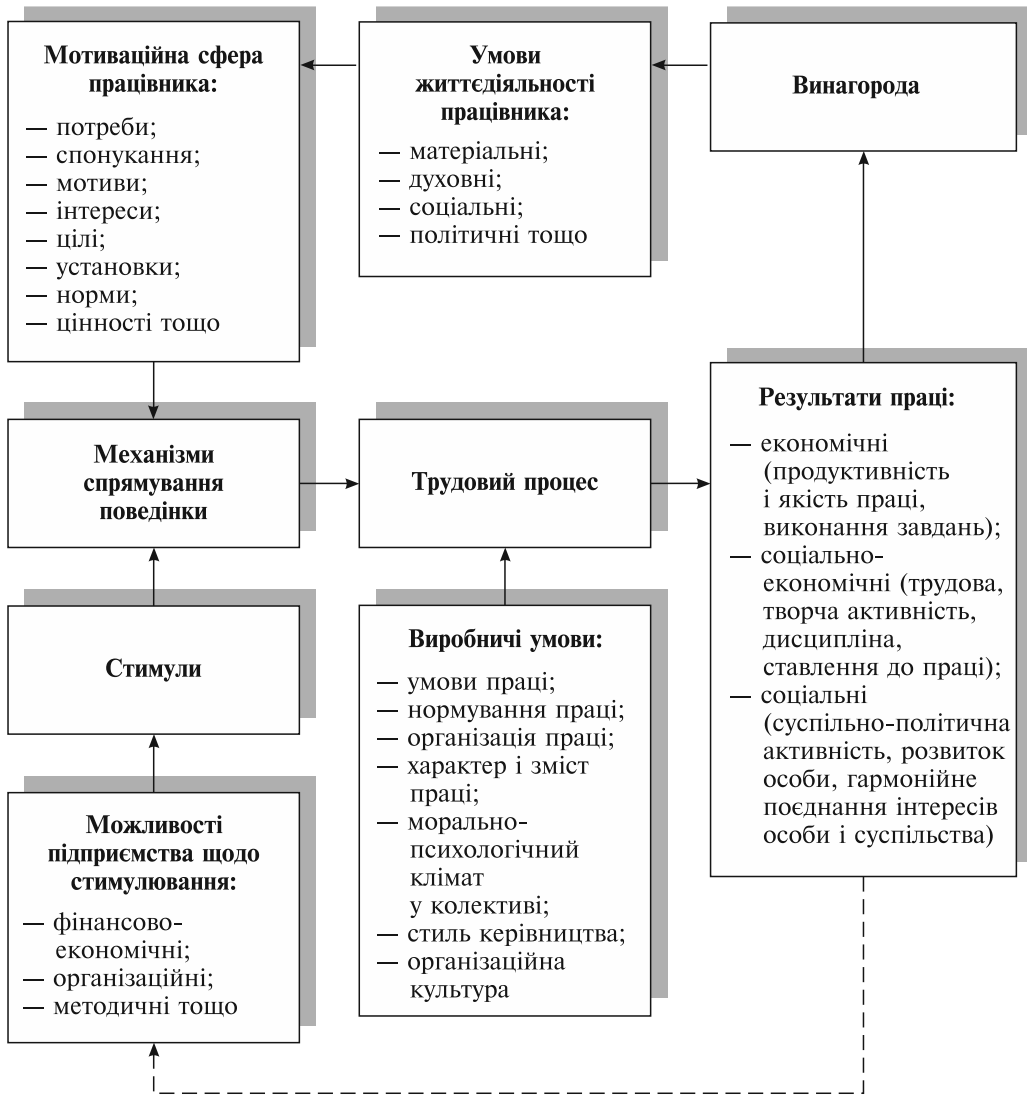


Рис. 5.3.9. Стимулювання праці на підприємстві як система

Існують два основні принципи створення систем стимулювання персоналу:

а) орієнтування на всі властиві працівнику типи і види потреб, а не лише на матеріальні;

б) адекватна оцінка реального внеску кожного виконавця у підсумковий результат і забезпечення стимулювання, відповідного цьому внеску.

При розробленні системи стимулювання працівників велике значення має інформація про їх відношення до цінностей організації і до норм поведінки в групах (рис. 5.3.10).

*Область 1 («відданий і дисциплінований»):* працівник позитивно ставиться до організації праці, поділяє погляди керівництва, сприймає норми поведінки в організації.

*Область 2 («оригінал»):* працівник поділяє погляди керівництва і цінності організації, але не сприймає норми поведінки в ній через свої особливі риси характеру, усвідомлюючи свої проблеми.

*Область 3 («приспосованець»):* працівник не поділяє поглядів керівництва, цінності організації, однак виконує всі норми встановленої поведінки в цій організації.

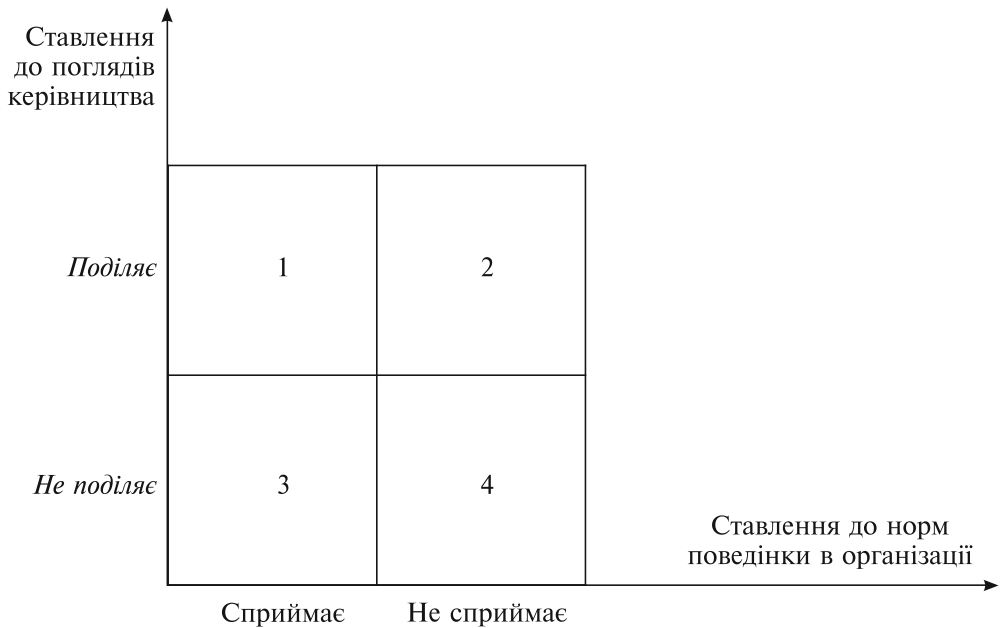


Рис. 5.3.10. Ставлення працівників до цінностей організації

**Область 4 («бунтар»):** працівник не поділяє поглядів керівництва, цінності організації і не сприймає норм поведінки.

Стимули, що використовуються підприємствами в практиці стимулювання персоналу, є достатньо різноманітними, що визначається складністю потреб і мотивів людини. Класифікацію стимулів, використовуваних сучасними підприємствами, наведено в табл. 5.3.2.

Таблиця 5.3.2. Класифікація стимулів

Ознака класифікації	Види стимулів
Масштаб впливу	<ul style="list-style-type: none"> <li>— глобальні (наприклад, світова фінансово-економічна криза);</li> <li>— регіональні (режим вільної торгівлі між країнами регіону);</li> <li>— у межах країни (інфляція, податкова політика, народжуваність);</li> <li>— галузеві (технічні стандарти, податкові пільги);</li> <li>— внутрішньоорганізаційні (система оплати праці).</li> </ul>
Повторюваність	<ul style="list-style-type: none"> <li>— разові;</li> <li>— тимчасові;</li> <li>— багаторазові;</li> <li>— постійні.</li> </ul>
За об'єктом стимулювання	<ul style="list-style-type: none"> <li>— індивідуальні — величина стимулу визначається для окремого працівника;</li> <li>— колективні — величина стимулу визначається для колективу (галузі, країни тощо) в цілому.</li> </ul>
За інтенсивністю дії	<ul style="list-style-type: none"> <li>— слабкі;</li> <li>— середньої сили;</li> <li>— сильні.</li> </ul>
За відхиленням результатів діяльності від норми	<ul style="list-style-type: none"> <li>— позитивні — при встановленні стимулів враховується лише досягнення або перевищення норм;</li> <li>— негативні — при встановленні стимулів враховується відставання від норм.</li> </ul>
За видами	<ul style="list-style-type: none"> <li>— матеріальні;</li> <li>— моральні;</li> <li>— вільним часом;</li> <li>— трудові.</li> </ul>

Ознака класифікації	Види стимулів
За ступенем визначеності стимулу до початку дій об'єкта стимулювання	— випереджувальні — стимули, визначені ще до початку дій об'єкта стимулювання (до початку виконання працівником роботи); — підкріплювальні — стимули, які визначаються вже після виконання дій.
За часовим інтервалом (лагом) між результатами діяльності й отриманням стимулу	— безпосередні — стимул діє безпосередньо після закінчення діяльності; — поточні — стимул діє через деякий інтервал після закінчення дії, однак тривалість такого інтервалу — менше року (наприклад, заробітна платня, що виплачується в кінці місяця); — перспективні — стимул починає діяти більш ніж через рік після закінчення дії (наприклад, пенсія є перспективним стимулом для молодого працівника).
За ступенем і характером конкретності умов отримання стимулу	— загальні — відсутня конкретність в оцінці результатів діяльності для отримання стимулу; — еталонні — стимул встановлюється за отримання результатів, які обумовлені заздалегідь; — змагальні — стимул встановлюється за місце, яке посів об'єкт стимулювання у змаганні.
За способом дії	— заохочення; — примус.

Сучасні підприємства прагнуть впливати на працівників завдяки комплексу стимулів. Основними напрямками вдосконалення системи стимулювання праці є:

1. Вдосконалення системи оплати праці.
2. Розвиток власної значущості й відчуття причетності до важливих подій.
3. Розширення кола працівників, що беруть участь у справах фірми.
4. Розвиток творчого підходу до будь-якої роботи.
5. Формування престижу, позитивного іміджу підприємства, його реклама.
6. Розвиток самоконтролю і довіра до працівників.
7. Стимулювання підвищення кваліфікації.
8. Розвиток соціальних програм.
9. Створення прийняттого морально-психологічного клімату в колективі.

Практична реалізація діяльності підприємств у зазначених напрямках:

**1. Вдосконалення системи оплати праці.** З моменту появи і донині гроші є найбільш впливовим і найочевиднішим засобом стимулювання. Ще Ф. Тейлор продемонстрував, що впровадження відрядної форми оплати праці (тобто нарахування заробітної плати залежно від обсягу виконаної роботи, а не від тривалості відпрацьованого часу) здатне підвищити продуктивність праці в кілька разів.

Основним інструментом стимулювання гроші стали завдяки таким властивостям:

1. Ненасичуваність — потребу в грошах майже неможливо наситити, для більшості людей грошей не буває забагато, вони надають гарантію задоволеності не лише теперішніх, але й майбутніх потреб.

2. Відстроченість споживання — гроші надають можливість відкласти споживання, задоволення потреб на майбутнє.

3. Універсальність — гроші є універсальною цінністю, яка визнається всіма, і тому за їх допомогою можна стимулювати будь-яку діяльність і, більш того, будь-які аспекти такої діяльності: кількість, закінченість, якість, терміни, творчість, лояльність тощо.

4. *Вимірюваність* — на відміну від багатьох інших засобів стимулювання гроші можна виміряти. Отже, можливо встановити точний розмір стимулу за виконання працівником певної роботи.

5. *Можливість використовувати різні види стимулювання* — гроші можуть виплачуватися працівнику у формі призвів, бонусів, надбавок, бути не лише матеріальним, але й моральним стимулом до ефективної сумлінної праці.

6. *Накопичення багатства* — гроші, на відміну від багатьох інших стимулів можуть накопичуватися, викликаючи у працівника прагнення заробляти більше.

7. *Комплексність мотивуючої дії*: гроші використовуються для задоволення не лише матеріальних, але й соціальних і духовних потреб (люди здійснюють покупки престижних товарів, ходять у театри, клуби, ресторани, подорожують).

Існують певні очікування співробітників щодо організації оплати його праці на підприємстві. Так, співробітник очікує, що йому платитимуть:

- *розумно* — заробітна платня має бути порівнянна з платнею за виконання таких обов'язків на такій самій посаді на інших підприємствах галузі;
- *чесно* — якщо співробітник знає, що його трудовий внесок приносить підприємству значну частину прибутку, він очікує на отримання частки від цього прибутку;
- *постійно* — співробітник хоче бути впевненим, що навіть за складних для організації умов він матиме роботу й отримає зароблені гроші;
- *прогресивно* — співробітник не хоче бути обмежений режимом фіксованої заробітної платні без надії на її підвищення;
- *легально* — працівник віддасть перевагу легально отриманим грошам перед грошами «в конверті».

Водночас використання грошей як засобу стимулювання має певні обмеження:

а) зі зростанням матеріального добробуту, віку й рівня освіти працівника роль грошей як фактора стимулювання знижується;

б) механізми й форми матеріального стимулювання є недостатньо розробленими: існує небагато ефективних й оригінальних систем матеріального стимулювання, які передбачають інші форми виплат, окрім традиційних заробітної плати й премії;

в) грошове стимулювання призводить до руйнації внутрішньої змістовної мотивації людини, змінюючи мотиваційну сферу особистості: в результаті постійного матеріального стимулювання інтерес працівника зміщується з самої діяльності на гроші, і він починає шукати шляхи отримання більшої кількості грошей за менший трудовий внесок з його боку;

г) грошова мотивація має власний «поріг чутливості». Так, Ф. Тейлор вважав, що премія повинна складати не менше 30 % від заробітної платні, інакше вона не матиме істотного стимулюючого впливу, адже працівник вважатиме її незначною. Отже, зміна заробітної платні в невеликих масштабах (на кілька відсотків) може взагалі не вплинути або вплинути невідчутно на трудову мотивацію працівника;

г) як правило, після отримання заробітної платні працівник знижує інтенсивність праці, адже розуміє, що наступна виплата здійснюватиметься лише через деякий час. Доведено, що зі збільшенням періодичності виплати заробітної платні зниження інтенсивності праці відразу після виплати стає значнішим. Саме тому, наприклад, в США фірми практикують щотижневу виплату грошової компенсації працівникам.

## **2. Розвиток власної значущості й відчуття причетності до важливих подій.**

Розвитку відчуття причетності працівників до діяльності підприємства, творчого підходу до виконання службових обов'язків і власної значущості надається дуже велика увага. Так, при виготовленні рекламних буклетів, проспектів, у теле- і радіорепортажах можна помітити фото і прізвища керівників усіх рівнів і рядових виконавців. Поширюється практика колективного ухвалення рішень, завдяки чому кожний працівник, який бере в цьому участь, відчуває власну значущість і причетність до роботи підприємства.

**3. Розширення кола працівників, що беруть участь у справах фірми.** Керівництво компаній нерідко стимулює придбання працівниками акцій компанії, завдяки чому вони відчують себе власниками, які зацікавлені в досягненні компанією довгострокового успіху. Широко застосовується концепція партисипативного управління, відповідно до якої мотивація працівника визначається його зацікавленістю в тому, як його діяльність позначається на функціонуванні всієї організації, прагненням брати участь у процесах, що відбуваються в організації. Якщо працівник відчуває, що він потрібен організації, що між його ініціативою і винагородою існує пряма залежність, інтенсивність його праці істотно підвищується. Партисипативне управління характеризується такими ініціативами:

- співробітники ухвалюють самостійні рішення про організацію праці;
- співробітники самостійно ухвалюють робочі рішення, постановка цілей здійснюється спільно з керівником;
- співробітники самостійно контролюють якість і кількість виробленої продукції;
- співробітники залучаються до раціоналізаторської діяльності (гуртки якості, цільові комітети тощо);
- співробітники самостійно формують робочі групи.

**4. Розвиток творчого підходу до виконання роботи.** В умовах швидкої зміни умов середовища, в якому діють сучасні організації, прагнення задовольнити індивідуалізовані запити споживачів, зміст і характер виконання робочих завдань часто змінюються. Саме тому важливого значення набувають здатність працівників самостійно приймати рішення, мислити творчо, гнучко організовувати трудовий процес. Отже, творчі здібності працівників, оригінальність виконання завдань стають критеріями винагороди.

**5. Формування престижу, позитивного іміджу підприємства, його реклама.** Реклама продукції, наявність традицій, красивий фірмовий одяг (робочий і парадний), фірмовий колір, емблема, назва, девіз — усе це працює на престиж підприємства. Розповсюдження інформації про діяльність підприємства, важливі події, досягнення в соціальній галузі, сфері охорони навколишнього середовища сприяють створенню позитивного іміджу. У свою чергу позитивний імідж підприємства є додатковим стимулом для його працівників, а також важливим засобом залучення нових кадрів, у тому числі висококваліфікованих.

**6. Розвиток самоконтролю і довіри до працівників.** Розвиток інформаційно-комунікаційних технологій дозволяє працівникам деяких спеціальностей повністю або частково працювати вдома. У такому випадку керівник часто не може безпосередньо контролювати виконавців і вони мають контролювати свою роботу самостійно. Крім того, деякі підприємства вводять для частини співробітників «вільний» режим роботи, за якого частина робочого часу відпрацьовується тоді, коли це зручно працівнику, що дуже влаштовує жінок, які мають дітей, а також студентів. Стрімко зростає кількість працівників, які отримують від керівництва загально сформульовані завдання й мусять самостійно планувати й організувати їхнє виконання, а також здійснювати проміжний контроль.

**7. Стимулювання підвищення кваліфікації.** Керівництво багатьох підприємств сьогодні розуміє, що, стимулюючи лише поточні досягнення, воно спонукає працівників прикладати якнайбільше зусиль для виконання поточних завдань, часто майже не дбаючи про професійний і особистий розвиток. Однак для того, щоб підприємство зберігало й підвищувало конкурентоспроможність у довгостроковому періоді, його керівництву слід дбати про безперервний розвиток його активів, і в першу чергу — персоналу. Адже в майбутньому ускладнення робіт, їх урізноманітнення, підвищення вимог до якості продукції, термінів її виготовлення потребуватимуть більш високої кваліфікації працівників.

**8. Розвиток соціальних програм.** Важливе значення для мотивації персоналу, розвитку його впевненості у стабільному майбутньому мають соціальні програми

з розвитку системи охорони здоров'я і соціального страхування. У сучасному суспільстві гарантія стабільної роботи і пенсійного забезпечення складає основу благополучного існування людини.

**9. Створення прийняттого морально-психологічного клімату в колективі.** Провідні підприємства всіляко культивують принцип єдиної сім'ї, команди; працівники виховуються в дусі відданості інтересам підприємства, відвертості й чесності стосовно керівництва і колег. Підрозділ, в якому працює людина, сприймається ним як друга родина, на роботі часто превалюють неформальні відносини, що стимулює працівника підвищувати трудову віддачу.

Серед найбільш поширених й ефективних засобів стимулювання персоналу слід відзначити такі:

1. Грошова винагорода.

2. Схвалення (бажано — публічне) — майже всі люди позитивно реагують, якщо почувають, що їх цінують і поважають. Досить похвалити працівника, і він прагнучиме цього знову.

3. Програми залучення працівників до розподілу прибутку підприємства, розподілу частини акцій між працівниками.

4. Надання вільного часу, застосування гнучких графіків роботи.

5. Просування службовими сходами й особисте зростання.

6. Збагачення праці, самостійність в її плануванні й організації, надання можливості виконувати роботу відповідно до особистих інтересів.

7. Створення умов для підвищення рівня комфорту працівників і задоволеності відносинами з керівництвом і колегами.

8. Налагодження неформальних відносин керівництва з підлеглими, прояв зацікавленості керівництва у тому, що цікавить і хвилює працівників.

9. Розвиток почуття гордості працівника за свою майстерність, можливість допомогти сім'ї або іншим людям.

10. Розвиток відчуття причетності до діяльності підприємства.

Спрощене уявлення про стимулювання полягає в тому, що при збільшенні стимулу підвищується рівень віддачі від персоналу (наприклад, продуктивність його праці). Проте насправді залежність між питомим рівнем винагороди (тобто рівнем винагороди в розрахунку на одиниці віддачі від працівника) і віддачею є більш складною (рис. 5.3.11).

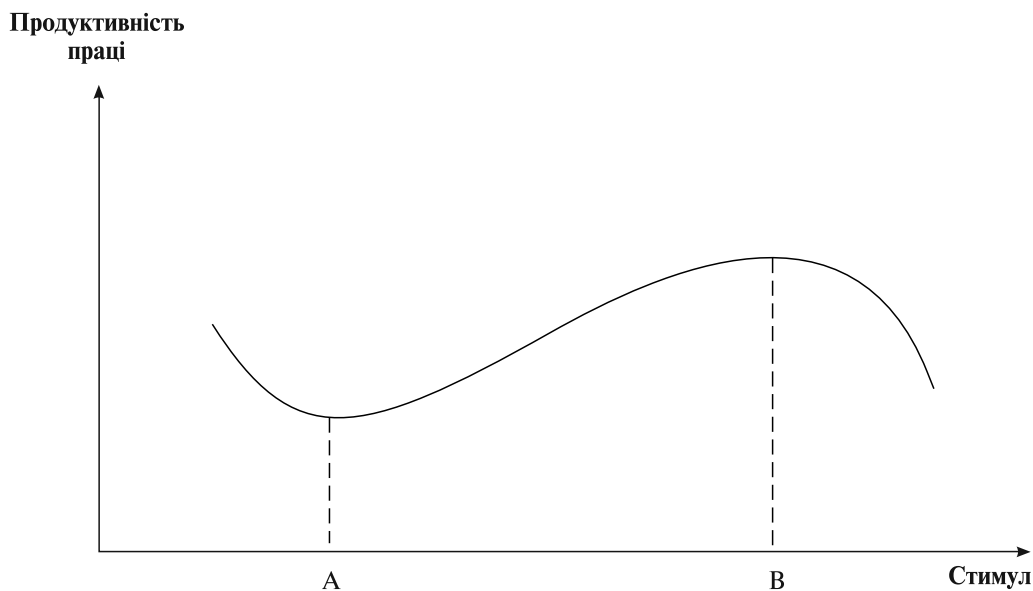


Рис. 5.3.11. Залежність продуктивності праці від стимулу

Як правило, підвищення рівня питомої винагороди — інтервал ( $A$ ;  $B$ ) — призводить до підвищення продуктивності праці. Однак після досягнення певного рівня винагороди (правіше від точки  $B$ ) працівник вважає за краще знизити інтенсивність праці, адже збільшення вільного часу й зменшення напруженості праці для нього стають більш важливими, ніж додатковий заробіток.

Фактично питома винагорода  $B$  відображає рівень справжніх потреб працівника. Значне скорочення питомої винагороди (лівіше від точки  $A$ ) змушує співробітника працювати інтенсивніше для збереження мінімального заробітку. Однак у цьому випадку різко підвищується плинність кадрів на підприємстві і насамперед звільняються найбільш талановиті й кваліфіковані працівники. Отже, завданням керівництва є досягнення оптимуму мотивації, за якого віддача від працівника (продуктивність праці) є найбільшою (це відповідає точці  $B$  на графіку). Слід розуміти, що невдало побудована система стимулювання персоналу може навіть знижувати мотивацію персоналу до високопродуктивної сумлінної праці.

Як правило, зниження або відсутність зростання мотивації спостерігається у таких випадках:

- винагорода формує у працівника відчуття, що ним маніпулюють;
- у працівника не виникає почуття гордості за власні вчинки;
- винагороджується діяльність, яка подобається працівнику і яку він виконував би і без зовнішньої винагороди;
- винагорода не залежить від досягнень;
- винагороджуються як гарні, так і задовільні результати;
- винагорода використовується надто часто й перетворюється у звичайну, ординарну процедуру.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Розкрийте сутність поняття мотивування праці.
2. Охарактеризуйте основні завдання мотивування праці.
3. Розкрийте сутність поняття мотивації людини.
4. Розкрийте складові механізму мотивування через потреби.
5. Назвіть основні види потреб людини.
6. Визначте сутність основних змістовних теорій мотивації.
7. У чому полягає сутність теорії мотивації А. Маслоу?
8. Охарактеризуйте теорію ERG К. Альдерфера.
9. Розкрийте сутність теорії потреб Д. Мак-Клеланда.
10. У чому полягає двофакторна теорія Ф. Герцберга?
11. Охарактеризуйте основні процесуальні теорії мотивації.
12. У чому полягає теорія очікувань В. Врума?
13. Розкрийте сутність теорії справедливості С. Адамса.
14. У чому полягає теорія постановки цілей Е. Локка?
15. Охарактеризуйте модель Л. Портера — Е. Лоулера.
16. У чому полягає теорія посилення мотивації Б. Скіннера?
17. Охарактеризуйте види мотивування, їхні переваги й недоліки, можливості для застосування.
18. Розкрийте сутність поняття й види винагороди з точки зору працівника.
19. Які існують перешкоди ефективному мотивуванню?
20. Розкрийте сутність понять стимулювання і стимулу.
21. Розкрийте сутність стимулювання праці на підприємстві як системи.
22. Охарактеризуйте класифікацію стимулів людини.
23. Які існують основні напрями вдосконалення системи стимулювання праці на підприємстві?



## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Які групи потреб А. Маслоу включає до первинних?
  - а) самовираження та поваги;
  - б) фізіологічні, безпеки і захищеності;
  - в) соціальні, безпеки та захищеності;
  - г) самовираження, поваги, соціальні.
2. Які теорії відображають зміст потреб?
  - а) теорія очікування В. Врума;
  - б) теорії «Х» та «У» Д. Мак-Грегора;
  - в) теорія морального стимулювання;
  - г) теорія матеріального стимулювання.
3. Які теорії не відображають зміст потреб?
  - а) теорія А. Маслоу;
  - б) теорія справедливості С. Адамса;
  - в) теорія «Z» У. Оучі;
  - г) двофакторна теорія Ф. Герцберга.
4. До чого призводить тривале застосування моральних стимулів на шкоду матеріальним?
  - а) незадоволення з боку працівників і негативного впливу на ефективність праці;
  - б) задоволення потреб вищого рівня;
  - в) формування довірчих взаємин та взаємної підтримки між співробітниками;
  - г) відсутності конфліктів між працівниками та управлінцями щодо розподілу премій.
5. Що не належить до мотиваційних засобів менеджера?
  - а) інформування про результати праці;
  - б) розкриття перспектив службового зростання;
  - в) еластичність робочого часу;
  - г) щорічна відпустка.
6. Що включають матеріальні стимули?
  - а) заробітну плату, соціальні виплати, дивіденди за акціями;
  - б) заробітну плату, премії, дивіденди за акціями;
  - в) заробітну плату, соціальні виплати, надбавки;
  - г) посадовий оклад, соціальні виплати, дивіденди за акціями.
7. З чого має складатися заробітна плата працівника організації?
  - а) тарифної частини, доплати за змінність, надбавки, премії;
  - б) тарифної частини, доплат та компенсацій, надбавки, премії.
  - в) тарифної частини, доплати за рівень зайнятості протягом зміни, премії.
  - г) тарифної частини, оплати лікування, надбавки, премії.
8. Що включають доплати за несприятливі умови праці?
  - а) збільшення тривалості відпустки, оплату лікарняних, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок;
  - б) збільшення тривалості відпустки, додаткове безплатне харчування, безкоштовне надання захисного одягу, доплату до тарифних ставок;
  - в) збільшення тривалості відпустки, додаткове безплатне харчування, профілактичні та лікувальні заходи, доплату до тарифних ставок;
  - г) збільшення тривалості відпустки, додаткове безплатне харчування, премії.
9. Які види надбавок стимулюють рівень продуктивності праці робітників?
  - а) за роботу в нічну зміну, вихідні та святкові дні;
  - б) за понаднормову продуктивність, за особистий вклад у підвищення ефективності, за високу якість роботи;
  - в) за особистий вклад у підвищення ефективності, виконання термінових та особистих завдань керівництва;
  - г) за своєчасне виконання договорів та етапів.

10. Для чого застосовують покарання працівників?
- а) щоб уплинути на небажану поведінку;
  - б) щоб спонукати до професійного зростання;
  - в) для зміни поведінки;
  - г) щоб закріпити бажану поведінку.
11. Яке з наступних стверджень належить до типу поводження «У» теорії Д. Мак-Грегора?
- а) більшість людей не люблять працювати і намагаються уникнути будь-якої роботи;
  - б) покарання є найдешевшим інструментом мотивації;
  - в) працівникам завжди необхідне керівництво;
  - г) людей цікавить лише їхня безпека;
  - д) праця є природною властивістю людей, вона схожа для них на гру або відпочинок.
12. Що належить до основних мотиваційних характеристик особистості?
- а) заробітна платня, премії, винагорода, матеріальна допомога;
  - б) спрямованість, інтереси, переконання, ідеали особистості;
  - в) належність, безпека, повага, самоствердження;
  - г) моральні, матеріальні, соціально-психологічні якості.
13. Як можна оцінити стимули?
- а) вони належать до внутрішніх чинників дій людини;
  - б) це почуття нестачі чого-небудь у людини;
  - в) до стимулів належать матеріальне і моральне заохочення, покарання;
  - г) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини.
14. Яке з нижчезазначених тверджень щодо стимулів є правильним?
- а) вони належать до зовнішніх подразників, які спричинюють зростання мотивів людини;
  - б) людина виконує всі дії, вчинки лише після застосування щодо неї стимулів;
  - в) вони належать до внутрішніх чинників мотивації;
  - г) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини.
15. Як можна оцінити мотиви?
- а) їх ієрархію розробив у 1943 р. А. Маслоу;
  - б) їх інтенсивність не залежить від впливу стимулів;
  - в) на поведінку людини впливають одночасно кілька мотивів;
  - г) вони є зовнішніми факторами мотивації.
16. Процесом чого є мотивація?
- а) визначення цілей і завдань організації;
  - б) спонукання себе та інших до продуктивнішої діяльності;
  - в) встановлення взаємозв'язків між посадовими особами підприємства;
  - г) видачі заробітної платні, премії.
17. З якими функціями менеджменту пов'язана мотивація?
- а) планування, організація, контроль, прийняття рішень;
  - б) виробнича, фінансова, маркетингова, кадрова;
  - в) методологічна, пізнавальна, практична, прогностична;
  - г) інтеграція, спеціалізація, централізація, координація.
18. Як впливає група на мотивацію людини?
- а) розширює інтереси, активізує творчий потенціал;
  - б) звужує інтереси, гальмує творчий потенціал;
  - в) у групі людина приймає обережніші рішення;
  - г) якість і швидкість виконання роботи людини в групі не змінюється.
19. Які з нижченаведених стимулів належать до матеріальних?
- а) грошові та негрошові;
  - б) творчі, моральні;
  - в) соціально-психологічні;
  - г) гігієнічні, мотиваційні.

20. Що належить до методів демотивації нелояльних груп?
- а) конфронтація менеджера та неформального лідера групи;
  - б) розподіл учасників групи за часом, територією, умовами виконання роботи, оцінкою та винагородою;
  - в) ігнорування менеджером подій, що відбуваються в неформальній групі;
  - г) адміністративне усунення деструктивного лідера.
21. У чому полягає внесок школи людських відносин у розвиток мотивації?
- а) запровадження принципу стабільного робочого місця для персоналу;
  - б) акцентування уваги на мотивах, інтересах, потребах працівників;
  - в) запровадження оплати за результатами праці;
  - г) запровадження напружених норм виробітку.
22. Як можна оцінити інтереси як мотиваційну характеристику особистості?
- а) це емоційні прояви пізнавальних потреб людини;
  - б) досвідчені працівники мають нестійкі інтереси;
  - в) їх важливими показниками є висота і глибина;
  - г) вони не впливають на силу і стійкість мотивації.
23. Внесок школи адміністративного управління у розвиток мотивації полягає в тому, що її представники:
- а) запровадили принцип справедливості винагороди;
  - б) звернули увагу на мотивуючий вплив стабільного робочого місця;
  - в) вперше запровадили оплату за результатами праці;
  - г) розробили модель збагачення праці.
24. Як поділяють мотивацію за групами основних потреб?
- а) на внутрішню, зовнішню;
  - б) матеріальну, трудову, статусну;
  - в) позитивну, негативну;
  - г) примусову, нормативну.
25. Яке з нижченаведених тверджень є правильним щодо залежності ефективності діяльності працівника від сили мотивації?
- а) чим сильніша мотивація, тим ефективніша діяльність;
  - б) мотивація може бути надмірною, що призводить до погіршення рівня досягнень;
  - в) якою б сильною не була мотивація, вона не може бути надмірною для діяльності працівника;
  - г) слабка мотивація забезпечує оптимальний результат діяльності.
26. У чому полягає внесок школи наукового управління в розвиток мотивації?
- а) запровадження прогресивної системи оплати праці;
  - б) акцентування уваги на мотивах, інтересах, потребах працівників;
  - в) використання мотивуючого впливу колективу;
  - г) визнання комплексного характеру мотивації.
27. Яка послідовність етапів мотиваційного процесу є правильною?
- а) визначення напряму дій, виникнення потреб, виконання дій, задоволення потреб;
  - б) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напряму дій, виконання дій, задоволення потреб, одержання винагороди за виконані дії;
  - в) виникнення потреб, їх підсилення за допомогою стимулів, виконання дій, одержання винагороди, задоволення потреб;
  - г) виникнення потреб, пошук шляхів їх задоволення, визначення напряму дій, здійснення дій, одержання винагороди за виконані дії, задоволення потреб.
28. Хто розробив «піраміду» потреб?
- а) Д. Мак-Грегор у 1961 р.;
  - б) А. Маслоу в 1943 р.;

- в) *Ф. Герцберг у 1950 р.*;  
 г) *Ф. Тейлор у 1920 р.*
29. Які дві групи чинників впливають на мотивацію працівника за теорією Ф. Герцберга?  
 а) *матеріальні та нематеріальні*;  
 б) *економічні та соціально-психологічні*;  
 в) *гігієнічні та мотиваційні*;  
 г) *внутрішні та зовнішні.*
30. Теорію «Y» було розроблено:  
 а) *для ілюстрування поглядів представників авторитарного стилю керівництва на мотивацію*;  
 б) *Д. Мак-Грегором у 60-ті роки XX ст.*;  
 в) *одночасно з теоріями «X» та «Z»*;  
 г) *як результат вивчення практики управління в японських компаніях.*
31. Що можна стверджувати про процесуальні теорії мотивації?  
 а) *до них належать теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. Мак-Грегора*;  
 б) *вони аналізують фактори, що впливають на мотивацію працівників*;  
 в) *до них належать теорії «X», «Y», «Z»*;  
 г) *вони аналізують рівень впливу мотиваційних характеристик на поведінку працівників.*
32. Що з нижчезазначеного характеризує теорію справедливості С. Адамса?  
 а) *всі працівники в одному підрозділі повинні одержувати однакову заробітну платню*;  
 б) *люди, які вважають, що їм платять недостатньо, працюватимуть краще, щоб більше заробити*;  
 в) *за несправедливої оплати працівники працюють гірше, ніж могли б*;  
 г) *перед працівниками слід висувати конкретні, справедливі завдання.*
33. Чиї погляди на управління і мотивацію відображає теорія «X»?  
 а) *авторитарних, жорстких в управлінні керівників*;  
 б) *керівників, які використовують ліберальний стиль в управлінні*;  
 в) *представників поведінкового менеджменту*;  
 г) *представників японського менеджменту.*
34. В якому порядку задовольняються потреби за теорією А. Маслоу?  
 а) *від вищих до нижчих*;  
 б) *від нижчих до вищих*;  
 в) *від нижчих до вищих і в зворотному напрямі*;  
 г) *потреби в безпеці, соціальні, у самовираженні, у повазі.*
35. Які мотиваційні теорії належать до процесуальних?  
 а) *двофакторна теорія Ф. Герцберга*;  
 б) *теорія визначення завдань*;  
 в) *теорія ієрархії потреб А. Маслоу*;  
 г) *теорії «X», «Y», «Z».*
36. Що належить до гігієнічних чинників за теорією Ф. Герцберга?  
 а) *заробітна платня, відносини з колегами і підлеглими*;  
 б) *можливість службового і професійного зростання*;  
 в) *цікавий зміст праці, значна самостійність*;  
 г) *можливість успіху і визнання та досягнення цілей.*
37. Хто розробив теорію «X»?  
 а) *Е. Мейо в 1930 р.*;  
 б) *Д. Мак-Грегор у 80-ті роки XX ст.*;  
 в) *Ф. Тейлор у 20-ті і вдосконалив Д. Мак-Грегор у 60-ті роки XX ст.*;  
 г) *Ф. Герцберг у 50-ті роки XX ст.*

38. До яких факторів зараховує фактор «заробітна платня» Ф. Герцберг, який розробив двофакторну теорію мотивації?
- гігієнічних;
  - мотиваційних;
  - економічних;
  - соціально-психологічних.
39. Що з нижчезазначеного характеризує змістовні теорії мотивації?
- вивчають зовнішні фактори, що впливають на мотивацію працівників;
  - аналізують потреби, що впливають на поведінку людей;
  - розкривають зміст мотиваційного процесу;
  - показують вплив стимулів на поведінку працівника.
40. Які потреби впливають на поведінку людини за теорією К. Альдерфера?
- існування, зв'язку, зростання;
  - досягнення, співучасті, влади;
  - фізіологічні, захисту, безпеки;
  - співучасті, поваги, самореалізації.
41. Як поділяють колективи за характером внутрішніх зв'язків?
- на постійні, тимчасові;
  - групи «X», «Y», «Z»;
  - формальні, неформальні;
  - однорідні, різнорідні.
42. Які потреби впливають на поведінку індивіда за теорією потреб Д. Мак-Клеланда?
- досягнення, співучасті, влади;
  - існування, зв'язку, зростання;
  - поваги, визнання, самоствердження;
  - гігієнічні, «здоров'я», мотиваційні.
43. Які мотиваційні теорії належать до процесуальних?
- теорія очікувань, теорія справедливості;
  - теорія ієрархії потреб А. Маслоу;
  - теорія Ф. Герцберга, теорія набутих потреб;
  - теорія стимулювання.
44. Які фактори належать до мотивуючих за теорією Ф. Герцберга?
- заробітна платня, статус;
  - умови на робочому місці, режим роботи;
  - можливість службового і професійного зростання, висока відповідальність;
  - відносини з колегами, підлеглими, керівництвом.
45. Які основні типи погодинної заробітної платні можна виокремити?
- проста погодинна;
  - прогресивна погодинна;
  - погодинна регресивна;
  - акордна погодинна.
46. Які елементи належать до внутрішньої винагороди?
- відчуття досягнення результату, самоповага;
  - підвищення по службі, збільшення заробітної платні;
  - надання символів службового статусу і престижу, додаткові виплати;
  - визнання з боку керівництва, підтримка, матеріальне заохочення.
47. Які дії повинні виконуватися менеджерами щодо задоволення потреби підлеглих у повазі, визнанні?
- застосування елементів фірмового стилю;
  - надання роботи, яка б дозволяла спілкуватися з колегами;
  - надання змістовної, цікавої, відповідальної роботи;
  - забезпечення відчуття досягнення результату.

## ГЛОСАРІЙ

**Атрибуція** — процес інтерпретації і визначення індивідом спонукальних причин власної поведінки і дій інших осіб.

**Валентність** — можливий ступінь відносного задоволення або незадоволення, що виникає внаслідок отримання певної винагороди.

**Винагорода** — усе те, що є цінністю для людини або може здаватися їй цінним.

**Внутрішнє мотивування** — мотивування, яке виникає у випадках, коли людина формує мотиви, вирішуючи завдання, яке обумовлене його внутрішніми потребами, прагненням досягнути певної мети, потягом до пізнання, страхом.

**Внутрішня винагорода** — психологічний стан працівника, який визначається почуттями задоволеності від роботи, радості творчої праці, усвідомлення значущості власної діяльності, радості спілкування.

**Гігієнічні фактори** — фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють демотивуючий вплив.

**Зовнішня винагорода** — усе те, що у межах системи мотивації може бути запропоновано підприємством (адміністрацією) як стимул для працівника й має цінність для нього.

**Мотив** — усвідомлене внутрішнє спонукання до поведінки, спрямованої на задоволення потреби.

**Мотиваційні фактори** — фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

**Мотивація** — уся сукупність факторів, механізмів і процесів, що забезпечують на рівні психічного відображення спонукання до життєво необхідних цілей і спрямовують поведінку на задоволення потреб.

**Мотивування** — процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.

**Позитивне мотивування** — надання винагороди працівнику при досягненні ним потрібних результатів (преміювання, подяка, підвищення, збагачення праці тощо).

**Потреба** — внутрішній стан психологічного або функціонального відчуття нестачі чогось.

**Потреба в безпеці й впевненості в майбутньому** (за А. Маслоу) — потреба в захисті від фізичних і психологічних небезпек з боку навколишнього світу й впевненість у тому, що фізіологічні потреби будуть задоволені в майбутньому.

**Потреба влади** (за Д. Мак-Клеландом) — прагнення людини керувати людьми, впливати на їхню поведінку, розпоряджатися ресурсами організації.

**Потреба в повазі** (за А. Маслоу) — потреба в повазі з боку оточуючих, визнанні, самоповазі.

**Потреба причетності** (за Д. Мак-Клеландом) — прагнення людини налагодити дружні відносини з оточуючими.

**Потреба самовираження** (за А. Маслоу) — потреби в якомога повнішій реалізації людиною власних потенційних можливостей і особистому зростанні.

**Потреба успіху** (за Д. Мак-Клеландом) — потреба, яка може бути задоволена не проголошенням успіху людини, а процесом доведення роботи до успішного завершення.

**Соціальні потреби** (за А. Маслоу) — відчуття належності до певної групи, відчуття, що людину приймають інші, відчуття соціальної взаємодії, підтримки.

**Спонукання** — відчуття відсутності будь-чого, що має певну спрямованість.

**Стимул** — зовнішній вплив на людину (подразник), який певною мірою визначає її активність, сприяючи підвищенню інтенсивності певних мотивів.

**Стимулювання** — вплив на зовнішні обставини через створення зовнішніх благ (стимулів), які спонукають людину до праці.

**Фізіологічні потреби** (за А. Маслоу) — необхідні для виживання потреби, які включають потреби в їжі, воді, повітрі, притулку, відпочинку, а також сексуальні.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Афанасьев М. В.* Основы менеджменту / М. В. Афанасьев, Л. Г. Шемаева, В. С. Верлока — Х.: ВД «ИНЖЕК» 2003. — 484 с.
2. *Баева О. В.* Основы менеджменту: практикум: навч. посіб. / О. В. Баева, Н. І. Новальська, Л. О. Згалат-Лозинська. — К.: Центр учбової літератури, 2007. — 524 с.
3. Бізнес-адміністрування: магістерський курс: підручник / за ред. Л. Г. Мельника, С. М. Ілляшенка та І. М. Сотник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. — 896 с.
4. *Большаков А. С.* Менеджмент: учеб. пособие / А. С. Большаков. — СПб.: Питер, 2000. — 160 с.
5. *Веснин В. Р.* Менеджмент: учебник / В. Р. Веснин. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ТК Велби, Проспект, 2006. — 504 с.
6. *Виллюнас В. К.* Психологические механизмы мотивации человека / В. К. Виллюнас. — М.: Изд-во МГУ, 1990. — 288 с.
7. *Виханский О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 3-е изд. — М.: Гардарики, 1999. — 528 с.
8. *Виханский О. С.* Практикум по курсу «Менеджмент» / О. С. Виханский, А. И. Наумов; под. ред. А. И. Наумова. — М.: Гардарики, 1998. — 397 с.
9. *Гірняк О. М.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — К.: Магнолія плюс; Львів: Новий світ, 2000, 2003. — 336 с.
10. *Гольдштейн Г. Я.* Основы менеджмента: конспект лекций / Г. Я. Гольдштейн. — Таганрог: ТРТУ, 1995. — 145 с.
11. *Дафт Р. Л.* Менеджмент / Р. Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2001. — 832 с.
12. *Дойль П.* Менеджмент: стратегия и тактика / П. Дойль. — СПб.: Питер, 1999. — 560 с.
13. *Дорофеева Л. И.* Менеджмент: конспект лекций / Л. И. Дорофеева. — М.: Эксмо, 2007. — 192 с.
14. *Друкер П. Ф.* Энциклопедия менеджмента / П. Ф. Друкер; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2004. — 432 с.
15. *Дятлов В. А.* Управление персоналом: учеб. пособие для студентов экономических вузов и факультетов / В. А. Дятлов, А. Я. Кибанов, В. Т. Пихало; под ред. А. Я. Кибанова. — М.: ПРИОР, 1998. — 512 с.
16. *Журавлев П. В.* Мировой опыт в управлении персоналом. Обзор зарубежных источников: монография / П. В. Журавлев, М. Н. Кулапов, С. А. Сухарев. — М.: Рос. экон. акад.; Екатеринбург: Деловая книга, 1998. — 232 с.
17. *Зайцев Л. Г.* Стратегический менеджмент: учебник / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М.: Экономистъ, 2007. — 413 с.
18. *Зельдович Б. З.* Менеджмент: учебник / Б. З. Зельдович. — М.: Экзамен, 2007. — 591 с.
19. *Ильин Е. П.* Мотивация и мотивы: учеб. пособие / Е. П. Ильин. — СПб.: Питер, 2000. — 512 с.
20. *Казанцев А. К.* Практический менеджмент: В деловых играх, хозяйственных ситуациях, задачах и тестах: учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Подлесных, Л. С. Серова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 367 с.
21. *Колитко В. В.* Основы менеджмента: теория и практика: учебно-практическое пособие / В. В. Колитко. — М.: РПИ, 2007. — 109 с.
22. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский, Н. И. Оленев, А. Г. Примаков, С. Г. Фалько. — 2-е изд. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
23. *Кузьмін О. Є.* Основы менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид., випр. і доп. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.

24. *Мартиненко М. М.* Основы менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. — К.: Каравела, 2005. — 496с.
25. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 2000. — 704 с.
26. *Осовська Г. В.* Основы менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — 3-є вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
27. *Пилипенко С. М.* Менеджмент / С. М. Пилипенко, А. А. Пилипенко, В. І. Отенко. — Харків: Вид. ХДЕУ, 2002—208 с.
28. *Раевская Н. Е.* Психология менеджмента: конспект лекций / Н. Е. Раевская. — СПб.: Альфа, 2001. — 240 с.
29. *Саймон Г. А.* Менеджмент в организациях / Г. А. Саймон, Д. У. Смитбург, В. А. Томпсон; сокр. пер. с англ. с 15-го изд.; общ. ред. и вступ. ст. А. М. Емельянова и В. В. Петрова. — М.: Экономика, 1995. — 335 с.
30. *Сладкевич В. П.* Мотивационный менеджмент: курс лекций / В. П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2001. — 168 с.
31. *Сладкевич В. П.* Методичні матеріали до семінарських та практичних занять з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» (для спеціалістів, магістрів) / В. П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2007. — 19 с.
32. *Сладкевич В. П.* Тестові завдання з дисципліни «Мотиваційний менеджмент» (для бакалаврів, до заліку) / В. П. Сладкевич. — К.: МАУП, 2002. — 26 с.
33. *Соболь С.* Менеджмент: навчально-методичний посібник для самостійного вивчення дисципліни / С. Соболь, В. Багацький. — К.: КНЕУ, 2002. — 250 с.
34. *Соломанидина Т. О.* Управление мотивацией персонала (в таблицах, схемах, тестах, кейсах) / Т. О. Соломанидина, В. Г. Соломанидин. — М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2005. — 128 с.
35. *Стадник В. В.* Менеджмент / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
36. *Стаут Л. У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут; пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2006. — 536 с.
37. *Травин В. В.* Мотивационный менеджмент: Модуль III: учеб. -практич. пособие / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. — 2-е изд., испр. — М.: Дело, 2005. — 96 с.
38. *Туган-Барановский М. И.* Учение о предельной полезности хозяйственных благ как причина их ценности / М. И. Туган-Барановский // Юридический вестник. — 1890. — № 10. — С. 24.
39. *Хміль Ф. І.* Основы менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.
40. *Шегда А. В.* Менеджмент: навч. посіб. / А. В. Шегда. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2002. — 583 с.



---

## 5.4. КОНТРОЛЮВАННЯ

- 5.4.1. Поняття і сутність контролювання.
  - 5.4.2. Процес контролювання.
  - 5.4.3. Види управлінського контролю.
  - 5.4.4. Методи контролювання.
  - 5.4.5. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві.
  - 5.4.6. Особливості тактичного контролювання.
  - 5.4.7. Контролювання та зворотній зв'язок у менеджменті.
  - 5.4.8. Людський фактор у контролюванні.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** контролювання, контроль, система контролювання, контролюваний показник, критерій, стандарт, норматив, масштаб допустимих відхилень, контроль проекту, важлива інформація, технологія контролювання, метод контролювання, бюджет, бюджетування, аудит, вузьке місце, збалансована система показників (BSC), контролінг.

### 5.4.1. Поняття і сутність контролювання

Управління організацією неможливо здійснювати без контролювання її діяльності. Контролювання забезпечує досягнення організацією своїх цілей, оскільки серед його завдань є спостереження за ходом виконання прийнятих управлінських рішень і внесення необхідних коректив шляхом перепланування, реорганізації або переорієнтації діяльності. У ході контролювання виявляється узгодженість усіх функцій управління, недоліки, які допущені при їх виконанні. Ось чому від ефективності контролювання у кінцевому підсумку залежить якість прийняття та вчасність виконання управлінських рішень. Схематичне зображення контрольної функції менеджменту наведено на рис. 5.4.1.

*Процес контролю, або контролювання* — це вид управлінської діяльності з виявлення можливих відхилень запланованих показників, установлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення.

Контролювання — це одна із загальних функцій менеджменту, яка є заключною стадією управлінського процесу і відіграє роль ланки, що пов'язує керуючу і керовану системи. Контролювання можна трактувати як процес спостереження за тим, як підприємство рухається до окресленої мети, та коригування, у разі потреби, відхилень від прийнятого курсу. Функцію контролювання називають однією з найважливіших та складних у менеджменті, адже у ній присутня соціально-психологічна складова, яку на практиці важко кількісно виміряти.

Потреба організації у контролюванні обумовлена:

- необхідністю спостерігати за виконанням працівниками роботи, а також досягнення узгодженості й синхронізації зусиль виконавців, виявлення суперечливих тенденцій і протиріч у їх діяльності;
- потребою у постійному моніторингу змін у навколишньому середовищі, яку менеджери відчувають фактично щодня; збурювальні чинники (зовнішні та внутрішні) діють на керований об'єкт, тому виникає потреба у достовірній

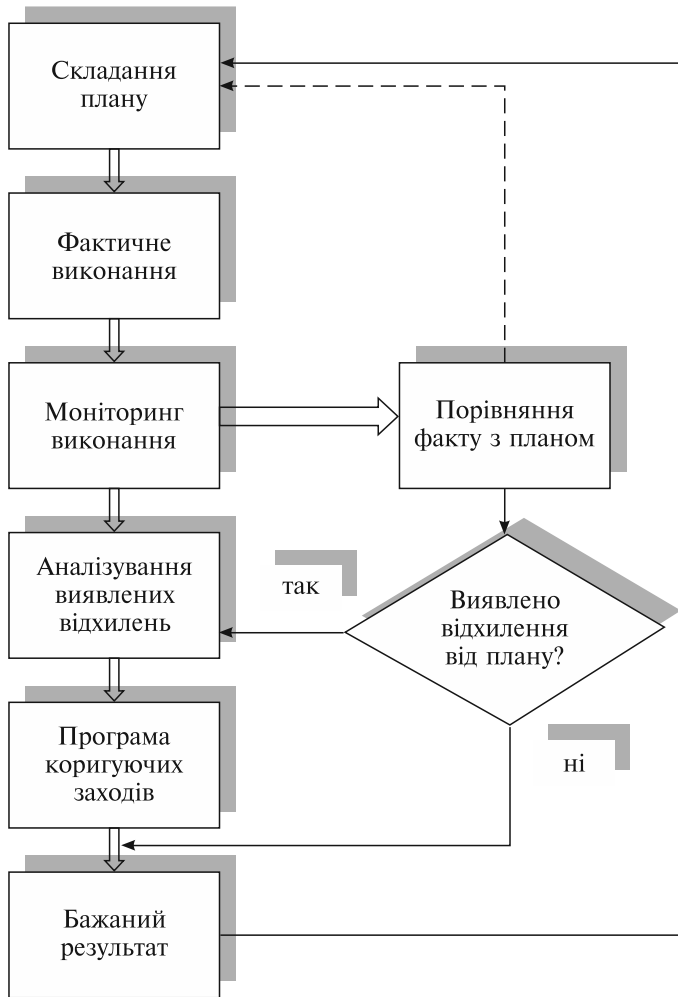


Рис. 5.4.1. Схематичне зображення контрольної функції менеджменту

інформації задля забезпечення швидкого та адекватного реагування на них. Ефективно налагоджене контролювання допомагає менеджерам своєчасно пристосовуватися до змін;

- потребу у формальній системі контролювання у зв'язку з постійно зростаючою складністю роботи організацій через зростання їх розмірів і масштабів діяльності; при цьому менеджери великих і середніх підприємств уже не в змозі персонально спостерігати за кожним видом діяльності, змінами умов на ринку та особисто вирішувати всі проблеми, що виникають;
- потребу в забезпеченні збереження власності, ефективного використання ресурсів, дотримання планової, фінансової, виконавчої і трудової дисципліни.

*Суб'єктами контролювання* є зацікавлені сторони, а саме державні, відомчі органи, громадські організації, колективні і колегіальні органи управління, власники, керівники, тематичні фахівці організації (наприклад, економісти, маркетологи чи технологи), інвестори, кредитори підприємства тощо. Контролювання суб'єкти здійснюють у системний спосіб через формування та постійне вдосконалення системи контролювання, яку схематично зображено на рис. 5.4.2.

*Система контролювання* є множиною взаємопов'язаних об'єктів, суб'єктів і процесів, цілей і принципів, технологій, методик і методів, показників та нормативів контролювання, які у взаємозв'язку забезпечують виконання цільових контролюючих функцій менеджменту.

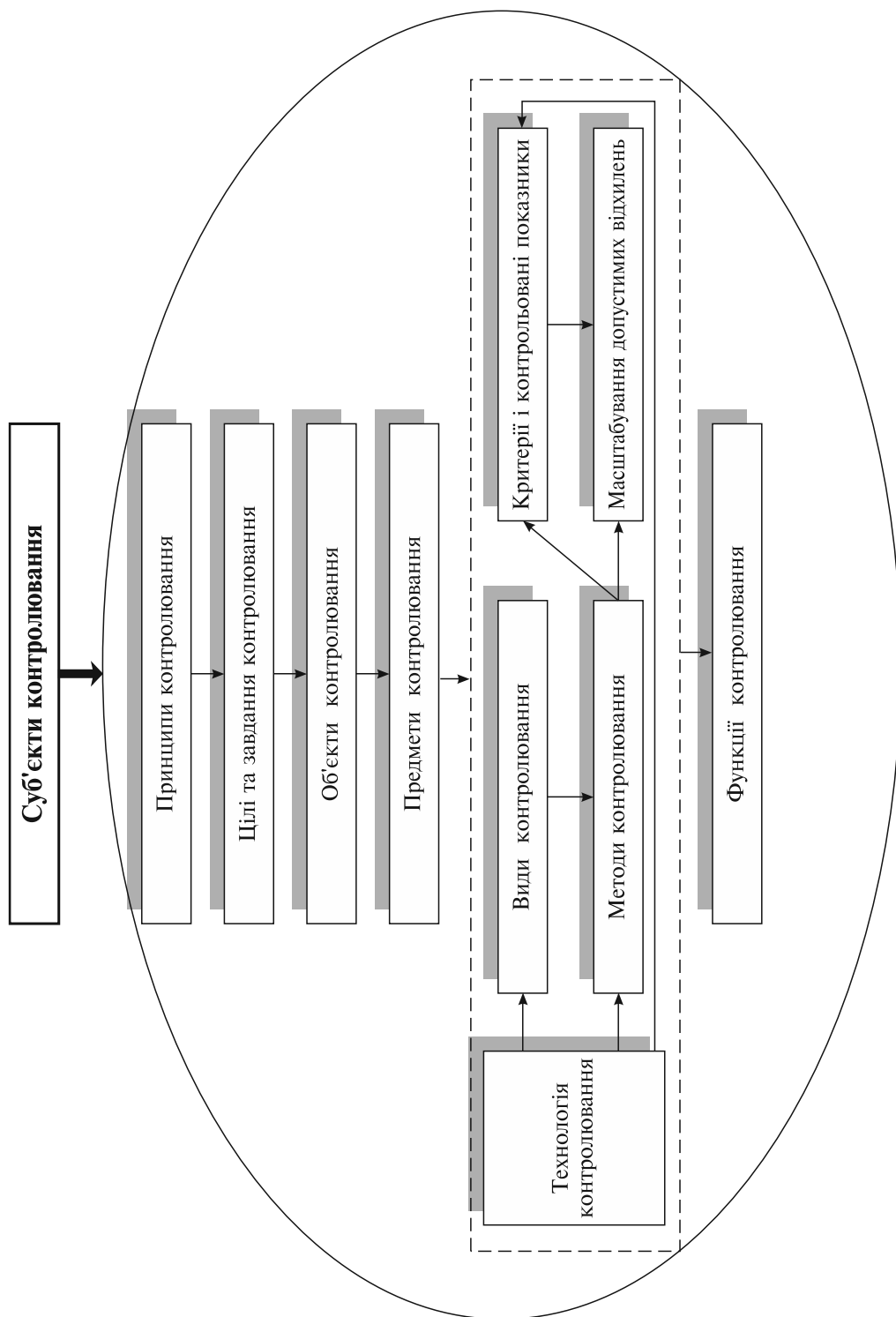


Рис. 5.4.2. Система контролювання діяльності організації

Система контролювання забезпечує менеджерів інформацією щодо діяльності організації, зовнішнього середовища та необхідності коригувальних впливів, а також дає змогу здійснювати своєчасний цілеспрямований вплив на діяльність організації. Кожен суб'єкт має певні цілі, які обумовлюють вибір відповідних видів та інструментів контролю, складу та структури показників, стандартів та нормативів, які поєднуються у логічній послідовності за допомогою технології контролювання.

*Об'єктами контролювання* можуть бути організаційні формування, їх структурні підрозділи та окремі виконавці, внутрішнє і зовнішнє середовище, процеси, продукція.

*Предметами контролювання* є місії, цілі і стратегії, функції і завдання, показники та параметри діяльності, управлінські рішення тощо. Таким чином, контролювати можна цілі (ціль — ціль), хід виконання плану (ціль — план), прогнози (план — план), розвиток процесу (план — факт).

Основна *мета* контролювання в класичному менеджменті полягає у підвищенні ймовірності досягнення організаційних цілей та забезпечення встановлених планів. З цією метою менеджери використовують системи контролювання для того, щоб їх плани діяльності мали успіх під час порівняння досягнутих показників роботи організації до встановлених у планах.

Метою контролювання є не лише виправлення здійснених помилок, але й запобігання майбутнім проблемам.

Ось чому в ході контролювання ідентифікують реальний стан справ в організації і виявляють резерви, встановлюють і підтримують зворотній зв'язок, орієнтують керівників, на що потрібно звертати особливу увагу, стимулюють виконавців до якіснішої роботи, коригують подальшу діяльність на основі отриманих результатів.

Основними *завданнями* контролювання є:

- забезпечення досягнення цілей і місії організації шляхом ідентифікації у зовнішньому і внутрішньому середовищах організації тих чинників та явищ, які мають високу ймовірність настання та можуть здійснювати істотний вплив на її функціонування і розвиток з метою своєчасного на них реагування;
- виявлення відхилень та недоліків;
- розкриття неминучих у діяльності організації порушень та помилок і оперативне прийняття заходів з їх усунення; уникнення нагромадження та повторення помилок;
- мінімізація втрат;
- оцінювання роботи організації та її персоналу за визначений період часу, ефективності і надійності системи управління нею;
- подолання складних організаційних проблем тощо.

Отже, основними *функціями* контролювання є:

- *діагностична* — базова функція, яка передбачає обов'язкове вивчення стану справ в організації, тобто встановлення діагнозу;
- *зворотного зв'язку* — інформація про хід виконання завдань, яка надходить керівнику і дає можливість впливати на процес;
- *орієнтуюча* — проявляється в тому, що всі питання, які постійно контролює керівник, набувають особливого значення у свідомості виконавців, оскільки контролювання скеровує їх зусилля насамперед на об'єкт підвищеної уваги керівника;
- *стимулююча* — на відміну від попередньої, ця функція спрямована не на конкретні роботи, а на виконання і залучення до процесу праці невикористаних резервів, насамперед трудових;
- *коригувальна* — пов'язана з уточненнями, які вносять у рішення на основі проведеного контролю;

- *виховна* — контролювання при вмілому його організуванні, сприяє продуктивній і сумлінній праці;
- *профілактична і захисна* — контролювання проводиться з дотриманням законності під час здійснення господарських операцій, певних правил і регламентів діяльності, а також нормативів витрачання коштів, сировини і матеріалів.

Цілей контролювання буде досягнуто, а функції — виконано лише за умови, якщо вони здійснюватимуться відповідно з визначеними принципами. *Принципи* — це усталені, загальноприйняті правила господарських дій та властивості економічних процесів. Основними принципами дієвого контролювання фахівці у сфері менеджменту називають:

- *всеохоплення*: йдеться про утримання в полі зору основної сфери діяльності організації — зовнішнього середовища і внутрішніх процесів. Але це не означає, що контроль обов'язково повинен бути тотальним, фіксувати всі події в організації. До його здійснення необхідно залучати весь персонал організації або значну його частину у формі самоконтролю та максимально розширювати повноваження працюючих;
- *простота*, що особливо важливо в сучасних умовах, коли організація прагне будувати свою роботу на принципі довіри до людей, що спричинює суттєве скорочення контрольних функцій, які виконуються безпосередньо менеджерами. Менеджерам не слід перевантажувати своїх підлеглих численними формами контролювання;
- *своєчасність і оперативність*, адже важливою метою контролювання є не виправлення помилок, а запобігання їм. Контроль проводиться обов'язково своєчасно або навіть з деяким випередженням задля усунення виявлених недоліків;
- *постійність*, тому що контроль повинен здійснюватися епізодично або періодично з певними інтервалами часу і зусиль;
- *об'єктивність*, зокрема, висновки контролерів мають бути аргументованими, будуватися на достовірних фактах, установлених за допомогою доказів і свідчень; необхідно встановлювати жорсткі, але реальні для досягнення стандарти, а також такі, що об'єктивно відображають результати діяльності людей;
- *відкритість і гласність*, що передбачає всеосяжність контролю, поширення його на всі види діяльності, структурні підрозділи й усіх працюючих в організації;
- *дієвість і плановість* означає, що за результатами контрольних перевірок повинні вживатися заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків. За А. Файолем, «щоб контролювання було дієвим, воно повинно відбуватися вчасно і мати практичні наслідки. І навпаки, якщо свідомо нехтують практичними висновками, що впливають з нього, то таке контролювання буде даремним». Плановість необхідна для уникнення як зайвого контролю, так і безконтрольності за деякими видами діяльності або працівниками;
- *орієнтація на майбутнє* для оперативного виявлення виникаючих проблем; при цьому контроль слід розглядати як засіб прийняття рішення, а не як неминучий інструмент пошуку помилок;
- *зосередженість на результатах* — чітка спрямованість на кінцеві результати, оскільки контролювання розглядається як засіб досягнення цілей. Учений В. Зігерт підкреслює, що «...контролювати може лише той, хто знає, що повинно бути, і своєчасно робити це надбанням інших». Чіткий стандарт часто формує мотивацію вже тим, що працівник точно знає, чого від нього очікує керівництво;
- *системність*, тобто контролювання має бути тісно пов'язане з плануванням, іншими загальними функціями управління, зі змінами в структурі організації, інакше воно стане недієздатним;

- *доброзичливість до працівників*, без будь-якого упередженого стеження за людиною, що істотно може погіршити морально-психологічний клімат у колективі; уникнення прискіпливого і прихованого контролю;
- *поєднання перевірки зверху і контролю знизу*, що дає змогу встановлювати двостороннє спілкування між менеджерами і підлеглими;
- *економічність*, оскільки вигода від контролювання повинна перевищувати витрати на його проведення. З цієї причини необхідно уникати втрат та оптимізувати всі витрати на технічні засоби, збирання, опрацювання і зберігання інформації, пов'язані з контролюванням.

#### 5.4.2. Процес контролювання

Дотримання вищезазначених принципів дає змогу ефективно здійснювати технологію контролювання з оптимальними витратами часу та ресурсів і гарантує досягнення поставлених цілей та завдань.

**Технологія контролювання** — це логічно обґрунтована діалектична єдність низки етапів, яка ґрунтується на методиках, прийомах та засобах здійснення контролювання у менеджменті.

З урахуванням практики менеджменту процес контролювання є ітеративним циклом, який складається з п'яти етапів стосовно конкретного об'єкта і здійснюється на всіх рівнях управління. Технологічна схема процесу контролювання зображена на рис. 5.4.3.

**Етап 1. Встановлення цілей і завдань контролювання.** Контролювання починається із встановлення цілей контролювання відповідно до прийнятої стратегії та корпоративних цілей функціонування організації.

На цьому етапі слід також прийняти рішення щодо ефективності, завдань та граничних меж контролювання, а також ефекту впливу на людей (див. рис. 5.4.4).

**Етап 2. Вибір критеріїв і стандартів контролювання та обґрунтування масштабу допустимих відхилень.** Задля забезпечення досягнення заздалегідь визначених цілей, слід визначити основні параметри функціонування і розвитку організації, які потрібно контролювати. Ось чому наступний етап передбачає вибір критеріїв та контрольованих показників.

**Критерій** — це підстава, мірило для оцінювання, наприклад, критерії ефективності чи підбору персоналу.

**Контрольовані показники** — це абсолютні та відносні величини, за допомогою яких можна кількісно представити стан соціально-економічної системи суб'єкта підприємства і які є основою для реалізації як контролювання, так і решти загальних управлінських функцій (стратегічне, тактичне, оперативне планування; організування; мотивування; регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства).

Основними предметами контролювання в організації є важливі характеристики виробничого стану; проміжні й кінцеві результати виконання планових завдань; показники витрат ресурсів; економічної ефективності тощо. На практиці нерідко показники набувають вигляду стандартів чи нормативів виконуваних робіт і кінцевих результатів (цілей).

**Стандарт** — це офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати предмет контролювання.

**Норматив** — показник, за яким регулюють роботу організації, ділянки, працівника, продукцію, процес (наприклад, економічні нормативи діяльності банку; екологічні нормативи роботи цеху тощо).

Загальноприйнятими щодо них є такі вимоги: обмеженість у часі, конкретність, реальність, можливість прогнозування показників і результатів. Критерії та стандарти визначаються та розроблюються на попередніх етапах технології менеджменту: у процесі планування, організування, мотивування; у процесі кон-

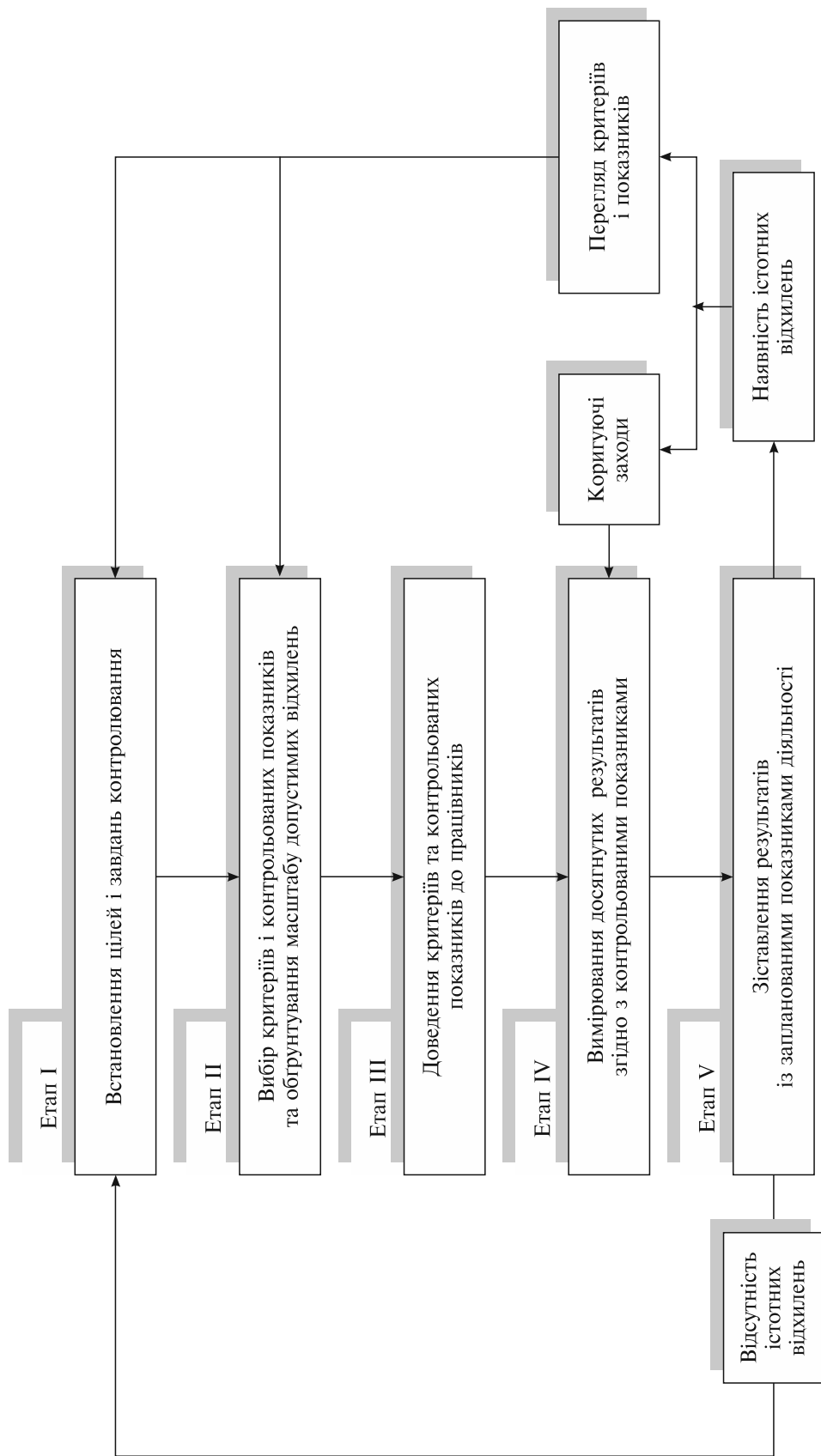


Рис. 5.4.3. Технологічна схема процесу контролювання

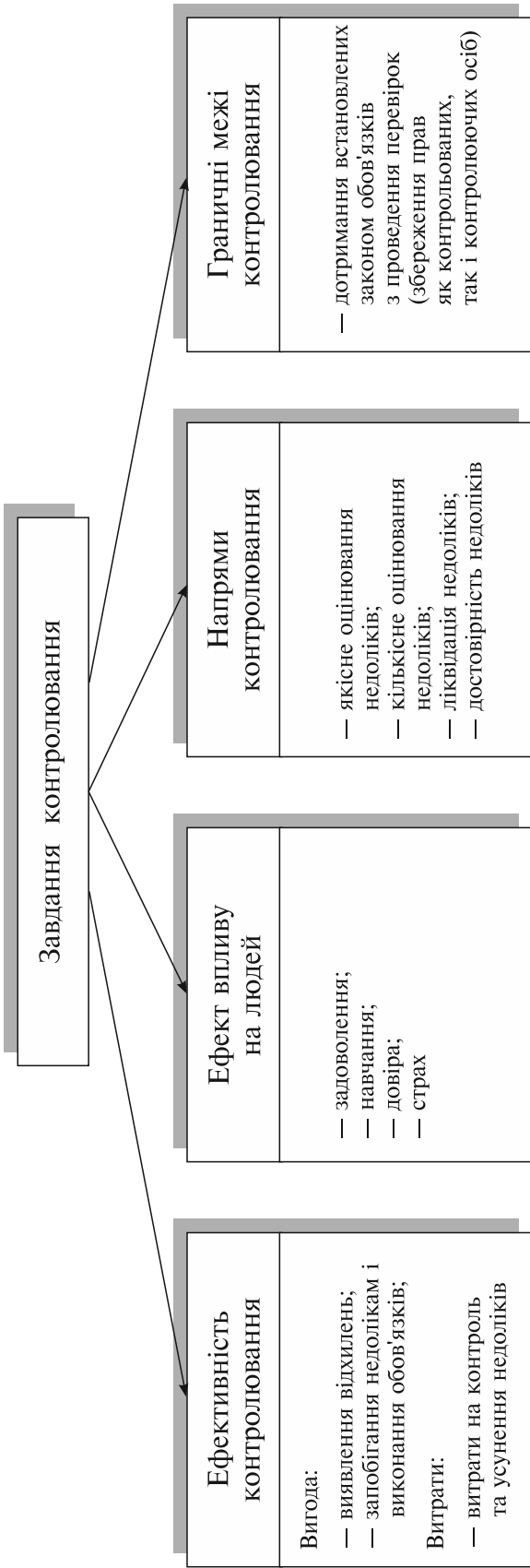


Рис. 5.4.4. Основні завдання контролювання як функції менеджменту



тролювання здійснюється їхній підбір відповідно до встановлених завдань. Найчастіше нормативи і стандарти розробляють за такими групами: цінові, дохідні, техніко-економічні, фізичні (для виробів і технологічних процесів), поведінкові тощо.

Як приклади конкретних стандартів, на рис. 5.4.5 наведені показники обслуговування споживачів, які встановлюються на підприємствах різних видів діяльності, а саме: доставка товару протягом «евростандарту» — 48 год., щонайменше 98 % правильно реалізованих замовлень — на рівні оптової торгівлі, обслуговування повернень у часі не довшому, ніж 30 днів, — на рівні роздрібною торгівлі, цикл поставки виробу не довший, ніж 5 днів, — для виробничих підприємств, пунктуальність польотів щонайменше 90 % — для авіаційних перевізників, подання обіду протягом 5 хв. з моменту прийняття замовлення — для ресторанів швидкого обслуговування, річний показник утрати чи пошкодження вантажів на рівні 5 % — для автомобільних перевізників тощо.

Стандарти, що використовуються для контролювання, мають бути тісно пов'язані зі стратегічною метою, оскільки може виникнути ситуація, коли підприємство суворо контролюватиме виконання невірно сформульованого завдання. Нерідко нормативами (стандартами) є відповідні стратегічні цілі та планові параметри стратегій. У цих випадках устанавлюються певні проміжні значення

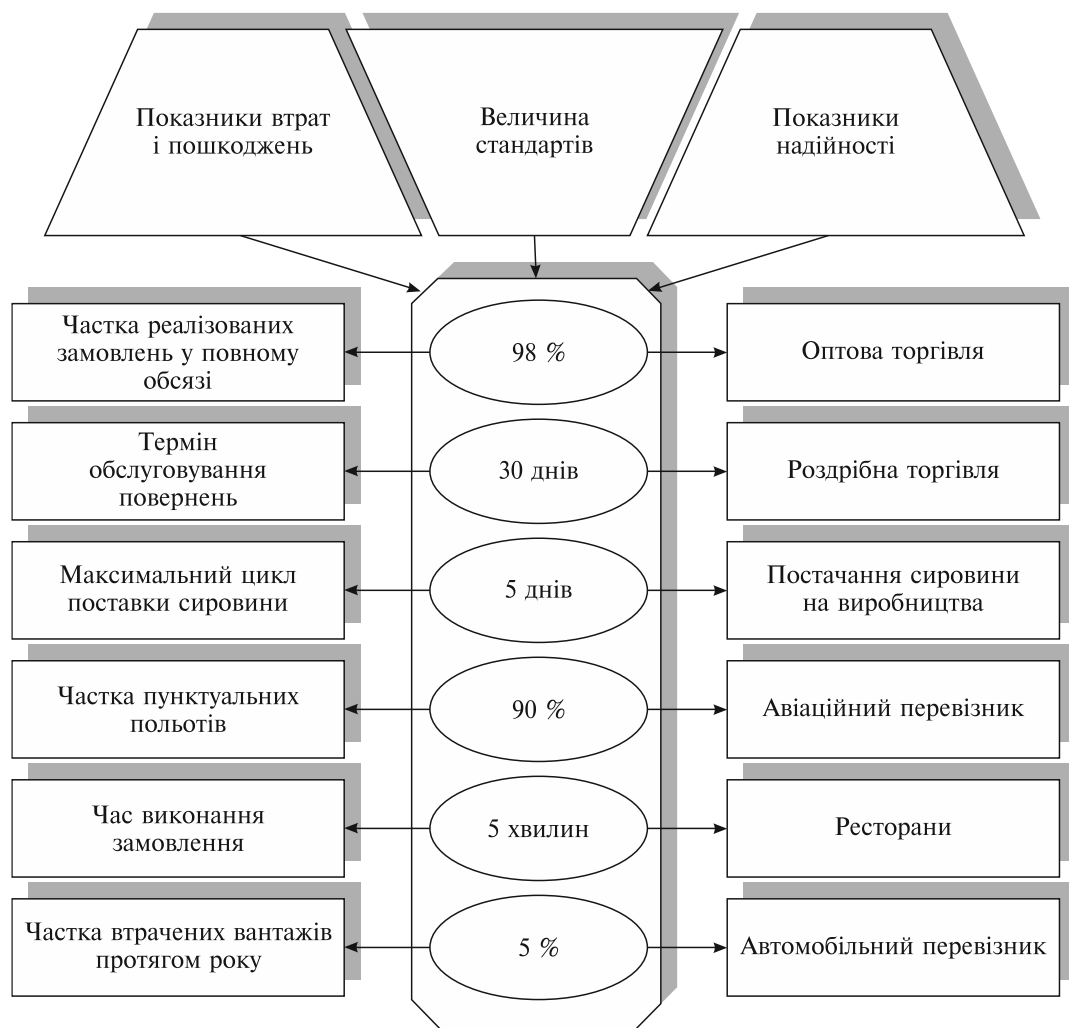


Рис. 5.4.5. Приклади стандартів обслуговування споживачів у різних видах діяльності

для нормативів та інтервали перевірок, наприклад, контролювання показників у кожному кварталі.

Щоб бути ефективним, контролювання має бути економічним. Переваги системи контролювання мають перевищувати витрати на його функціонування. Коли прибуток, який виникає під час здійснення контролювання, менший за витрати на нього, то такий контроль вважається неекономічним. Один із способів можливого збільшення економічної ефективності контролю полягає у використанні методу управління за принципом виключення.

Принцип виключення передбачає, що система контролю має спрацьовувати за наявності помітних відхилень від стандартів, інакше вона буде неекономічною та нестійкою. З цією метою розраховують масштаб допустимих відхилень показників від стандартів.

**Масштаб допустимих відхилень** — межі, в яких відхилення досягнутих результатів від намічених не мають викликати занепокоєння.

Визначення економічно обгрунтованого масштабу допустимих відхилень — питання вкрай важливе. Якщо взяти занадто великий масштаб, то можна пропустити важливі проблеми. Проте якщо масштаб занадто маленький, то організація реагуватиме навіть на незначні відхилення, що є недоцільним.

*Етап 3. Доведення критеріїв та показників до працівників.* Для забезпечення ефективності системи контролювання необхідно обов'язково повідомляти відповідних працівників організації про встановлені критерії і контрольовані показники, які у свою чергу повинні бути чіткими і зрозумілими для підлеглих. Завдання стандартів, що використовуються при контролюванні поведінки працівників, полягає в тому, щоб працівник чітко знав, що саме очікується від його діяльності. Стандарти та нормативи в обов'язковому порядку доводяться до працівників, які повинні бути ознайомлені з місією організації, знати, яка стратегічна мета досягається й які у зв'язку з цим перед ними ставляться конкретні поточні завдання.

*Етап 4. Вимірювання досягнутих результатів згідно з контрольованими показниками.* Зазвичай вимірювання результатів — найбільш клопіткий і дорогий етап контролювання. Менеджер має визначити, наскільки досягнуті результати відповідають його очікуванням. На цьому етапі контролювання оцінюються результати діяльності на всіх рівнях організації та в усіх підрозділах. Менеджер має вирішити, чи одержано потрібну інформацію і чи важлива вона.

**Важлива інформація** — це така інформація, що адекватно характеризує досліджуване явище та є суттєво необхідною для прийняття правильного рішення.

Джерелом інформації під час контролювання, крім загальновідомих, є специфічна документація: матеріальний звіт про витрати матеріалів; лімітно-забірна карта; маршрутний лист; рапорт про витрати технологічного палива (енергії) за зміну; акт (відомість) на брак продукції; вимоги на видачу матеріалів; комплектувальні відомості; наряди на відрядну оплату праці тощо.

*Етап 5. Зіставлення результатів діяльності із запланованими показниками; розроблення у разі потреби коригувальних заходів.* На завершальному етапі досягнуті результати діяльності порівнюються з прийнятими показниками. Керівник повинен визначити, наскільки фактичні результати відповідають його очікуванням, з'ясувати причини будь-яких відхилень у роботі організації, встановити ступінь допустимості або відносної безпеки виявлених відхилень від плану. Отримані дані стосовно досягнутих результатів обов'язково доводяться до працівників.

Якщо результати діяльності відповідають стандартам та нормативам, то немає потреби у змінах. У разі виявлених відхилень проводяться коригувальні заходи, а якщо необхідно, то й перегляд критеріїв та контрольованих показників. У багатьох випадках стратегічний план вимагає коригування технологічних, господарських та інших процесів відповідно до обгрунтованих висновків і прийнятих рішень, оскільки всі деталі передбачити заздалегідь практично неможливо. У будь-якому випадку цикл контролювання потім повторюється знову.

### 5.4.3. Види управлінського контролю

Контролювання як вид управлінської діяльності (процес) реалізується на засадах виконання контрольних операцій (контролю).

**Контроль** — елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, програмам розвитку, критеріям, нормативам тощо.

З урахуванням об'єкта та суб'єкта контролювання, а також його цілей і завдань розрізняють різні види контролю. Беручи за основу класифікації низку ознак, розрізняють основні види контролю в менеджменті (табл. 5.4.1).

Таблиця 5.4.1. Види управлінського контролю

Класифікаційні ознаки	Види контролю
1) за рівнем управління	— стратегічний; — тактичний
2) за функціональним призначенням	— фінансовий контроль; — виробничий контроль; — контроль проекту; — маркетинговий контроль; — логістичний контроль; — контроль якості; — контроль поведінки працівників
3) за здійсненням у часі	— попередній; — поточний; — завершальний (підсумковий)
4) за видами ресурсів	— контроль фінансових ресурсів; — контроль трудових ресурсів; — контроль матеріальних ресурсів; — контроль інформаційних ресурсів
5) за ступенем охоплення контролем об'єктів	— суцільний (тотальний); — вибірковий
6) за періодичністю	— системний; — нерегулярний (епізодичний); — спеціальний
7) за приналежністю суб'єкта контролю до організації	— внутрішній; — зовнішній
8) за рівнем централізації управління	— централізований; — децентралізований

1. *За рівнем управління* контролювання здійснюють на стратегічному і тактичному рівнях. **Стратегічне контролювання** спрямоване на розв'язання стратегічних завдань і тісно пов'язане із стратегічним плануванням та реалізацією стратегії. Воно передбачає оцінювання основних завдань, ефективності впроваджуваної стратегії, створення спеціальних оперативних груп з метою виявлення утруднень і позитивних перспектив для господарської діяльності підприємства і надання рекомендацій щодо змісту подальших планів її удосконалення.

**Тактичне контролювання** забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, помісячних, кварталних і річних програм та планів.

**Фінансовий контроль** — це цілеспрямована діяльність уповноважених органів щодо забезпечення виконання встановлених форм і методів реалізації фінансових відносин, аналізу їхньої ефективності і розробки пропозицій стосовно їх удосконалення. Метою фінансового контролю є сприяння формуванню науково обгрунтованої фінансової політики підприємства, ефективного механізму його господарювання.

Фінансовий контроль є одним із функціональних елементів управління фінансами підприємства. Він тісно пов'язаний і здійснюється одночасно з іншими елементами управління, такими як фінансове планування, оперативне управління фінансами.

Об'єктом контролювання на даному рівні є фінансово-господарська діяльність підприємств. Предмет контролювання — фінансові показники (прибуток, доходи, собівартість, відрахування, податки тощо). Основні напрями фінансового контролю — контроль рівня забезпечення стабільної ліквідності (платоспроможності), рентабельності (як власного, так і сукупного капіталу), мінімізації ризиків.

Фінансовий контроль здійснюється економічними службами підприємства, фахівцями з відповідного напрямку на основі одержання від інших функціональних підрозділів фінансової звітності за стандартними формами. Для визначених вище цілей залучаються також незалежні аудиторські організації.

**Виробничий контроль** полягає у порівнянні показників виробничого планування із фактичними даними, а також в аналізованні відхилень, пов'язаних з виробничим процесом. Основними критеріями при цьому є терміни виготовлення, якість продукції, ефективність використання виробничих потужностей, аналіз витрат виробництва. Виробничий контроль вивчає дотримання послідовності виробничих операцій; завантаженості, тобто розподілу робіт; виробничих графіків, що визначають час, коли має виконуватися кожна операція; проводить попереднє оцінювання вартості виконання робіт та диспетчеризацію, або процес поточного впорядкування роботи тощо.

**Управління проектами** — галузь знань із планування, організації та управління ресурсами з метою успішного досягнення цілей та завершення завдань проекту.

**Контроль проекту** — забезпечує відповідність проекту графіку виконання та бюджету.

Контроль проекту починається з планування та закінчується звітом про виконання проекту, пронизуючи кожен елемент процесу управління проектом, як це зображено на рис. 5.4.6.

Кожен проект має бути оцінений щодо рівня необхідного контролю: забагато контролю означає втрату часу, замало контролю — збільшення ризиків. Якщо контроль проекту запроваджений неправильно, вартість для бізнесу зростає через

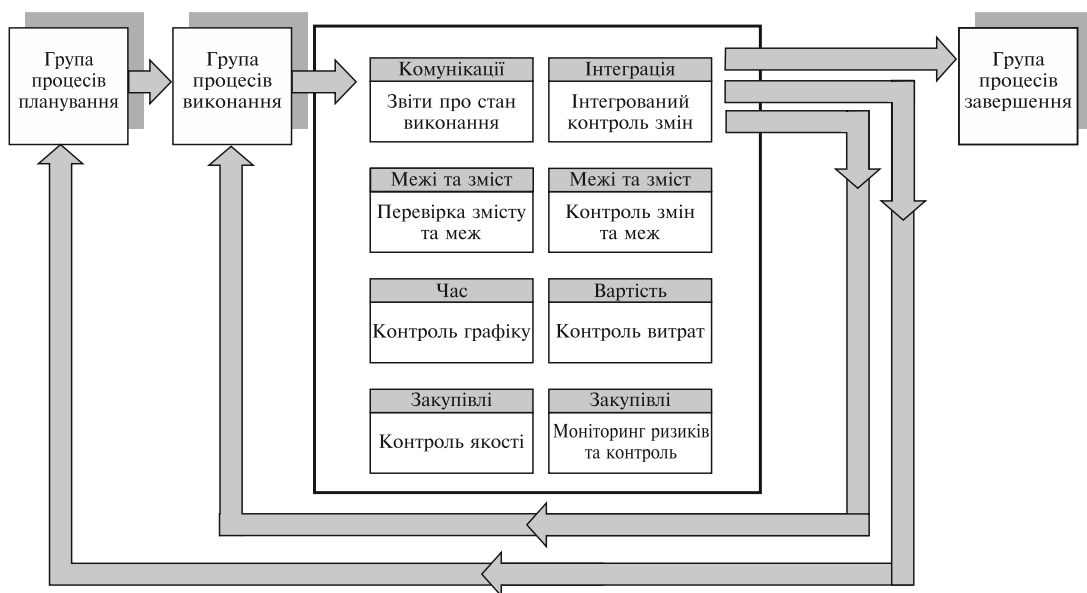


Рис. 5.4.6. Група процесів моніторингу і контролю в управлінні проектами

незаплановані витрати на виправлення та додаткові витрати на аудит. Системи контролю проектів необхідні для контролювання витрат, ризиків, якості, комунікацій, часу, змін, закупівель та людських ресурсів. Також у ході виконання проекту необхідно визначити, наскільки він впливає на фінансову звітність, наскільки достовірну інформацію отримують замовники і скільки точок контролю існує. Аудитори мають розглянути процес розроблення та процедури щодо способу впровадження.

**Маркетинговий контроль** — це комплекс дій та заходів, пов'язаних з перевіркою рівня реалізації маркетингової концепції підприємства. Контролювання маркетингу дозволяє виявити позитивні і негативні моменти в конкурентних можливостях організації і внести відповідні корективи в її маркетингові програми і плани підприємницької діяльності. Контролювання маркетингу охоплює перевірку реалізації й аналіз можливостей збуту; контролювання прибутковості й аналіз маркетингових витрат; стратегічне контролювання маркетингу.

Контроль збутової діяльності як складова контролювання маркетингу передбачає облік фактичних продажів організації та їх тенденцій у зіставленні із запланованими показниками по окремих товарах і їх асортиментних групах, окремих збутових підрозділах і продавцях, регіонах, типах споживачів, періодах часу, цінових лініях, методах і формах збуту. Менеджери перевіряють, які товари, ринки і збутові території виконали плани продажу і забезпечили заплановану частку обороту, а які не виконали план, і з'ясовують причину проблем, що виникли. Здійснюється контроль рентабельності підприємства за окремими товарами, їх асортиментними групами, ринковими сегментами та територіальними каналами збуту, рекламними засобами, торговельним персоналом, замовленнями різного обсягу. Частіше за все підприємства аналізують рентабельність своїх збутових програм за групами товарів, рідше — за групами споживачів або ринковими сегментами.

Із запровадженням у 2011 р. концепції «управління категорією згідно з потребами клієнта» (англ. — *customer led category management, CLCM*) в компанії «Метро Group Україна» кожна категорія товару стає одиницею аналізування і контролювання, при цьому всі поняття розглядаються через призму сприйняття покупців. Контролюванню підлягають не тільки зміна кількості артикулів та брендів, але й співвідношення різних цінових сегментів, зміна пакування, ефективність маркетингових та промокомпаній з просування товарів тощо.

**Логістичний контроль** спрямований на вимірювання результатів роботи і контролювання логістичних операцій щодо складування, транспортування, пакування, маркування, управління запасами та обслуговування замовлень споживачів. За допомогою логістичного контролю виявляються резерви оптимізування запасів товарно-матеріальних цінностей на складах та виробничо-технологічних ділянках, рівня логістичного обслуговування споживачів, логістичних витрат, процесів постачання, виконання замовлень, реагування на рекламації тощо. Логістичний контроль виконується працівниками служби логістики підприємства або фахівцями з відповідного напрямку.

**Контроль якості** передбачає відстеження певних результатів діяльності для встановлення того, чи відповідають вони певним стандартам якості, і для визначення шляхів усунення причин незадовільного виконання. Вимоги до якості встановлюються й фіксуються в нормативних і нормативно-технічних документах: державних, галузевих, фірмових стандартах, технічних умовах на продукцію, в технічних завданнях на проектування або модернізацію виробів, у кресленнях, технологічних картах і регламентах, у картах контролю якості тощо. Контролювання якості зазвичай виконується департаментом з контролю за якістю або організаційною одиницею зі схожою назвою.

Контроль якості охоплює контролювання якості проекту (науково-технічної розробки), вхідний контроль (контроль якості сировини і матеріалів на вході підприємства), виробничий контроль якості, а саме контролювання якості роботи

безпосередньо на виробничих ділянках (контроль якості технологічних процесів, своєчасне виявлення браку), контроль на виході з підприємства (контроль якості готової продукції), контроль якості обслуговування споживачів. Особливе значення має виявлення думки споживачів щодо якості продукції і обслуговування, аналіз реклаमाцій тощо.

**Контроль поведінки працівників** поділяється на два види, а саме контроль прямої й опосередкованої дії. Складовими прямого управлінського контролю поведінки працівників вважаються винагородження, підвищення кваліфікації, підсилення мотивації, дисциплінарний вплив. Непрямий управлінський контроль поведінки працівників відбувається за допомогою селекції кадрів, організаційної культури, формалізації, тренінгу.

2. *За здійсненням у часі* виокремлюють попередній, поточний і завершальний контроль.

Взаємозв'язки між попереднім, поточним та завершальним контролем зображені на рис. 5.4.7.

**Попередній (превентивний) контроль** випереджує фактичний початок робіт і здійснюється на вході в систему організації на основі встановлених правил, процедур, норм поведінки тощо.

Змістом попереднього контролю є перевірка готовності організації, виробничого апарату та структури управління до роботи, якість прийнятих рішень і ступінь сприйняття їх виконавцями, аналіз професійних знань і навичок, необхідних для виконання посадових обов'язків, відбір кваліфікованих фахівців для складання бюджету, вироблення стандартів мінімально допустимих рівнів якості матеріальних ресурсів, проведення перевірок. На цьому етапі здійснюється контролювання:

- процесу формування цілей (правильність вибору цілей, перевірка їх на обґрунтованість та узгодженість між зацікавленими особами і групами, адекватність відповідності кількісних показників ступеня досягнення поставлених цілей тощо);
- прогнозів та обмежень, що використовуються при постановці цілей;
- планів (обґрунтованість планових завдань, перевірка планів на повноту й узгодженість, перетворення планових величин у контрольовані, встановлення допустимих меж відхилень контрольованих величин, реалістичність, адаптивність тощо).

Попередній контроль дає змогу оцінити і підвищити якість складання плану. Аналізуючи планові величини, можна оцінити реальність плану та розглянутих при його розробленні умов та ситуацій (ступінь стійкості підприємства на ринку, динаміка цін, ступінь попиту на продукцію тощо), а також можливі помилки при складанні плану. При цьому, крім неточності оцінки можливих ситуацій, можуть бути й інші причини відхилень від плану, наприклад, помилки у розрахунках, неоднорідність вмісту планованих і фактичних показників тощо. Виявлення таких причин дозволить удосконалити сам процес планування і скоординувати плани з реальною дійсністю. Чим раніше буде зафіксована зміна ситуації, тим раніше можна актуалізувати плани, співвіднести їх з дійсністю.

**Поточний контроль** реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності. Він полягає у вимірюванні фактичних результатів, отриманих після проведення робіт. При цьому контролюються:

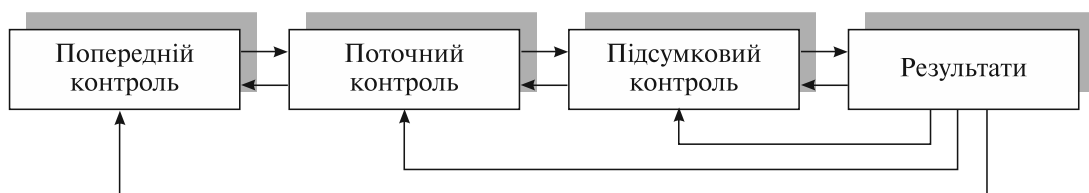


Рис. 5.4.7. Взаємозв'язки між попереднім, поточним та завершальним контролем

- планові і фактичні величини, наприклад витрати (в цілому по підприємству і по групах контрольованих величин);
- стан унутрішнього і зовнішнього середовища для виявлення «слабких» сигналів щодо можливих змін.

Часто об'єктом поточного контролю є підлеглі співробітники, а сам він традиційно є прерогативою їх безпосереднього керівника. Систематична перевірка роботи підлеглих, обговорення проблем, що виникають, пропозиції щодо вдосконалення роботи дають змогу усувати відхилення від планів та інструкцій.

**Завершальний (підсумковий контроль)** здійснюють на виході із системи організації. Він необхідний для виявлення рівня досягнутих результатів в організації, забезпечення мотивації (наприклад, при оплаті праці, преміюванні тощо). На етапі завершального контролю діяльності підприємства підводяться підсумки в цілому по підприємству з досягнення поставлених цілей і розробляються заходи щодо ліквідації можливих відхилень у майбутньому. Розраховуються фактичні відхилення від планових; оцінюється масштаб відхилень та причини відхилень; виявляються помилки та недоліки в управлінні, розробляються пропозиції для зменшення цих відхилень. Порівнюючи фактичні результати із запланованими, керівництво має можливість оцінити, наскільки правильно було складено плани, й ефективно здійснювати функцію мотивації. Дані підсумкового контролю керівникові дають інформацію для складання подальших планів.

3. *За видами ресурсів* контролювання здійснюється у ключових областях: трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів.

Для підвищення ефективності кожного з видів контролю доцільно його реалізовувати відповідно до конкретних видів ресурсів (табл. 5.4.2). Пріоритетним для менеджерів є функціональний блок завдань, пов'язаний із фінансуванням підприємства, оскільки за відсутності *фінансових ресурсів* неможливо виконати інші функціональні завдання, зокрема, пов'язані із здійсненням операційної та інвестиційної діяльності.

Разом з тим рішення щодо залучення коштів слід приймати лише за наявності ефективних проектів їх використання та розрахунку потреби у капіталі. Позиції, які відображаються в балансі, звіті про фінансові результати, звіті про рух грошових коштів та іншій звітності, мають формуватися саме у процесі виконання фінансовим менеджментом підприємства своїх функцій. З цих позицій слід керуватися принципом узгодженості рішень щодо залучення та використання капіталу.

У сфері фінансових ресурсів засобом контролювання є бюджетування або складання кошторису, що дає змогу перевіряти надійність їх джерел і обґрунтованість майбутніх витрат.

Контрольна функція виявляється в тому, що фінансова служба підприємства встановлює ступінь відповідності одержуваних доходів, структури грошових фондів накресленим планам щодо розширення обсягів виробництва і продажів; коригує невідповідність між доходами і витратами у використанні не лише коштів, але й інших видів ресурсів.

При контролюванні *матеріальних ресурсів* перевіряється наявність запасів сировини, матеріалів, комплектуючих матеріалів, кількість та якість виготовленої продукції, гарантованість поставок, оцінюється ефективність використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності.

У сфері *трудових ресурсів* контроль реалізується на основі аналізу ділових і професійних компетенцій (теоретичних знань, умінь і практичних навичок) претендентів на вакантні посади, кваліфікації, рис характеру, які задовольняють організацію та необхідні для виконання певних робіт.

При цьому встановлюють мінімальний рівень вимог до працівників щодо професійної освіти, досвіду роботи, навичок тощо. Контроль також реалізується у процесі виробничо-господарської діяльності і здійснюється у формі регулярних

перевірок роботи працівників, обговорення проблем, періодичної атестації працівників тощо. Перевіряється відповідність кваліфікації працівників посади, продуктивність їх праці, здатність до постійного вдосконалення професійних навичок, знань прав, обов'язків, норм, умов заохочення.

*Інформаційні ресурси* як об'єкт контролювання набувають неабиякого значення, оскільки комп'ютерно орієнтовані інформаційні системи використовуються все більше, щоб розвивати високу оперативність у здійсненні контролю і реагуванні менеджерів на ситуацію відповідно до одержаної інформації.

Таблиця 5.4.2. Характеристика попереднього, поточного та завершального контролю в організації за видами ресурсів

Види ресурсів	Характеристика контролю кожного виду ресурсів
<b>ПОПЕРЕДНІЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Аналізуються ділові і професійні компетенції претендентів на вакантні посади, а також наявність рис характеру, що задовольняють організацію та необхідні для виконання певних робіт. При цьому встановлюють мінімальний рівень вимог до працівників щодо професійної освіти, досвіду роботи, навичок тощо.
Інформаційні	Перевіряється зовнішня та внутрішня інформація, що надходить з усіх інформаційних каналів, на достовірність та об'єктивність; формується система збирання, оброблення та перевірки інформації.
Фінансові	Перевіряються всі грошові надходження і видатки підприємства, їх відповідність фінансовій документації, терміни надходження, виплати.
Матеріальні	Перевіряються кількісні та якісні параметри отриманих від постачальників товарно-матеріальних цінностей відповідно до укладених договорів і зафіксованих у них критеріїв.
<b>ПОТОЧНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Перевіряється в процесі виробничо-господарської діяльності кількість і якість виконання роботи працівниками, здійснюється періодична атестація працівників.
Інформаційні	Перевіряється робота системи оброблення, групування інформації, виокремлюється першочергова і другорядна, термінова і нетермінова інформації, а також здійснюється її розподіл у межах організації.
Фінансові	Перевіряється поточна робота фінансових структур, використання фінансових надходжень організації, формування видатків, відповідність фінансової документації та фінансових операцій нормам чинного законодавства.
Матеріальні	Оцінюється у ході перевірки ефективність використання наявних матеріальних ресурсів у процесі виробничо-господарської діяльності.
<b>ЗАВЕРШАЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ</b>	
Трудові	Перевіряється відповідність кваліфікації працівників посадам, їх продуктивність праці, здатність до постійного вдосконалення професійних навичок.
Інформаційні	Зосереджений на перевірці повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для виконання поставлених завдань.
Фінансові	Проводиться порівняльний аналіз отриманих фактичних результатів із запланованими.
Матеріальні	Перевіряються кількісні та якісні параметри виробленої готової продукції відповідно до укладених з клієнтами договорів і зафіксованих у них критеріїв.



Зовнішню та внутрішню інформацію, що надходить з усіх інформаційних каналів, перевіряють на достовірність та об'єктивність. Для цього формується система збирання, оброблення та перевірки інформації. Перевіряється робота системи оброблення, групування інформації, виокремлення першочергової і другорядної, термінової і нетермінової інформації, а також її розподілу в межах організації. Контроль зосереджено на перевірці повноти, достовірності та об'єктивності інформації, необхідної для виконання поставлених завдань.

4. *За ступенем охоплення* контроль є суцільним (тотальним) і вибіркоким.

**Суцільний, або тотальний контроль** передбачає послідовну перевірку усієї сукупності контрольованих об'єктів (ресурсів, працівників, процесів, готової продукції тощо). При такому підході керівники дотримуються думки, що все, що «не пройшло через їхні руки», може містити помилки і тому намагаються безперервно все контролювати. Тотальний контроль вимагає високих витрат і породжує неохайність та недовіру в колективі.

Частина вітчизняних управлінців ототожнює тотальний контроль готової продукції на виході з підприємства із забезпеченням якості продукції. Вони стверджують, що ніхто не знає, чого слід очікувати від працівників, тому доцільно суворо контролювати результати їх роботи. Для цього на промисловому підприємстві відділ технічного контролю виокремлений у самостійну одиницю з наданням йому широких повноважень.

За часів планово-адміністративної економіки цей принцип був широко розповсюджений на вітчизняних промислових підприємствах, на яких була налагоджена чітка система забезпечення якості продукції — держприймання (проводився контроль усієї продукції на виході з підприємства). На сучасних підприємствах запроваджується система комплексного управління якістю (англ. — *Total Quality Management, TQM*) як концепція управління організацією, що передбачає загальне цілеспрямоване та добре скоординоване застосування систем і методів управління якістю в усіх сферах діяльності — від досліджень до післяпродажного обслуговування — за участі керівництва та співробітників усіх рівнів та за раціонального використання технічних можливостей підприємства.

**Вибірковий контроль** — це контроль, який здійснюється щодо окремих об'єктів усієї сукупності. Наприклад, коли перевіряється робота лише складського господарства; коли рішення про якість контрольованої продукції приймають за результатами перевірки однієї чи кількох вибірок з партії.

5. *За регулярністю* розрізняють систематичний (плановий), нерегулярний (епізодичний) та спеціальний управлінський контроль.

Контроль з боку суб'єкта контролювання може бути систематичним, плануватися і проводитися з певною регулярністю: щомісячно, щоквартально, у кінці року тощо. Його завдання полягає у тому, щоб запобігти виникненню помилок та вчасно реагувати на відхилення від запланованих цілей.

Контролювання також може мати характер *епізодичний*, здійснюватися час від часу без наперед усталених термінів.

**Спеціальний контроль** проводиться у випадку розв'язання конкретного разового завдання, наприклад, ревізія на державному підприємстві при підозрі розкрадання працівниками майна.

Щоб уникнути образ з боку працівника, слід пояснити йому причини уваги керівника саме до нього та його роботи. Поширена практика, коли підлеглі, перебуваючи «на особливому контролі», надають менеджеру щоденний «мінізвіт». Чим простіше його форма, тим краще. Поділивши робоче завдання працівників на кілька етапів, можна спростити контроль.

6. *За належністю суб'єкта контролю до організації* контроль поділяється на внутрішній і зовнішній.

**Внутрішній контроль** передбачає проведення робіт «із середини»; при цьому саме працівники організації є контролерами здійснюваних процесів і операцій. На великих підприємствах нерідко створюють спеціальні відділи, які безпосередньо

займаються проведенням внутрішнього контролю, наприклад, відділ внутрішнього аудиту, відділ технічного контролю за якістю.

**Зовнішній контроль** проводять зовнішні експерти, які не працюють безпосередньо в організації, але є фахівцями у певній сфері. Мова йде, наприклад, про аудиторські фірми чи незалежних аудиторів, інвесторів, акціонерів, інших фахівців, залучених до незаангажованої перевірки стану справ.

Залежно від форми власності зовнішній контроль діяльності організації може здійснюватись у формі ревізії (на державних підприємствах) або аудиту (на приватних підприємствах). Слід зазначити, що істотні відмінності, крім деяких, під час здійснення названих форм контролювання відсутні.

По-перше, розрізняється кінцева мета здійснення ревізії та аудиту. Метою ревізії на підприємствах є встановлення законності та правильності діяльності підприємства, виявлення порушень, встановлення винних осіб із подальшим їх покаранням. Метою аудиту є встановлення правильності, законності та доцільності діяльності підприємств, виявлення правопорушень та надання рекомендацій щодо їх усунення і недопущення у майбутньому.

По-друге, є відмінності під час планування зазначених форм фінансово-господарського контролю.

По-третє, розрізняється безпосередній процес узагальнення результатів, що зумовлено суттєвими відмінностями аудиторського висновку та акта ревізії як за призначенням, так і за змістом.

Утім, завдання проведення ревізії та аудиту в обох випадках однакові, а саме:

- встановлення законності діяльності підприємства шляхом перевірки наявності усіх передбачених дозволів;
- встановлення правильності розрахунків підприємства з персоналом;
- встановлення правильності розрахунків підприємства з бюджетом та державними цільовими фондами;
- встановлення правильності документального оформлення виробництва;
- встановлення законності списання витрат на виробництво;
- встановлення законності та правильності нарахування і сплати податків, зборів та обов'язкових платежів тощо.

7. *За рівнем централізації* контролювання поділяється на централізоване і децентралізоване.

**Централізований контроль** постає як цілеспрямована діяльність спеціалізованих контрольних служб, заснована на використанні суворих правил, інструкцій, жорстких нормативів. Його особливістю є послідовний, спрямований на суб'єкт вплив «зверху донизу»; здебільшого йому властива закритість інформації. При централізованому підході функції контролювання покладаються на спеціалізовані підрозділи, зокрема, ревізійні відділи чи відділи внутрішнього аудиту. Вони перевіряють роботу інших підрозділів та служб і доповідають вищому керівництву, яке є головним контролером і приймає рішення за результатами проведеного контролювання.

Якщо контроль здійснюється безпосередньо на робочих місцях самими працівниками, то йдеться про *децентралізований* підхід. При цьому в кожному функціональному підрозділі є працівник, на якого покладено обов'язки контролера роботи цього підрозділу. Такою особою може бути керівник підрозділу або працівник, до функціональних обов'язків якого належить контролювання роботи інших колег по цеху, відділу чи дільниці. Децентралізований контроль ґрунтується на соціальних нормах, цінностях, традиціях, корпоративній культурі. Значною мірою він зорієнтований на самоконтроль та внутрішньогруповий контроль, що здійснюється на засадах соціальної взаємодії. Йому властива прозорість інформації про цілі, засоби, терміни проведення контролю. Не менш важливою його особливістю є й забезпечення двостороннього впливу між суб'єктом та об'єктом контролювання.

#### 5.4.4. Методи контролювання

У процесі вимірювання реального виконання принципово важливо правильно обрати відповідний метод контролювання.

**Метод контролювання** — спосіб та інструменти цільового оцінювання стану заданих об'єктів з метою інформаційного забезпечення реалізації функції контролювання та оцінка виконання завдання. Обирають методи контролювання залежно від кваліфікації фахівців-контролерів, наявного інформаційного та програмного забезпечення, залучених ресурсів та поставлених завдань.

За допомогою системи контролювання можна перевіряти та аналізувати досить широкий клас явищ: від вимірювання результатів діяльності організації до оцінювання організаційної поведінки, що, звичайно, складніше. Контроль має здійснюватися на всіх рівнях управління: корпоративному, дивізіональному, функціональному та індивідуальному. Основні способи контролювання зведені в табл. 5.4.3.

Таблиця 5.4.3. Способи контролювання та їх зміст

Способи контролювання	Параметри, що контролюються
<i>Ринковий</i>	Ціна акцій Повернення інвестицій Трансфертні ціни
<i>Контроль на виході</i>	Дивізіональні результати Функціональні результати Індивідуальні результати
<i>Бюрократичний</i>	Правила і процедури Бюджети Стандартизація
<i>Контроль з боку колективу</i>	Норми Результати Соціальна відповідальність

**Ринковий контроль** найбільш об'єктивний, оскільки він проводиться на основі системи цін і дає змогу оцінити ефективність діяльності організації за допомогою достатньо об'єктивних і використовуваних показників. Зокрема, ринкова ціна акцій визначається в результаті конкуренції, і всі її коливання дають менеджерам уявлення про ефективність діяльності у вигляді зворотного зв'язку.

Швидкість повернення інвестицій вимірює віддачу інвестиційного капіталу і є іншою формою ринкового контролю. Трансфертні ціни розкривають економічні взаємовідносини між відділеннями. Вони можуть встановлюватися двома способами: на основі ринкових цін і на основі собівартості. Ось чому є певні проблеми у використанні їх як показника. Ринковий контроль використовується при плануванні корпоративного портфеля, оскільки порівняння рівня рентабельності інвестицій — важливий спосіб оцінки організацією діяльності своїх підрозділів.

**Контроль на виході** є наступною об'єктивною формою контролювання, який використовується за відсутності інших об'єктивних методів. При цьому організація повинна оцінювати або прогнозувати досягнення відповідних цілей різними відділеннями, функціями чи підрозділами. На рівні філій оцінюються обсяги продажу, продуктивність, зростання і частка ринку. Ці показники змінюються залежно від діяльності філій і відображають ефективність управлінських рішень. На функціональному рівні також оцінюється ступінь досягнення відповідних цілей. Функціональні результати можуть бути використані для розроблення організацією конкурентних переваг; одночасно це потужні методи контролю поведінки персоналу. Контроль за індивідуальними результатами по-

пулярний на всіх рівнях: менеджери вищої ланки управління, менеджери зі збуту, інженери, логістики, маркетологи, інші. Однак, коли є труднощі в оцінюванні діяльності (наприклад, у сфері НДДКР або при колективній роботі), складно оцінити індивідуальну віддачу кожного працівника. Невідповідне використання контролю на виході може призвести до негативних наслідків на всіх рівнях організації.

**Бюрократичний контроль** є директивною формою контролювання діяльності підрозділів, функціональних органів і працівників за допомогою прийнятих стандартів, нормативів, правил і процедур, як найкращих способів досягнення результатів. Вони зазначають, що має бути зроблено, і в такий спосіб стандартна поведінка дає передбачуваний результат і передбачувану реакцію. Зазвичай вони корисні при рутинних операціях, в інших випадках їх використання ускладнене.

**Бюджети** — це плани, зібрання правил розподілу ресурсів, які визначаються структурою організації і встановлюють певні обмеження.

Важливо, щоб при їх складанні та виконанні не було конфліктів між функціональними ланками. Контролювання на вході здійснюється задля забезпечення високої якості вхідних трудових і матеріальних ресурсів. Процес стандартизується з метою програмування діяльності і забезпечення мінімальних витрат і високої якості. Організаційні виходи стандартизуються за специфічними критеріями готової продукції, за якістю і рівнем обслуговуванням споживачів. За допомогою стандартизації діяльності створюється ефективна система спостереження за функціонуванням організації.

**Контроль із боку колективу** найбільш корисний, оскільки ґрунтується на створенні внутрішньої системи оцінювання результатів діяльності організації. При цій формі контролювання працівники самі встановлюють норми і результати своєї поведінки. Такий контроль ефективний у поєднанні зі стандартизацією на вході.

На практиці різні способи контролювання використовуються організацією одночасно, і важливо правильно поєднати їх з інструментами контролю. Головними інструментами реалізації цієї функції є спостереження, перевірка всіх сторін діяльності, облік та аналіз. У табл. 5.4.4 надано лише найбільш використовувані інструменти контролю, однак цей список можна продовжувати залежно від сфери, виду, завдань і цілей контролювання.

Складовими елементами *фінансового контролю* є фінансовий аналіз, бюджетування, аудит.

Фінансовий аналіз слід розглядати як складну підсистему, де основними інструментами є: аналіз фінансової звітності організації; аналіз фінансових коефіцієнтів; аналіз беззбитковості. Для оцінювання та контролювання діяльності організації широко застосовують такі документи фінансової звітності як баланс, звіт про прибутки та збитки, звіт про рух готівки.

**Бюджетування** — це процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

Це інструмент тактичного планування, необхідний для фінансових менеджерів. Бюджет — це узгоджений план, який розрахований на певний період часу (зазвичай квартал, місяць, рік); встановлює певні види діяльності та необхідні для їх виконання ресурси (як правило, у грошових одиницях, але може бути й у натуральних, трудових тощо).

**Аудит** (лат. *auditor* — слухати) — перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленням нормативам.

Зовнішній аудит проводиться зовнішньою незалежною аудиторською організацією і спрямований на перевірку фінансової звітності. Внутрішній аудит перевіряє не лише фінансову звітність, але й додатково оцінює операційну діяльність

організації й опрацьовує рекомендації щодо її вдосконалення. Серед обов'язкових напрямів аудиторської перевірки мають бути:

- грошові кошти (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
- надходження (перевірка гарантій сплати боргів споживачами, перевірка балансу);
- запаси (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
- основні фонди (огляд технічного стану, оцінка зносу, інтенсивності використання);
- кредити (аналіз кредитних угод, узагальнення зобов'язань);
- доходи і витрати (оцінка їх розподілу за термінами, пріоритетністю, центрами надходжень і витрат тощо).

Таблиця 5.4.4. Види управлінського контролю та застосовувані інструменти

№	Вид управлінського контролю	Інструменти контролювання
1	Фінансовий контроль	— фінансовий аналіз; — бюджетування; — аудит
2	Виробничий контроль	— методи оптимізації та контролю за виробничими системами і процесами, зокрема, методи REFA
3	Контроль в управлінні проектами	— мережеві графіки, — графік Г. Гантта, — метод критичного шляху (СРМ), — метод оцінки та перегляду планів (PERT)
4	Маркетинговий контроль	— метод точки беззбитковості; — аудит маркетингу; — методи конкурентного аналізу
5	Логістичний контроль	— метод виявлення вузьких місць; — методи управління запасами, — АВС-аналіз, — ХУЗ-аналіз; — аудит логістики
6	Контроль якості	— статистичний приймальний контроль; — статистичний контроль якості процесу
7	Контроль поведінки працівників	— оцінка за абсолютними стандартами; — оцінка за відносними стандартами; — оцінка за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності
8	Стратегічний контроль	— SWOT-аналіз; — збалансована карта показників; — аудит маркетингу; — методи портфоліо-аналізу; — бенчмаркінг

До інструментів *виробничого контролю* можна включити методи оптимізування та контролювання виробничих систем і процесів. Ці інструменти виробничого контролю є зняряддям менеджерів при аналізуванні «вузьких місць» у виробничих системах та розробленні пропозицій стосовно їх ліквідації; плануванні, проектуванні, структуруванні та запровадженні організації праці, що орієнтована на процес. За їх допомогою менеджери отримують фактичні дані витрат часу та розраховують час виконання замовлення тощо. Серед таких методів усе більш популярними набувають методи REFA, розроблені Федеральним союзом з організації робочих процесів, виробництва та розвитку підприємств Німеччини.

У сфері управління проектами у контролюванні широко використовуються сітьові графіки, графіки Г. Гантта, метод критичного шляху (СРМ), метод оцінки та перегляду планів (PERT) інші графічні та економіко-математичні методи.

У сфері маркетингу застосовуються методи конкурентного аналізу, аудит маркетингу, метод точки беззбитковості. Завдання аудиту маркетингу — визначити, які пункти маркетингового плану не реалізуються і з яких причин, чи правильно визначено мету та завдання маркетингу і розроблено його структуру, наскільки у стратегії маркетингового плану враховано зміни в ситуації на ринку, у навколишньому середовищі тощо. Головне завдання аудиту — розробити пропозиції, на підставі яких необхідно коригувати діючі маркетингові плани; ці пропозиції необхідно враховувати при складанні майбутніх планів. Результати аудиту маркетингу з розробленими рекомендаціями щодо вдосконалення подальшої маркетингової діяльності підприємства з урахуванням змін у маркетинговому середовищі подають вищому керівництву. Рішення щодо прийняття необхідних заходів затверджує рада директорів підприємства.

Інструментами логістичного контролю послугуються насамперед фахівці у сфері управління матеріального потоку. Відомі методи у сфері логістики — метод виявлення «вузьких місць» у ланцюгу поставок; методи управління запасами, кількісно-якісний АВС-аналіз, ХУЗ-аналіз; аудит логістики. При контролюванні піддають аналізу не лише дані конкретного підприємства, але й цілого ланцюга поставок. Наприклад, при вивченні основних елементів ланцюга поставок на основі його потужностей, виявленні при цьому «вузького місця» та розробленні комплексу заходів стосовно його усунення.

Зазвичай у ланцюгу існують частини, які обмежують загальну пропускну здатність, в результаті чого створюються «вузькі місця» (рис. 5.4.8). **Вузьке місце** — це будь-який ресурс, потужність (пропускна здатність) якого менша, ніж потреба в ньому.

Про вузькі місця в ланцюгу поставок можна згадати також як про контрольну точку, яка здатна управляти всім ланцюгом, оскільки такий ресурс працює увесь час і дає можливість бути впевненим, що в результаті попередніх операцій не випускається надлишкового обсягу продукції, не створюються надмірні запаси незавершеної продукції, які цей ресурс неспроможний подолати.

На практиці основною причиною виникнення «вузьких місць» у ланцюгу поставок є зростання попиту на досліджуваний товар на ринку в певний проміжок часу. Будь-який елемент ланцюга поставок може бути основою для виникнення «вузьких місць», зокрема, їх поява у сфері постачання зумовлена нестачею вихідної сировини для збільшення обсягів виробництва. З іншого боку, не виключена поява «вузьких місць» у технологічному ланцюгу поставок при малих потужностях виробництва. Малі потужності складських приміщень, пакувальних цехів, транспортних засобів формують «вузькі місця» в логістичному каналі, які при значних обсягах виробництва зменшують пропускну здатність ланцюга поставок. Шляхи подолання «вузьких місць» є досить різними залежно від місця їх виникнення. Так, наприклад, поява «вузьких місць» у технологічному ланцюгу поставок може бути усунена за

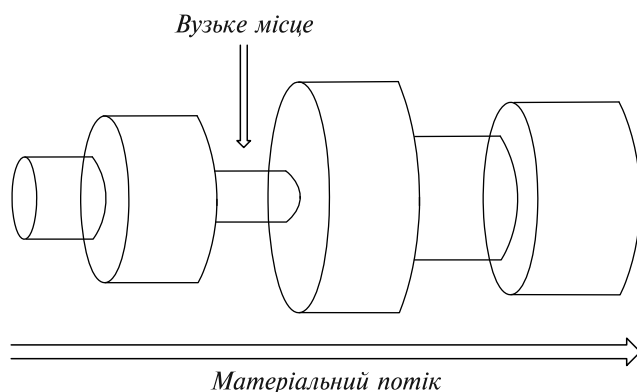


Рис. 5.4.8. Вузьке місце в ланцюгу поставок

рахунок введення додаткового обладнання, його ремонту, використання нового обладнання, модернізації окремих машин та систем.

Виявлення «вузького місця» у ланцюгу поставок продукції підприємства та розроблення комплексу заходів стосовно його усунення дає змогу оптимізувати зусилля партнерів та ефективно спільно здійснювати свою діяльність на ринку.

У сфері управління якості важливими інструментами є статистичні методи *контролю якості*, метою якого є:

- визначення відповідності продукції та процесів вимогам нормативно-технічної документації, зразкам-еталонам тощо;
- отримання інформації про хід виробничого процесу та рівень його стабільності;
- захист підприємства від постачання недоброякісної сировини та матеріалів;
- виявлення дефектної продукції на ранніх етапах її виготовлення;
- запобігання випуску недоброякісної продукції.

При здійсненні статистичного регулювання технологічного процесу використовуються наступні підходи.

1. **Статистичний приймальний контроль** — використовується для контролю якості готової продукції за альтернативною ознакою або для контролю якості вхідних матеріалів і напівфабрикатів. Статистичний приймальний контроль має форму вибіркового активного контролю, в основу якого покладено застосування методів математичної статистики, що дозволяє оцінювати якість великої партії продукції за результатами контролю малої вибірки (проби).

2. **Статистичний контроль якості процесу** — застосовується для регулювання якості продукції і реалізується у процесі її виготовлення. Наприклад, карта контролю технологічного процесу сприяє виявленню моменту, коли процес виробництва виходить з-під контролю і починає випускатися продукція з неприпустимо нестабільною якістю. При цьому необхідно одразу вжити належних заходів з коригування технологічного процесу.

У *контролюванні поведінки працівників* в організації розрізняють такі основні підходи:

- оцінювання за абсолютними стандартами, яке здійснюється шляхом порівняння отриманих працівником реальних результатів із заздалегідь визначеним певним кількісним показником (стандартом). При використанні абсолютних стандартів діяльності менеджер може чітко визначити ступінь відповідності поведінки працівника визначеному критерію;
- оцінювання за відносними стандартами, яке передбачає порівняння діяльності одного працівника з результатами діяльності іншого. Використання відносних стандартів дозволяє чітко ранжувати працівників;
- оцінювання за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності.

На практиці рекомендується комбінувати підходи до оцінювання виконання, щоб зменшити недоліки кожного з них. Менеджер може спочатку розставити підлеглих за ступенем досягнення абсолютного стандарту і далі визначити найкращих, середніх і гірших за відносними стандартами. Це особливо допомагає менеджерам, оцінки яких бувають надзвичайно різкими або, навпаки, занадто поблажливими.

#### 5.4.5. Стратегічний контроль у процесі стратегічних перетворень на підприємстві

Стратегічне контролювання спрямоване на розв'язання стратегічних завдань. Воно посідає важливе місце у стратегічному менеджменті, оскільки є його третім і останнім етапом після стратегічного планування і реалізації стратегії (рис. 5.4.9).

На відміну від поточного стратегічне контролювання спрямоване на забезпечення відповідності стратегічних результатів стратегічним цілям. Ще однією від-

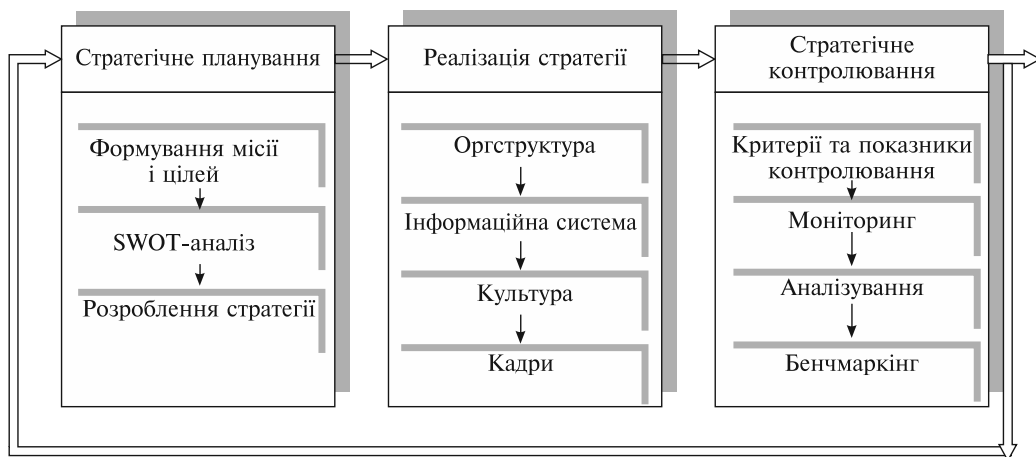


Рис. 5.4.9. Місце стратегічного контролювання у стратегічному менеджменті

мінністю стратегічного контролювання від тактичного є те, що стратегічне контролювання орієнтується на роботу з даними щодо внутрішнього і зовнішнього середовища, у якому функціонує організація.

На рис. 5.4.10 схематично зображено види стратегічного контролювання та їх місце у стратегічному менеджменті, а у табл. 5.4.5 надано їх характеристику.

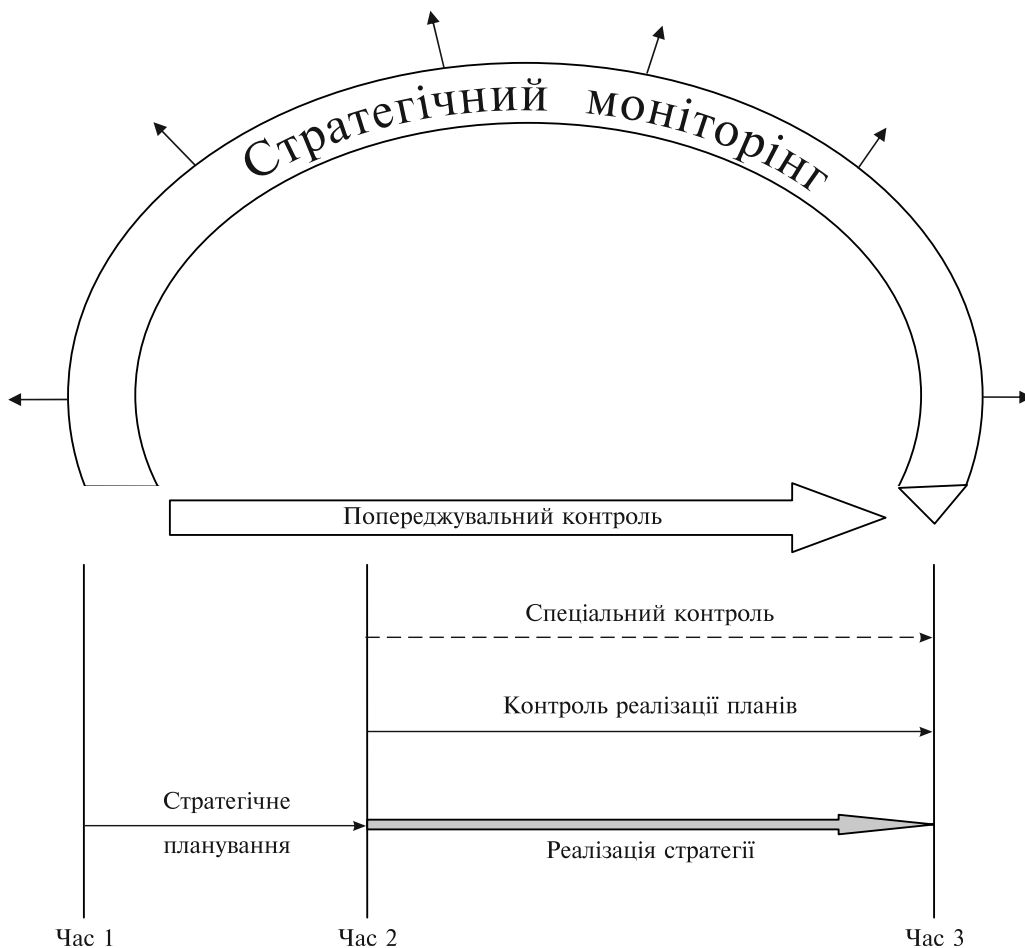


Рис. 5.4.10. Види стратегічного контролювання та їх місце у стратегічному менеджменті



Особливої значущості набуває побудова такої системи стратегічного контролювання діяльності підприємства, яка б враховувала вплив зовнішнього середовища, що постійно змінюється, і довгострокові наслідки прийнятих управлінських рішень.

Стратегічне контролювання сфокусоване на з'ясуванні того, чи доцільно надалі реалізовувати прийняту стратегію і чи приведе її реалізація до досягнення поставлених цілей. Коригування за результатами стратегічного контролювання може стосуватися як реалізованої стратегії, так і цілей організації.

Однією з найбільш ефективних технологій менеджменту на підприємстві є управління відповідно до збалансованих ключових показників діяльності організації (англ. — *Key Performance Indicators, KPI*) або ж збалансованої системи показників (англ. — *Balanced Scorecards, BSC*), яку розробили Д. Нортон і Р. Каплан.

**Збалансована система показників (BSC)** — це концептуальний підхід до організування та контролювання діяльності підприємства, що здійснює інформаційно-методологічну підтримку прийнятих управлінських рішень у співвідношенні із запропонованою стратегією розвитку підприємства.

Таблиця 5.4.5. Характеристика основних видів стратегічного контролювання

Базові характеристики	Види стратегічного контролювання			
	Попереджувальний контроль	Стратегічний моніторинг	Контроль реалізації планів	Спеціальний контроль
Цілі контролювання	Виявлення критеріїв та показників контролювання	Ідентифікація потенційних загроз і можливостей	Аналізування відхилень	Виявлення раптових небажаних подій, які вимагають термінового перегляду стратегії
Ступінь фокусування	високий	високий	низький	високий
Потреба у збиранні даних: — формалізованих — централізованих	середня низька	висока середня	низька низька	висока висока
Використання: — чинників зовнішнього середовища — галузевих чинників — чинників щодо специфіки стратегії — чинників щодо специфіки компанії	так так ні ні	рідко рідко так так	так так рідко рідко	так так так рідко

Побудови BSC має наступні принципи:

- забезпечення зв'язку стратегії та операційної діяльності;
- залучення всіх сфер діяльності компанії;
- встановлення відповідальності керівників підрозділів за досягнення поставлених перед ними цілей;
- забезпечення інформаційного обміну між керівниками підрозділів підприємства, зокрема у досягненні стратегічних цілей.

Вчасна реакція на погіршення будь-яких із вибраних показників дає змогу запобігти погіршенню саме фінансових показників і не дає підприємству відійти від головної фінансової цілі. Цьому існує логічне пояснення: якщо аналізувати діяльність підприємства лише за допомогою фінансових показників, то у контролюванні при виявленні негативних тенденцій можлива така ситуація, коли буде пізно вносити зміни.

За своїм призначенням BSC трансліює місію і загальну стратегію організації в систему взаємопов'язаних показників. Ключовими аспектами системи управління на основі BSC є:

- до системи входять показники, які належать до всіх стратегічно важливих аспектів діяльності підприємства (фінанси, клієнти, бізнес-процеси, навчання та зростання персоналу);
- всі показники системи повинні бути взаємопов'язаними між собою причинно-наслідковим зв'язками;
- показники повинні бути пов'язаними зі стратегічними завданнями підприємства;
- результуючі показники мають бути пов'язані з факторами, які визначають успішність підприємства, або ж із ключовими факторами успішності (КФУ);
- всі показники повинні бути пов'язані з фінансовими результатами діяльності підприємства.

Головна цінність BSC полягає в тому, що вона не обмежується тільки фінансовими показниками для оцінки результатів діяльності і ступеня досягнення стратегічних цілей. Зберігаючи фокус на покращення фінансових результатів діяльності, система дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства на ринку, оптимальність внутрішніх процесів компанії і стан людських ресурсів. Система показників, розроблена на базі BSC, розділена на чотири напрями: фінансовий, клієнтський, напрям внутрішніх процесів, напрям навчання і зростання (рис. 5.4.11).

BSC пов'язує в єдину систему (рис. 5.4.12) сукупність усіх факторів, на яких базується управління підприємством. Конструктивна логіка такого підходу полягає в тому, що «випереджальними» факторами є не фінансові показники BSC.

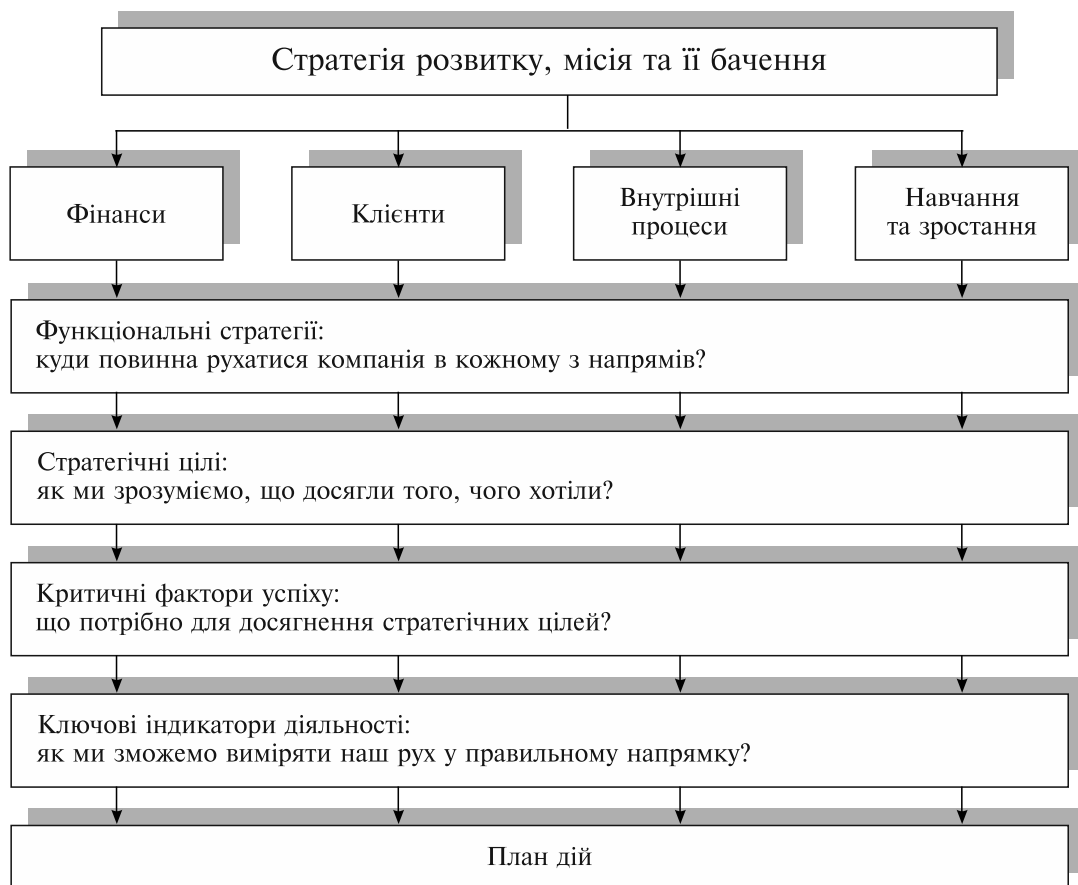


Рис. 5.4.12. Взаємозв'язок місії, стратегії і ключових показників оцінювання і контролювання діяльності підприємства

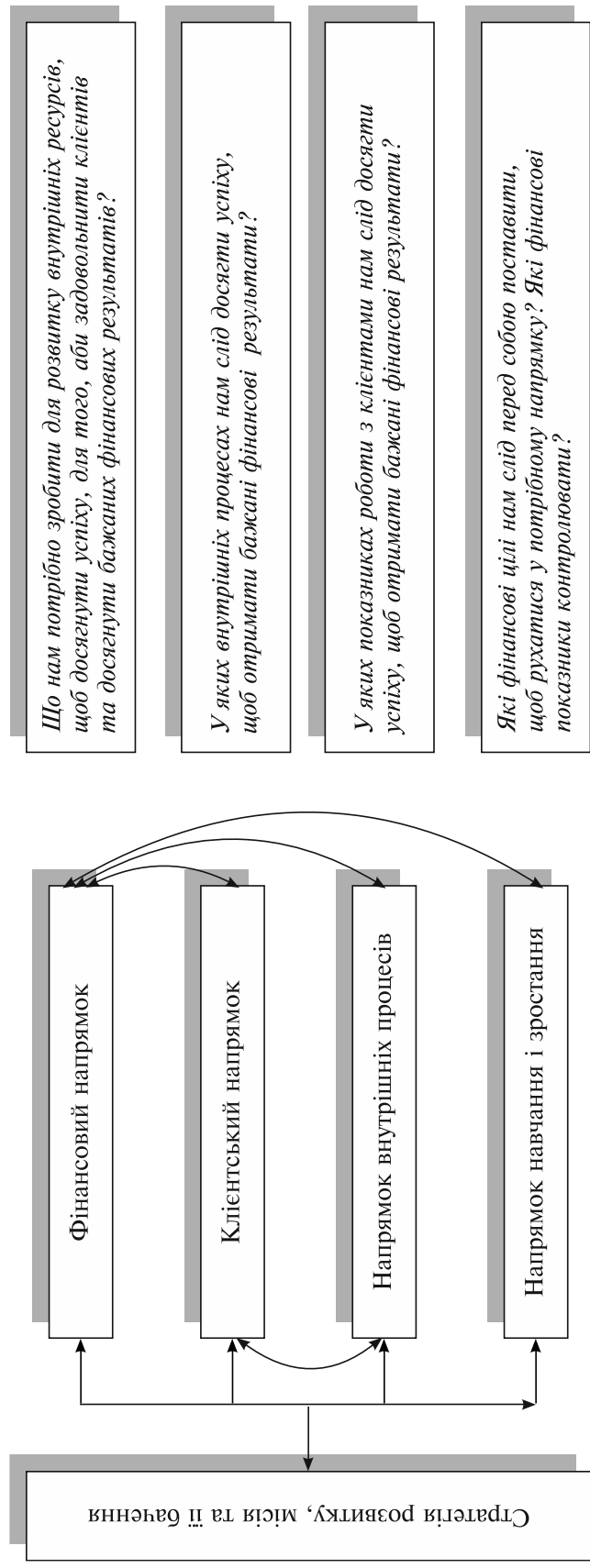


Рис. 5.4.11. Напрямки збалансованої системи показників і взаємозв'язок між її елементами та стратегією

#### 5.4.6. Особливості тактичного контролювання

Тактичний контроль забезпечує систематичні спостереження за виконанням поточних завдань, програм, планів. У часовому діапазоні тактичне контролювання орієнтовано на короткий період часу, зазвичай на термін від кварталу до одного року. Оперативний контроль зорієнтовано, як правило, на правильність виконання окремих робіт, функцій і операцій. У табл. 5.4.6 наведено ключові показники та напрями моніторингу й оцінювання відхилень діяльності підприємства за рік. Контролювання діяльності у більш тривалому часовому діапазоні, зокрема понад один рік і більше, передбачає здійснення стратегічного контролювання.

Тактичне контролювання оперує насамперед даними з внутрішнього середовища організації, які стосуються основних типових характеристик (чинників) внутрішнього середовища, зокрема:

- щодо виробництва: розміри і потужності виробництва, тип і вік обладнання, джерела постачання, тенденції продуктивності, інноваційні можливості, нормування робіт, рівень браку, витрати на одиницю продукції, рентабельність продукції;
- щодо маркетингу (збуту і постачання): номенклатура продукції, розміри і частка ринку, якість маркетингових досліджень, ефективність використання реклами, організація продажу і сервісу, рентабельність продажу, ефективність експорту;
- фінансів (фінансового стану підприємства): активи, валові нагромадження, дохідність, джерела грошових надходжень, показники балансу тощо;
- щодо конкурентоспроможності продукції (конкурентний потенціал): фондвіддача, продуктивність праці, ефективність технології виробництва, ефективність інформаційних ресурсів;
- щодо екологічності виробництва: охорона водних ресурсів, охорона земель, охорона повітряного середовища;
- щодо соціальної сфери та управління персоналом: процедури залучення і добору кадрів, системи стимулювання, професійно-кваліфікаційна структура кадрів, плінність кадрів, поліпшення умов праці та охорони здоров'я;
- щодо іміджу підприємства: імідж керівника підприємства, імідж персоналу, якість обслуговування, досконалість офісу тощо.

Основні завдання тактичного контролювання такі:

- 1) контролювання всіх тактичних показників відповідно до встановлених показників;
- 2) контролювання поточного й оперативного планування;
- 3) порівняльне аналізування планових і фактичних показників тактичного управління;
- 4) контролювання виконання поточних планів за відхиленнями;
- 5) виявлення «вузьких місць» тактичного управління.

Тактичний контроль використовує широкий спектр інструментарію, який систематизовано у табл. 5.4.4 і детально описано у параграфі 5.4.4 «Методи контролювання».

#### 5.4.7. Контролювання та зворотний зв'язок у менеджменті

Роль та значення контролювання визначається тим, що воно є способом організації зворотних зв'язків, завдяки яким орган управління одержує інформацію про хід виконання його рішень. Ось чому у менеджменті особливого значення набуває принцип управління за відхиленнями: мета контролювання полягає у виявленні таких відхилень. Якщо все йде відповідно до поставлених завдань та відповідно до вимог стандартів, жодного втручання не потрібно. Для вчасного виявлення цих відхилень слід мати чітке уявлення про основну мету підприємства,

його завдання, методи стандартизації та масштаб допустимих відхилень. Без чіткого їх визначення і без наявності достовірних стандартів неможливо сказати, що є відхиленням від плану, а що — ні. Зв'язок між плануванням та контролем — критичний, оскільки він сприяє визначенню розривів стосовно встановлених у процесі планування стандартів.

Таблиця 5.4.6. Моніторинг і оцінювання відхилень діяльності підприємства за рік

Ключові показники	Показник, закладений у бюджет	Прогноз діяльності (план)	Результат фактичної діяльності (факт)	Відхилення факту від плану	Напрямки аналізування
Контролювання витрат: співвідношення між непрямими накладними витратами і прямими витратами на матеріали, оплату праці	10 %	15 %	12 %	+ 3 %	Чи не рухаємося ми зашвидко? Чи не витрачаємо замало накладних витрат?
Рентабельність продажу за рік	39 %	40 %	40 %	0 %	
Обслуговування споживачів: цикл встановлення інсталяції в днях	2,5 днів	3,2 дня	2,7 дня	+ 0,5 дня	Чи ми в змозі утримати це випередження?
Якість товару: відсоток поверненого товару	1,0 %	2,0 %	2,1 %	– 0,1 %	Чому показник нижчий за норму? У якій сфері операційної діяльності криється проблема?
Маркетинг: місячний обсяг продажу на одного працівника	\$12500	\$11 500	\$12 100	+ 8600	Позитивна динаміка. Чи не може вона викликати певні проблеми для підтримки?
Розширення товарного асортименту	6 позицій	3 позиції	5 позицій	+ 2	Чи товари вже готові? Чи вони відповідають стандартам якості?
Кадри:					
частка невиходу на роботу	2,5 %	3,0 %	3,0 %	0 %	Чому така висока плинність? Як це зупинити?
плинність кадрів	5 %	10 %	15 %	– 5 %	
Конкуренція: виведення нового товару на ринок (середнє число)	6 місяців	3 місяці	6 місяців	– 3	Чи ми не переоцінили час? Які наслідки на ринку? Якою є наша частка ринку?

Якщо справи йдуть добре, тоді контроль дає змогу підтримувати хід справ. Якщо результати діяльності з тих чи інших причин не відповідають стандартам, то на цьому етапі здійснюються ті чи інші коригувальні дії, які можуть полягати або у внесенні змін у саму діяльність організації, або в переоцінці стандартів.

Поведінка менеджера проявляється через реактивний і активний підходи. Прийняття необхідних коригувальних дій передбачає вибір однієї з трьох альтернатив: нічого не змінювати, усунути відхилення або переглянути стандарт.

1. **Альтернатива «нічого не змінювати».** Використання альтернативи «нічого не змінювати» доцільно за умови, коли результати реального виконання відповідають

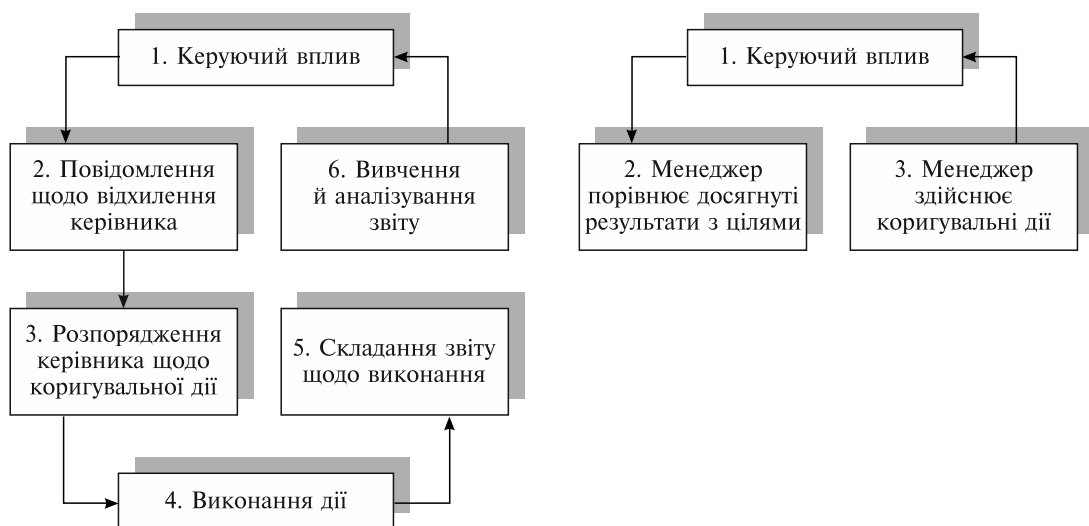
стандартам або коли відхилення від стандартів знаходяться в межах масштабу допустимих відхилень. Якщо порівняння фактичних результатів зі стандартами свідчить про те, що визначені цілі досягаються, не слід застосовувати жодних поправок.

2. *Альтернатива «переглядати стандарти чи нормативи діяльності».* Сутність коригування полягає в тому, щоб зрозуміти причини відхилень і повернути діяльність організації у правильний напрямок. Якщо відхилення перевищують допустимі межі, тоді здійснюється коригування діяльності організації в цілому чи окремих підлеглих. При цьому спочатку слід з'ясувати причини надмірного відхилення від стандартів; можлива ситуація, коли відхилення від стандартів з'являються внаслідок нереалістичності самих стандартів. Тобто встановлений стандарт може бути або завищеним, або заниженим. У таких випадках необхідно коригувати самі стандарти, а не діяльність, пов'язану з їх досягненням. Найбільш складною тут є проблема зниження стандарту. Якщо результати діяльності підлеглих значно відхиляються від нього, то це може демотивувати робітників. Разом з тим, коли менеджер упевнений у реалістичності стандарту, його необхідно відстоювати, коригуючи дії підлеглих.

3. *Альтернатива «коригувати діяльність підлеглих».* Якщо причиною відхилень були недоліки у діяльності підлеглого, менеджер має скоригувати його діяльність. Прикладом таких коригувальних дій може бути: зміна програм навчання; перепроєктування робіт; перестановка співробітників. Ще до початку коригувальних дій менеджер має вирішити:

- а) чи будуть це оперативні коригувальні дії, спрямовані на негайне виправлення ситуації;
- б) чи будуть це «базові» коригувальні дії, спрямовані на усунення причин та джерел виникнення відхилень.

Реалізація цих принципів спрямована на пристосування процесу контролю під менеджера, який несе встановлену керівництвом відповідальність за досягнення мети і реалізацію планів підприємства. Ось чому необхідна певна модифікація контуру усунення відхилень при традиційному зворотному зв'язку (рис. 5.4.13 а) до контуру усунення відхилень, конкретизованого під менеджера (рис. 5.4.13 б).



а) традиційний зворотний зв'язок

б) децентралізований зворотний зв'язок

Рис. 5.4.13. Усунення відхилення при:  
а) традиційному; б) децентралізованому зворотному зв'язку

Чим більше менеджер орієнтований на досягнення кінцевих результатів, тим більше він потребує зворотного зв'язку, що дає інформацію про ефективність його роботи.

Адже менеджер повинен оперувати мінімальним обсягом даних, однак систематизованих так, щоб вони містили інформацію, на основі якої керівництво може приймати необхідні рішення. Менеджери часто не мають часу на базові коригувальні дії і тому продовжують постійно «гасити пожежі». Ефективні менеджери, навпаки, аналізують відхилення, з'ясовують причини, оцінюють шляхи їх ліквідації і мають можливість заздалегідь відкоригувати дії підлеглих. Перехід до більш ефективного контуру управління скорочує не тільки кількість етапів при усуненні відхилення, але й втрати у часі, що виникають, коли менеджер чекає вказівки від керівництва щодо коригувальної дії. Тісний взаємозв'язок контролювання з плануванням, а також з управлінським обліком та економічним аналізом спричинив потребу в інтегруванні функцій і завдань. З'явилася нова концепція — контролінг.

**Контролінг** (англ. — *controlling*) — це функціонально відособлений напрямок економічної діяльності організації, пов'язаний з реалізацією функцій управління.

У сучасних зарубіжних контролюючих системах уже використані принципи контролінгу, але база, на якій ґрунтується контролювання, залишається тою самою.

#### 5.4.8. Людський фактор у контролюванні

Люди є невід'ємним елементом контролювання. Саме тому при розробленні системи контролювання менеджери повинні враховувати поведінку та реакцію працівників на проведення та результати контролювання їх діяльності. Контролювання стосується інтересів конкретних людей, що може спричинити зміну їх виробничої та соціальної поведінки. У кожному окремому випадку вона виявлятиметься по-різному.

Певні працівники, які перебувають у сфері дії контролю, будуть працювати якнайкраще, інші, щоб уникнути неприємностей, намагатимуться приховувати об'єктивну інформацію, вдаючись до її фальсифікації. Іноді контроль спричинює стресовий стан у людей, породжує конфліктні ситуації, за яких можливі відхилення у психіці втягнутих у конфлікт людей. Ось чому контроль потребує вивіреного, делікатного використання з урахуванням усього спектру чинників, що впливають на його реалізацію.

У процесі створення і використання системи контролю в будь-якій організації слід пам'ятати про виникнення так званого дисфункціонального ефекту системи контролю, який знаходить своє відображення:

- а) у намаганні підлеглих «виглядати краще» за критерієм, що контролюється;
- б) у маніпулюванні даними контролю.

У більшості випадків основною причиною намагання підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється, є некомплексна оцінка їх діяльності. Якщо, наприклад, система контролювання оцінює лише кількісні результати роботи підлеглих, то слід очікувати зниження якісних параметрів їх діяльності. Коли система контролю оцінює процес, а не результати діяльності, робітники тільки імітують активну діяльність, а не намагаються досягти цілей організації.

Процес контролю повинен проходити гармонійно. Покладання в організації на того чи іншого працівника функцій контролювання вимагає не лише здійснення ним формального контролю в службовій ієрархії, але й особистих якостей, схильності, ставлення до нього колег і підлеглих. Переконавання в тому, що контролер однаково зацікавлений у пошуку як негативних, так і позитивних сторін діяльності, сприятиме тому, що кожний працівник намагатиметься допомогти йому проникнути в ці сторони діяльності. При здійсненні контролю необхідно

уникати помилок, про які згадують німецькі спеціалісти в області менеджменту В. Зігерт і Л. Ланг:

1. *Контроль не повинен зводитися до інцидентів.* Ефективний контроль — це неперервний процес ділового спілкування з працівниками. Він не повинен приурочуватися до яких-небудь випадків. Необхідно допомагати співробітникам переборювати недоліки, входити з ними в контакт.

2. *Контролюйте не тільки улюблену дільницю.* Не слід настирливо контролювати своїх заступників, яким ви делегували свої колишні повноваження.

3. *Контроль — не проформа.* Керівник-демократ часто так задовольняється роботою своїх підлеглих, що соромиться їх контролювати. Хто ухиляється від контролю, той нехтує інтересами своїх підлеглих.

4. *Не контролюйте через недовіру.* Підозрілість свідчить про невпевненість у собі.

5. *Не тримайте своїх висновків при собі.* Слід не зволікаючи доводити отриману негативну інформацію до співробітника. Так можна встановити з ним ділові стосунки й покращити справу.

З метою розуміння завдань управлінської відповідальності вчені запроваджують поняття «керуюча п'ятірня» та пояснюють його. Один (указівний) палець показує на того, кого ви бажаєте в чомусь звинуватити. Три пальці показують назад на себе, запитуючи: «Хто обрав цю людину для виконання завдання, яке вирішене незадовільно? хто її інструктував? як це зроблено? чи був відповідний контроль за його роботою?» Тільки впевнившись, що на відповіді з усіх трьох пунктів одержані позитивні оцінки, можна розігнути «звинувачувальний» палець.

Завдяки усуненню виявлених недоліків у роботі й об'єктивній оцінці діяльності працівників, ефективний контроль сприяє успішному досягненню цілей організації, породжує почуття впевненості і задоволення роботою у працівників.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення поняттям «Контролювання», «Технологія контролювання», «Система контролювання».
2. З якою метою розроблюються стандарти і нормативи виконуваних робіт?
3. Наведіть приклади контрольованих показників, за допомогою яких промислові та торговельні підприємства оцінюють і контролюють свою фінансово-господарську діяльність.
4. Назвіть основні етапи процесу контролювання в організації.
5. Наведіть основні подібності та відмінності між ревізією та аудитом.
6. Поясніть, чим відрізняється стратегічний контроль від тактичного. Наведіть приклади з практики відомих вам підприємств.
7. Поясніть, чому на сучасному етапі виявляють і потім контролюють «вузькі місця» не лише у виробничо-збутовій діяльності окремого підприємства, а навіть у цілому ланцюгу поставок?
8. У чому полягає сутність збалансованої системи показників? Назвіть основні принципи її побудови.
9. У чому полягає принцип управління за відхиленнями?
10. За яких умов виникає потреба коригувати не діяльність підлеглих, а переглядати стандарти чи нормативи діяльності?
11. Охарактеризуйте реактивний і активний підходи до усунення відхилень від плану у контролюванні.



## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Яке з наведених нижче тверджень є неправильним?
  - а) контролювання є однією із загальних функцій менеджменту;
  - б) контролювання є початковою стадією управлінського процесу;
  - в) контролювання відіграє роль ланки, що пов'язує керуючу і керовану системи;
  - г) у контролюванні присутня соціально-психологічна складова, яку на практиці складно кількісно виміряти.
2. Яке з наведених нижче тверджень є неправильним?
  - а) контролювання — це вид управлінської діяльності з виявлення можливих відхилень запланованих показників;
  - б) контролювання — це вид управлінської діяльності зі встановлення причин відхилень від запланованих цілей;
  - в) контролювання — це вид управлінської діяльності із розроблення заходів щодо усунення відхилень;
  - г) немає правильної відповіді.
3. Що вважається основною метою контролювання?
  - а) підвищення ймовірності досягнення організаційних цілей та забезпечення встановлених планів;
  - б) забезпечення найвищої прибутковості організації;
  - в) забезпечення найвищої капіталізації організації;
  - г) забезпечення найвищої частки ринку.
4. Чим обумовлюється потреба організації у контролюванні?
  - а) необхідністю складати бюджети і планувати діяльність;
  - б) потребою у формальній системі контролювання;
  - в) потребою в забезпеченні дотримання планової, фінансової, виконавчої і трудової дисциплін;
  - г) правильні відповіді б) і в).
5. Які елементи включає система контролювання?
  - а) об'єкти контролювання;
  - б) інструменти контролювання;
  - в) контрольовані показники;
  - г) всі відповіді правильні.
6. Що не пояснює потребу організації у контролюванні?
  - а) потреба у забезпеченні збереження власності, ефективного використання ресурсів;
  - б) потреба у формальній системі контролювання;
  - в) необхідність складати бюджети і планувати діяльність;
  - г) потреба у забезпеченні дотримання планової, фінансової, виконавчої і трудової дисциплін.
7. З якою метою при контролюванні запроваджують масштаб допустимих відхилень?
  - а) система контролю має спрацьовувати за наявності навіть невеликих відхилень від стандартів;
  - б) система контролю має спрацьовувати за умови ефекту масштабу;
  - в) система контролю має спрацьовувати за наявності контролера в організації;
  - г) система контролю має бути економічно обґрунтована.
8. Що забезпечує тактичне контролювання в організації?
  - а) систематичне спостереження за виконанням поточних завдань, річних програм і планів;
  - б) оцінювання ефективності впроваджуваної стратегії;
  - в) урахування впливу зовнішнього середовища, що постійно змінюється;
  - г) урахування довгострокових наслідків прийнятих управлінських рішень.

9. Як поділяється контролювання за рівнем управління?
- а) стратегічне і тактичне;*
  - б) фінансове, виробниче, маркетингове, логістичне;*
  - в) попереднє, поточне і завершальне;*
  - г) внутрішнє і зовнішнє.*
10. Як поділяється контролювання за функціональним призначенням?
- а) стратегічне і тактичне;*
  - б) фінансове, виробниче, маркетингове, логістичне;*
  - в) попереднє, поточне і завершальне;*
  - г) внутрішнє і зовнішнє.*
11. Як поділяється контролювання в часовому вимірі?
- а) стратегічне і тактичне;*
  - б) фінансове, виробниче, маркетингове, логістичне;*
  - в) попереднє, поточне і завершальне;*
  - г) внутрішнє і зовнішнє.*
12. Як поділяється контролювання за ступенем охоплення?
- а) стратегічне і тактичне;*
  - б) фінансове, виробниче, маркетингове, логістичне;*
  - в) попереднє, поточне і завершальне;*
  - г) внутрішнє і зовнішнє.*
13. Як поділяється контролювання за належністю суб'єкта контролю до організації:
- а) стратегічне і тактичне;*
  - б) фінансове, виробниче, маркетингове, логістичне;*
  - в) попереднє, поточне і завершальне;*
  - г) внутрішнє і зовнішнє.*
14. Який з наведених інструментів контролювання не використовується в управлінні проектами?
- а) мережеві графіки;*
  - б) графіки Г. Гантта;*
  - в) метод критичного шляху (СРМ);*
  - г) якісно-вартісний ХЗВ-аналіз.*
15. Який з наведених інструментів контролювання використовується у фінансовому контролі?
- а) бюджетування;*
  - б) графіки Г. Гантта;*
  - в) метод критичного шляху (СРМ);*
  - г) ХYZ-аналіз.*
16. Який з наведених інструментів контролювання використовується у логістичному контролі?
- а) бюджетування;*
  - б) графіки Г. Гантта;*
  - в) метод критичного шляху (СРМ);*
  - г) ХYZ-аналіз.*
17. До якого виду інструментів можна включити бюджетування?
- а) до тактичного планування і контролювання;*
  - б) до стратегічного планування і контролювання;*
  - в) до логічного планування і контролювання;*
  - г) до якісного планування і контролювання.*
18. Які з нижчезазначених підходів використовуються до контролювання поведінки працівників в організації?
- а) оцінювання за абсолютними стандартами;*
  - б) оцінювання за відносними стандартами;*
  - в) оцінювання за критерієм ступеня досягнення цілей діяльності;*
  - г) усі відповіді правильні.*

19. Які напрямки не включає збалансована система показників?
- а) фінансовий;*
  - б) екологічний;*
  - в) клієнтський;*
  - г) напрямок унутрішніх процесів.*
20. Що не належить до основних принципів побудови збалансованої системи показників?
- а) забезпечення зв'язку стратегії та операційної діяльності;*
  - б) залучення винятково вищого керівництва до оцінювання діяльності компанії;*
  - в) встановлення відповідальності керівників підрозділів за досягнення поставлених перед ними цілей;*
  - г) забезпечення інформаційного обміну між керівниками підрозділів підприємства, зокрема у досягненні стратегічних цілей.*
21. Який із нижченаведених аргументів найбільш вдало свідчить на користь застосування збалансованої системи показників?
- а) власника завжди цікавлять показники фінансової віддачі на вкладені кошти, засоби, час;*
  - б) система оперує тільки фінансовими показниками для оцінки результатів діяльності і ступеня досягнення стратегічних цілей;*
  - в) вчасна реакція на погіршення показників дає змогу запобігти погіршенню фінансових показників;*
  - г) система не обмежується тільки фінансовими показниками для оцінки результатів діяльності і ступеня досягнення стратегічних цілей.*
22. Що має бути орієнтиром при проведенні контролю згідно з рекомендаціями вчених В. Зігерта і Л. Ланга?
- а) слід нехтувати інтересами працівників задля користі всієї організації;*
  - б) не потрібно розголошувати негативну інформацію;*
  - в) потрібно забезпечувати неперервний процес ділового спілкування з працівниками;*
  - г) слід тримати висновки при собі.*
23. Як проявляється так званий «дисфункціональний ефект» системи контролювання?
- а) у намаганні підлеглих виглядати краще за критерієм, що контролюється;*
  - б) у пасивності сприйняття контролю;*
  - в) у агресивності сприйняття контролюючих;*
  - г) у естетичному аспекті контролювання.*
24. Чого не слід робити менеджерам при проведенні контролю згідно з рекомендаціями вчених В. Зігерта і Л. Ланга?
- а) контролювати працівника через недовіру;*
  - б) враховувати інтереси працівників;*
  - в) доводити негативну інформацію до працівника;*
  - г) забезпечувати неперервний процес ділового спілкування з працівниками.*
25. Як проявляється так званий «дисфункціональний ефект» системи контролювання?
- а) у агресивності сприйняття контролю;*
  - б) у пасивності сприйняття контролюючих;*
  - в) у маніпулюванні даними контролю;*
  - г) у етичному аспекті контролювання.*
26. У чому полягає принцип управління за відхиленнями?
- а) в альтернативі «нічого не змінювати»;*
  - б) в альтернативі «переглядати стандарти чи нормативи діяльності»;*
  - в) в альтернативі «коригувати діяльність підлеглих»;*
  - г) усі відповіді правильні.*

27. У чому зацікавлений ефективний контролер?
- у пошуку негативних сторін діяльності організації;
  - у пошуку позитивних сторін організації;
  - у прояві підозрливості;
  - правильні відповіді а) і б).
28. Що не можна включити до обов'язкових напрямків аудиторської перевірки?
- грошові кошти (залишки на рахунках, аналіз процедур управління грошовими потоками);
  - ринкові показники (ринкова частка, показник лояльності споживачів, відомість марки);
  - запаси (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
  - основні фонди (огляд технічного стану, оцінка зносу, інтенсивності використання).
29. Що можна включити до обов'язкових напрямків аудиторської перевірки?
- ринкові показники (ринкова частка, показник лояльності споживачів, відомість марки);
  - запаси (перевірка матеріальних запасів на складах, порівняння оцінок з показниками балансу, оцінка фізичного зносу);
  - основні фонди (огляд технічного стану, оцінка зносу, інтенсивності використання);
  - правильні відповіді б) і в).
30. Що не є правильною відповіддю, коли йдеться про «вузьке місце» у виробничо-господарській системі?
- ресурс;
  - потужність;
  - організаційна культура;
  - пропускна здатність.

## ГЛОСАРІЙ

**Аудит** (лат. *auditor* — слухати) — перевірка публічної бухгалтерської звітності, обліку, первинних документів та іншої інформації щодо фінансово-господарської діяльності суб'єктів господарювання з метою визначення достовірності їх звітності, обліку, його повноти і відповідності чинному законодавству та встановленим нормативам.

**Бюджет** — план, зібрання правил розподілу ресурсів, які визначаються структурою організації і встановлюють певні обмеження.

**Бюджетування** — процес планування майбутніх операцій підприємства та оформлення його результатів у вигляді системи бюджетів.

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

**Збалансована система показників (BSC)** — концептуальний підхід до організування та контролювання діяльності підприємства, який здійснює інформаційно-методологічну підтримку прийнятих управлінських рішень у співвідношенні із запропонованою стратегією розвитку підприємства.

**Контролінг** (англ. — *controlling*) — функціонально відособлений напрямок економічної діяльності організації, пов'язаний з реалізацією функцій управління.

**Контролювання** — вид управлінської діяльності з виявлення можливих відхилень запланованих показників, встановлення причин цих відхилень і розроблення заходів щодо їх усунення.

**Контроль** — елемент і чинник управління економічними суб'єктами, процесами, який полягає у нагляді за ними з метою перевірки відповідності їх стану законодавчим нормам, визначеним стратегіям, програмам розвитку, критеріям, нормативам тощо.

**Контроль проекту** — елемент, який забезпечує відповідність проекту графіку виконання та бюджету.

**Контрольовані показники** — абсолютні та відносні величини, за допомогою яких можна кількісно представити стан соціально-економічної системи суб'єкта підприємства і які є основою для реалізації як контролювання, так і решти загальних управлінських функцій (стратегічне, тактичне, оперативне планування; організування; мотивування; регулювання фінансово-господарської діяльності підприємства).

**Критерій** — підстава, мірило для оцінювання, наприклад, критерії ефективності чи підбору персоналу.

**Масштаб допустимих відхилень** — межі, в яких відхилення досягнутих результатів від намічених не мають викликати занепокоєння.

**Норматив** — показник, за яким регулюють роботу організації, ділянки, працівника, продукцію, процес (наприклад, економічні нормативи діяльності банку; екологічні нормативи роботи цеху тощо).

**Система контролювання** — множина взаємопов'язаних об'єктів, суб'єктів і процесів, цілей і принципів, використовуваних технологій, методик і методів, показників та нормативів контролювання, які у взаємозв'язку забезпечують виконання цільових контролюючих функцій менеджменту.

**Стандарт** — офіційний державний або нормативно-технічний документ галузі, підприємства, що визначає характеристики вимог, яким повинен відповідати предмет контролювання.

**Технологія контролювання** — логічно обґрунтована діалектична єдність низки етапів, яка ґрунтується на методиках, прийомах та засобах здійснення контролювання у менеджменті.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Гірняк О. М.* Менеджмент: теоретичні основи і практикум / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. — К.: Магнолія плюс, Львів: Новий світ, 2003. — 335 с.
2. *Зигерт В.* Руководить без конфликтов / В. Зигерт, Л. Ланг. — М.: Экономика, 1991. — 335 с.
3. *Кизим М. О.* Збалансована система показників: монографія / М. О. Кизим, А. А. Пилипенко, В. А. Зінченко. — Х.: ІНЖЕК, 2007. — 192 с.
4. Контроллинг в бизнесе: методологические и практические основы построения контроллинга в организациях / А. М. Карминский. — М.: Финансы и статистика, 2002. — 256 с.
5. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvarth & Partners; пер. с нем. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 269 с.
6. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид., доп. і перероб. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
7. *Кузьмін О. Є.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 3-тє вид., доп. і перероб. — Львів: Видавництво Націон. ун-ту «Львівська політехніка», «Інтелект-захід», 2007. — 384 с.
8. *Лігоненко Л. О.* Контролінг: опорний конспект лекцій / Л. О. Лігоненко, Н. П. Шульга, М. В. Тарасюк. — К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2010. — 105 с.
9. *Майер Э.* Контроллинг для начинающих: система управления прибылью / Э. Майер, Р. Манн под ред. В. Б. Ивашкевича; пер. с нем. Ю. Г. Жукова. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 304 с.
10. *Мельник О. Г.* Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія / О. Г. Мельник; Нац. ун-т «Львівська політехніка». — Львів: Видавництво Націон. ун-ту «Львівська політехніка», 2010. — 340 с.

11. Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г. Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. — К.: Атака, 2007. — 564 с.
12. *Мінцберг Г.* Зліт і падіння стратегічного планування / Г. Мінцберг; пер. з англ. К. Сисоєва. — К.: Видавництво Олексія Капусти (підрозділ «Агенції "Стандарт"»), 2008. — 412 с.
13. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.
14. *Пилипенко А. А.* Організація обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. Наукове видання / А. А. Пилипенко. — Харків: Вид-во ХНЕУ, 2007. — 276 с.
15. *Подольчак Н. Ю.* Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств: монографія / Н. Ю. Подольчак. — Львів: вид-во Націон ун-ту «Львівська політехніка», 2010. — 340 с.
16. *Салига В. Я.* Інформаційне забезпечення управлінських рішень на підприємствах: монографія / С. Я. Салига, В. В. Матюха. — Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ», 2007. — 152 с.
17. *Стадник В. В.* Менеджмент: навч. посіб. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — К.: Академвидав, 2003. — 464 с.
18. *Тарасюк М. В.* Контролінг в управлінні торговельними мережами: теорія, методологія, практика: монографія / М. В. Тарасюк. — К.: Київ. нац. торг.-економ. ун-т, 2010. — 548 с.
19. *Токаренко Г. С.* Организация контроля результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Г. С. Токаренко. // «Финансовый менеджмент». — № 1. — 2005. — Режим доступу: <http://www.finman.ru>
20. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2005. — 608 с.
21. *Чухрай Н.* Формування ланцюга поставок: питання теорії і практики: монографія / Н. Чухрай, О. Гірна. — Л.: Интелект-Захід, 2007. — 237с.
22. *Чухрай Н. І.* Логістичне обслуговування: підручник / Н. І. Чухрай. — Львів: Видавництво Націон. Ун-ту «Львівська політехніка», 2006. — 298 с.
23. *Шегда А. В.* Менеджмент: учебник / А. В. Шегда. — 3-е изд., испр. и доп. — К.: Знання, 2006. — 645 с.
24. *Rearce J., Robison R.* Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control — Ninth Edition. — McGraw-Hill, Irwin, 2005.

#### Інтернет-ресурси

25. Менеджмент: конспект лекцій КНЕУ. — Режим доступу: [http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/management\\_kneu/index.html](http://enbv.narod.ru/text/Econom/management/management_kneu/index.html)

---

## 5.5. РЕГУЛЮВАННЯ

5.5.1. Регулювання: сутність та місце в системі менеджменту.

5.5.2. Класифікація видів регулювання.

5.5.3. Процес регулювання в організації.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** відхилення, об'єкти регулювання, принцип гомеостазу (стаціонарності) системи організації, принцип динамічної рівноваги, процес регулювання, регулювання, регулювання активне, регулювання гнучке, регулювання директивне, регулювання жорстке, регулювання індикативне, інструменти регулювання, регулювання на етапі контролювання, регулювання на етапі мотивування, регулювання на етапі організування, регулювання на етапі планування, регулювання неформалізоване, регулювання пасивне, регулювання у внутрішньому середовищі організації, регулювання у зовнішньому середовищі організації, регулювання формалізоване, регулювання, спричинене негативними проявами, регулювання, спричинене позитивними проявами, суб'єкти регулювання.

### 5.5.1. Регулювання: сутність та місце в системі менеджменту

Регулювання є завершальною функцією в межах технології менеджменту та закінчує її цикл. Необхідність у реалізації цієї функції визначається на підставі результатів контролювання, коли виявляються відхилення фактичного стану речей від очікуваного, бажаного стану, а також коли ці відхилення визнаються істотними та такими, що потребують усунення. Таким чином, регулювання теоретично не є обов'язковим видом управлінської діяльності, але, як свідчить практика, ця функція є невід'ємною при виконанні будь-якої з конкретних функцій менеджменту. Регулювання базується на коригувальних заходах і покликане повернути систему організації до очікуваного стану або стану рівноваги. Тобто ця функція покликана реалізувати принцип динамічної рівноваги в організаціях, забезпечивши своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування. З функцією регулювання також тісно пов'язаний принцип гомеостазу (стаціонарності) системи організації, який передбачає підтримання відносної незмінності істотних характеристик, функціонального призначення та властивостей системи за рахунок перманентного коригування супровідних елементів.

**Регулювання** — це вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

Регулювання спрямоване на усунення не лише негативних проявів, виявлених у результаті контролювання, але й може бути наслідком розвитку підприємства, котрий супроводжується виникненням нових цілей, зміною організаційної структури управління, зміною методів стимулювання тощо.

Основними *цільми* функції регулювання є:

- усунення недоліків, відхилень, збоїв, проблем, невідповідностей;
- забезпечення реагування на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування з метою досягнення цілей організації;

- забезпечення динамічної рівноваги організації як системи;
- приведення параметрів функціонування організації до бажаного стану;
- стабілізація діяльності підприємства.

Під час дослідження відхилень в організації доцільно враховувати:

- абсолютний та відносний розмір відхилень;
- повторюваність відхилень;
- контрольованість відхилень (на зовнішні відхилення (зміни цін постачальниками імпортованих матеріалів, зміна валютних курсів тощо) підприємство, як правило, не може безпосередньо впливати);
- позитивність чи негативність відхилень;
- вартість і корисність дослідження.

Відхилення залежно від причин виникнення поділяють на дві групи:

- відхилення, зумовлені плануванням (пов'язані з помилками та прорахунками під час формування прогнозів, розроблення норм, стандартів, критеріїв, інструкцій, кошторисів, бюджетів, недостовірністю чи неповнотою вхідної інформації);

- відхилення, зумовлені діяльністю (пов'язані з непередбачуваними чи мало прогнозованими змінами у внутрішньому та зовнішньому середовищах функціонування підприємства).

*Суб'єктами регулювання* є особи, котрі ініціюють та реалізують коригувальні заходи. Це можуть бути представники внутрішнього середовища (керівники всіх рівнів управління, управлінці, власники) та зовнішнього середовища (споживачі, постачальники, державні органи влади тощо). Суб'єкти регулювання спрямовують коригувальні дії на об'єкти регулювання.

*Об'єктами регулювання* є певні процеси (планування, організування, мотивування, контролювання), види діяльності (виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційна та ін.), підрозділи та працівники підприємства, продукція, ресурси, технології тощо.

До *інструментів регулювання* належать: указівки, зауваження, вимоги, пояснення, доручення, нагадування, резолюції, накази, розпорядження, інструкції, рекомендації тощо.

### **Приклад з практики**

*На підприємстві ТзОВ «Галич-Авто», яке спеціалізується на ремонті легкових автомобілів німецьких та російських виробників, немає проблем із клієнтською базою, оскільки підприємство володіє сучасною діагностичною та ремонтною технікою, 4-ма ремонтними цехами різного профілю та кваліфікованими фахівцями. Окрім цього, на ринку України російські та німецькі авто є одними з найбільш популярними серед водіїв, тому попит на обслуговування існує завжди. Однак останнім часом усе більше клієнтів залишаються незадоволеними якістю виконуваних робіт та порушенням термінів виконання, а також постійним зростанням цін на запасні частини. Директор, досліджуючи причини такої ситуації, виявив, що запасні частини переважно надходять з Європи, тому зростання цін на них зумовлене об'єктивними причинами (валютними коливаннями і митними аспектами). Стосовно ж невчасності виконання замовлень, то майстри у цехах намагаються братися за всі замовлення, щоб клієнти не перейшли до конкурентів, незважаючи при цьому на виробничі можливості. Якість робіт також погіршилася через цей фактор, оскільки виконання замовлень здійснюється поспіхом.*

*Грунтовно вивчивши ситуацію, директор ужив таких регулювальних заходів:*

- доручив менеджеру з постачання сформувати запаси аналогічних запчастин, які виготовляються у Китаї та інших країнах за дешевшими цінами;
- доручив майстрам у ремонтних цехах пропонувати клієнтам альтернативні варіанти матеріалів та запасних частин з урахуванням фінансових можливостей клієнтів;



- видав наказ про двозмінний графік роботи основного виробничого персоналу та набір додаткової необхідної кількості робітників;
- доручив майстрам у ремонтних цехах узгоджувати терміни виконання замовлення із безпосередніми виконавцями.

Варто зауважити, що в літературі та на практиці часто ототожнюють регулювання та зворотні зв'язки в організації, що не зовсім відповідає дійсності. Зворотний зв'язок покликаний забезпечити інформування керуючої системи з боку керованої про рівень виконання встановлених завдань, проблеми, які виникли на цьому шляху, неможливість виконання завдань через певний перелік причин тощо. Таким чином, інформація, отримана каналами зворотного зв'язку, формує базу для реалізації регулювальних заходів. Водночас регулювання також можна розглядати як елемент зворотного зв'язку в межах менеджменту на підприємстві, однак такий зворотний зв'язок характеризується не лише інформативним характером, але й розпорядчим, дієвим тощо.

Регулювання покликане усунути відхилення, що були виявлені у процесі контролювання. При цьому регулювальні заходи можуть уживатися на всіх попередніх етапах технології менеджменту (плануванні, мотивуванні, організуванні, контролюванні). Функції планування, організування та мотивування удосконалюються безпосередньо в керуючій системі організації, функції контролювання та регулювання — в керуючій та керованій системах. За допомогою рис. 5.5.1 відображена графічна модель процесу регулювання під впливом різних факторів, які вимагають здійснення змін у плануванні, організуванні, мотивуванні чи контролюванні. Залежно від характеру перешкод чи недоліків, що були виявлені у процесі контролювання у керованій системі, регулювання може скеровуватися на конкретний блок (планування, організування, мотивування, контролювання).

Якщо в блоці «Планування» виявлено проблеми, то розроблені заходи стосуватимуться вдосконалення економічного, соціального чи технологічного планування; якщо невідповідності виникли, наприклад, в організаційній структурі управління, то йтиметься про реалізацію заходів у блоці «Організування» з побудови організації, комунікаційних систем тощо. Недоліки у матеріальному стимулюванні працівників керуючої та керованої систем будуть усуватися у блоці «Мотивування» з допомогою вдосконалення системи преміювання, дивідендної політики тощо. Якщо результати контролювання видаються недостатньо адекватними та достовірними, виникає необхідність внести корективи у блок «Контролювання», замінивши вибірковий контроль на суцільний, використавши точніші методи та засоби контролювання.



Рис. 5.5.1. Графічна модель регулювання діяльності організації

## 5.5.2. Класифікація видів регулювання

Можна виокремити такі *види регулювання*:

### 1. *За етапами технології менеджменту:*

- регулювання на етапі планування: перегляд планів, стандартів, норм, цільових показників, заходів, бюджетів тощо;
- регулювання на етапі організування: зміна форми, типу організаційної структури управління, перерозподіл завдань, функцій, повноважень, відповідальності, усунення дублювання функцій, звільнення працівників;
- регулювання на етапі мотивування: перегляд форм та систем оплати праці для різних категорій працівників, призначення премій, доплат, надбавок, стягнень за результатами діяльності;
- регулювання на етапі контролювання: зміна форм проведення контролю, методів, засобів, інструментів, суб'єктів контролювання тощо.

### 2. *За обов'язковістю:*

- директивне регулювання: є обов'язковим, чітко визначає масштаб та характер коректив;
- індикативне: є рекомендаційним, окреслює можливі варіанти змін, але не нав'язує жодної з них.

### 3. *За приналежністю до середовища функціонування:*

- регулювання у внутрішньому середовищі організації: пов'язане зі змінами цілей, завдань, технологій, працівників, структури тощо;
- регулювання у зовнішньому середовищі: пов'язане з переглядом умов співпраці з постачальниками, споживачами, фінансово-кредитними установами, транспортними, страховими, юридичними організаціями, ліквідацією конфліктних ситуацій із державними органами влади.

### 4. *За причиною:*

- регулювання, спричинене негативними проявами (проблемами, браком, перевитратами, втратами тощо);
- регулювання, спричинене позитивними проявами (новими можливостями, збільшенням попиту на продукцію, покращанням кон'юнктури ринку).

### 5. *За формою:*

- активне регулювання (реалізується на засадах наказів, указівок, розпоряджень, інструкцій, резолюцій);
- пасивне регулювання (реалізується на засадах рекомендацій, побажань, інформування, пропозицій, пояснень, переконань).

### 6. *За рівнем формалізації:*

- регулювання формалізоване: чітко визначає характер, масштаб та параметри заходів регулювального характеру в алгоритмічній, інструктивній, розпорядчій формах;
- регулювання неформалізоване: базується на багатоваріантності регулювальних заходів, відсутності їх алгоритмізації.

### 7. *За рівнем адаптування до змін середовища функціонування:*

- гнучке регулювання: враховує зміни середовища функціонування та альтернативність варіантів розвитку ситуації;
- жорстке регулювання: розглядає лише єдиний жорсткий варіант регулювальних заходів, які не переглядаються у процесі зміни параметрів середовища функціонування.

### 8. *За сферою регулювання:*

- регулювання виробничої сфери;
- регулювання фінансової сфери;
- регулювання сфери постачання;
- регулювання маркетингової сфери;
- регулювання кадрової сфери;
- регулювання інноваційної сфери;
- регулювання інвестиційної сфери тощо.

### Приклад з практики

Головний бухгалтер виробничого підприємства Петриняк Н. Л., виявивши незначні помилки у роботі бухгалтера з обліку товарно-матеріальних цінностей Ландіної О. Ю., у дуже негативній формі, підвищуючи голос та при всьому колективі бухгалтерії, дуже жорстко висловив незадоволення роботою, професійними та особистісними якостями підлеглої. У відповідь бухгалтер Ландіна О. Ю. написала заяву про звільнення за власним бажанням, хоча вона була хорошим фахівцем з великим досвідом роботи.

Наведений приклад демонструє використання головним бухгалтером неадекватного виду регулювання, адже замість жорсткого та активного регулювання можна було використати пасивне на основі пояснень, інформування, побажань, що б дозволило зберегти цінного працівника.

### 5.5.3. Процес регулювання в організації

Процес регулювання залежно від суб'єктів, об'єктів, методів, видів та його характеру може тривати дуже швидко або, навпаки, — тривалий період. Незважаючи на тривалість перебігу, **процес регулювання** охоплює певний перелік етапів (рис. 5.5.2).

Розглянемо ретельніше зміст кожного етапу регулювання.

**Етап 1. Визначення потреби у регулюванні.** Цей етап частково виконується ще при реалізації функції контролювання, коли за отриманими результатами контролю щодо виявлених відхилень, проблем, збоїв приймається рішення про суттєвість таких відхилень і необхідність їх усунення за допомогою регулювання. Таким чином, суб'єкти керуючої системи організації отримують інформацію про існування потреби у регулюванні.

**Етап 2. Інформаційне забезпечення процесу регулювання.** Полягає у доборі, систематизуванні, аналізуванні та оцінюванні інформації про характер відхилень, при-

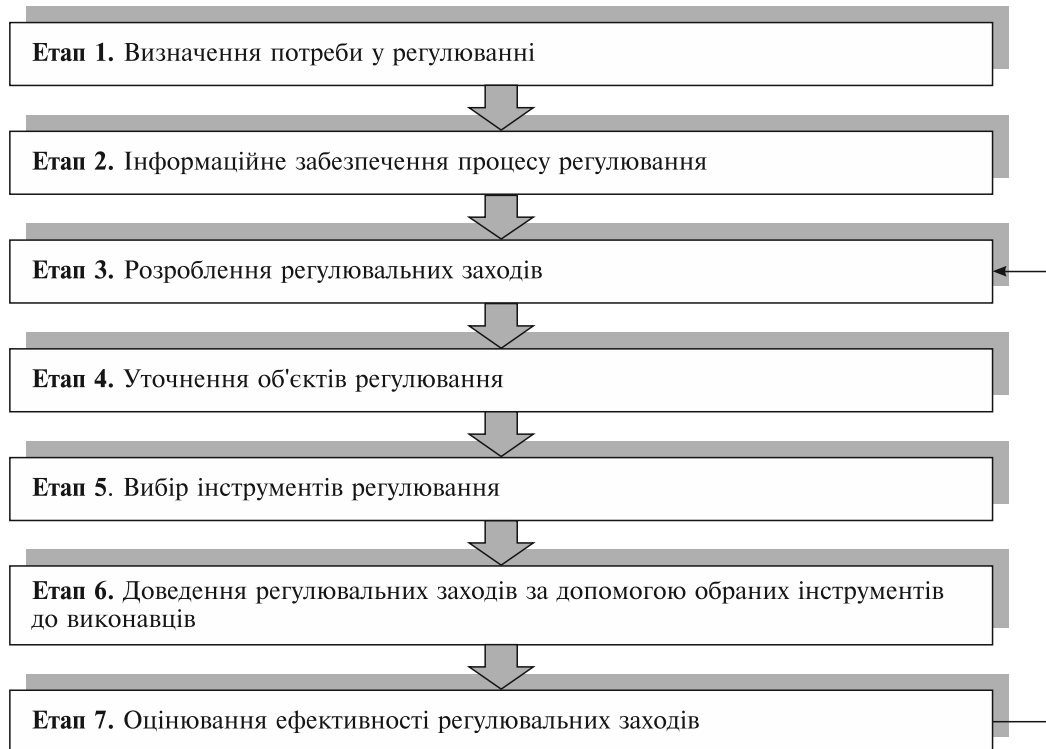


Рис. 5.5.2. Процес регулювання в організації

чини, що їх зумовили, наслідки для організації тощо. При цьому збір такої інформації є чітко цільовим відповідно до виявлених проблем, тому й джерела інформації суттєво відрізняться у кожній конкретній ситуації, яка потребує регулювання.

**Етап 3. Розроблення регулювальних заходів.** Передбачає формування альтернатив та вибір оптимальних регулювальних заходів за виявленими відхиленнями.

**Етап 4. Уточнення об'єктів регулювання.** Відповідно до отриманої на попередньому етапі інформації уточнюється перелік та склад об'єктів регулювання, тобто процесів, видів діяльності, сфер, осіб, котрих стосуватимуться регулювальні заходи.

**Етап 5. Вибір інструментів регулювання.** Згідно з розробленими регулювальними заходами та визначеними об'єктами регулювання обираються відповідні інструменти регулювання, які є найбільш дієвими у конкретній ситуації.

Вибір інструментів регулювання залежить від таких чинників, як:

- вид регулювання, який застосовується керуючою системою організації;
- взаємовідносини між суб'єктами регулювання та виконавцями;
- складність та масштабність проблем, що зумовили потребу в регулюванні;
- обов'язковість виконання регулювальних заходів;
- чіткість та формалізованість регулювальних заходів;
- оперативність регулювання тощо.

**Етап 6. Доведення регулювальних заходів за допомогою обраних інструментів до виконавців.** Цей етап є одним із найбільш визначальних у процесі регулювання, оскільки на практиці поширені випадки, коли розробляються ефективні регулювальні заходи, але надалі вони невчасно доводяться до виконавців або доводяться не до уповноважених осіб, що знижує рівень виконання та дієвість таких заходів. Ось чому важливо забезпечити адресність реалізації регулювальних заходів, закріпити завдання та відповідальність за конкретними посадовими особами, а не колективом загалом.

**Етап 7. Оцінювання ефективності регулювальних заходів.** Передбачає аналізування результатів від реалізації регулювальних заходів. Цей етап також частково виконується при реалізації функції контролювання, внаслідок чого інформація про результати виконання регулювальних заходів формує базу щодо визначення їхньої ефективності.

Ефективність регулювальних заходів залежить від таких чинників:

- кваліфікація розробників регулювальних заходів;
- вчасність, повнота та достовірність інформації, що отримується у результаті контролювання;
- ресурсне забезпечення тощо.

Якщо отримані результати на етапі 7 визнаються незадовільними, недостатньо дієвими чи ефективними, то виникає необхідність у поверненні до етапу 3, тобто у перегляді регулювальних заходів.

На практиці в організаціях часто виникає опір серед виконавців під час реалізації регулювальних заходів через такі причини:

- небажання працівників переробляти вже зроблену роботу;
- незгода працівників зі змістом регулювальних заходів;
- небажання працівників визнавати власні помилки та прорахунки;
- виникнення додаткового обсягу робіт без належного мотивування;
- несвоєчасність доведення до виконавців регулювальних заходів;
- нечіткість формулювання регулювальних заходів;
- недостатність досвіду та кваліфікації виконавців у виконанні регулювальних заходів;
- виникнення конфліктних ситуацій між суб'єктами регулювання та виконавцями стосовно змісту та призначення регулювальних заходів тощо.

У табл. 5.5.1 надано характеристику процесів регулювання на конкретних прикладах.

Таблиця 5.5.1. Характеристика процесів регулювання на конкретних прикладах

Управлінське рішення (приймається в керуючій системі)	Виконання управлінського рішення в керованій системі	Контролювання (виявлення недоліків, відхилень, неточностей тощо)	Регулювання (усунення відхилень, недоліків, неточностей)
1 Впровадження нової технологічної лінії для виробництва хлібобулкових виробів	Відповідно до розробленого в керуючій системі технологічного процесу здійснюється впровадження нової технологічної лінії та виробництво продукції за її допомогою	У процесі здійснення контролю у керованій системі виявлено високу частку браку, понаднормове використання сировини (муки, яєць)	За каналами зворотного зв'язку інформація про брак та перевикористання сировини надходить до керуючої системи, де опрацьовується й аналізується. На цих засадах керуюча система формує нове управлінське рішення щодо вдосконалення окремих технологічних процесів на новій технологічній лінії, яке спрямовується у керовану систему
2 Укладання угоди з новим партнером із Німеччини щодо постачання необхідних матеріальних ресурсів	Керована система отримує необхідні матеріальні ресурси для здійснення виробничо-господарської діяльності	У процесі здійснення контролю виявлено, що отримані матеріальні ресурси не відповідають установленим критеріям якості	Інформація про невідповідність матеріальних ресурсів установленим у договорі стандартам якості надходить за каналами зворотного зв'язку до керуючої системи, де обробляється, аналізується та приймається рішення щодо висунення постачальнику претензій у правовому порядку з метою компенсації втрат
3 Застосування нової системи матеріального стимулювання для основних робітників (впровадження премій, надбавок, доплат)	Основні робітники отримують інформацію про нову систему оплати праці та матеріального стимулювання на підприємстві	Контролюються результати роботи працівників, продуктивність їхньої праці, відсоток виконання запланованих завдань, кількість прогулів тощо. Виявлено, що продуктивність працівників зменшилась, а планові завдання недовиконані	Інформація про зменшення продуктивності праці та невиконання планових завдань надходить за каналами зворотного зв'язку до керуючої системи, де вона опрацьовується та аналізується. На основі результатів аналізу приймається оновлене управлінське рішення щодо внесення окремих змін до системи матеріального стимулювання основних робітників

### ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яку роль виконує функція регулювання в технології менеджменту?
2. Які особливості реалізації функції регулювання?
3. З якими принципами менеджменту пов'язана реалізація функції регулювання?
4. Як зворотний зв'язок у менеджменті формує основу для регулювання?
5. У чому полягають регулювальні заходи в системі управління підприємством?
6. У чому полягає необхідність застосування в менеджменті функції регулювання?
7. Яке значення регулювання у реалізації конкретних функцій менеджменту?

8. Що потрібно враховувати при дослідженні відхилень, які формують базу для регулювання?
9. На які основні групи поділяються відхилення в діяльності організації залежно від причин їх виникнення?
10. Які цілі функції регулювання?
11. Які види регулювання виокремлюють за етапами технології менеджменту?
12. У чому полягає регулювання на етапі планування?
13. У чому полягає регулювання на етапі організування?
14. У чому полягає регулювання на етапі мотивування?
15. Які особливості притаманні регулюванню на етапі контролювання?
16. Як відбувається процес формування управлінських рішень на засадах регулювання?
17. У чому полягає сутність директивного регулювання?
18. Які характерні особливості індикативного регулювання?
19. Які приклади регулювання, що стосується внутрішнього середовища організації, ви можете навести?
20. У чому полягає регулювання, що стосується зовнішнього середовища?
21. Чи виникає потреба у регулюванні лише внаслідок негативних проявів?
22. Які ситуації потребують регулювання внаслідок позитивних проявів?
23. Що таке активне регулювання?
24. Які характерні особливості пасивного регулювання?
25. Які відмінності між формалізованим та неформалізованим регулюванням?
26. У яких ситуаціях доцільно використовувати формалізоване і неформалізоване регулювання?
27. Які переваги та недоліки гнучкого регулювання?
28. Які переваги та недоліки жорсткого регулювання?
29. У чому полягає регулювання у виробничій, фінансовій, маркетинговій та інвестиційній сферах?
30. Хто належить до основних суб'єктів регулювання?
31. Що можна розуміти під об'єктом контролювання?
32. Що охоплюють інструменти регулювання?
33. Від яких чинників залежить вибір інструментів регулювання?
34. Які етапи передбачає реалізація регулювання?
35. Внаслідок яких причин виникає опір регулювальним заходам серед виконавців?
36. У чому полягає інформаційне забезпечення процесу регулювання?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Після якого етапу технології менеджменту здійснюється регулювання?
  - а) мотивування;*
  - б) планування;*
  - в) контролювання, якщо існує потреба в корективах;*
  - г) передання повноважень.*
2. Що таке регулювання?
  - а) загальна функція менеджменту;*
  - б) конкретна функція менеджменту;*
  - в) складова функції контролювання;*
  - г) метод менеджменту.*
3. На що націлене регулювання?
  - а) на ліквідацію порушень, виявлених у процесі перевірки діяльності працівників;*
  - б) на делегування повноважень;*
  - в) на оцінювання фінансових показників;*
  - г) на контролювання прибутку та його розподілу.*

4. Із дотриманням яких принципів менеджменту пов'язують виконання функції регулювання?
- а) принцип динамічної рівноваги організації;*
  - б) принцип єдиновладдя;*
  - в) принцип системності;*
  - г) принцип централізації управління.*
5. На що спрямоване регулювання?
- а) на усунення негативних відхилень;*
  - б) на розроблення системи мотивування працівників;*
  - в) на формування планів діяльності;*
  - г) на контролювання результатів виробничо-господарської діяльності.*
6. Що доцільно враховувати при дослідженні відхилень в організації?
- а) кваліфікацію працівників;*
  - б) мотивованість відхилень;*
  - в) суттєвість відхилень;*
  - г) плановість відхилень.*
7. На які види поділяють відхилення залежно від причин виникнення?
- а) відхилення, зумовлені плануванням;*
  - б) систематичні відхилення;*
  - в) активні відхилення;*
  - г) очікувані відхилення.*
8. Які основні цілі функції регулювання?
- а) побудова організаційної структури управління;*
  - б) підтримання стану динамічної рівноваги в організації;*
  - в) забезпечення розроблення якісних планів;*
  - г) створення системи стимулів.*
9. Що відбувається під час реалізації регулювання на етапі планування?
- а) перегляд планів;*
  - б) перерозподіл функцій працівників;*
  - в) перерозподіл повноважень;*
  - г) перегляд форм та систем оплати праці.*
10. Що відбувається під час реалізації регулювання на етапі організування?
- а) зміна критеріїв;*
  - б) усунення дублювання повноважень працівників;*
  - в) коригування бюджетів;*
  - г) зміна форми проведення контролю.*
11. Що відбувається під час реалізації регулювання на етапі мотивування?
- а) перерозподіл повноважень та відповідальності працівників;*
  - б) перегляд критеріїв матеріального стимулювання;*
  - в) внесення змін у бізнес-план підприємства;*
  - г) звільнення працівника за невиконання ним службових обов'язків.*
12. Що відбувається під час реалізації регулювання на етапі контролювання?
- а) перегляд планових цільових показників;*
  - б) зміна форми перевірки;*
  - в) використання матеріальних стимулів для заохочення працівників;*
  - г) перегляд інструментів регулювання.*
13. На якому етапі технології менеджменту відбувається звільнення на підприємстві працівника за результатами службового розслідування внаслідок реалізації регулювання?
- а) планування;*
  - б) організування;*
  - в) мотивування;*
  - г) контролювання.*

14. На якому етапі технології менеджменту здійснюється внесення коректив до бюджету доходів і витрат унаслідок реалізації регулювання?
- а) планування фінансово-економічної діяльності;*
  - б) організування роботи виробничих підрозділів;*
  - в) мотивування працівників відділу праці і заробітної плати;*
  - г) контролювання браку на виробництві.*
15. Якщо виявлені відхилення у результаті контролювання викликають сумнів, то на якому етапі регулювання реалізовуватиметься?
- а) планування діяльності;*
  - б) побудови організаційної структури управління;*
  - в) стимулювання керованої системи;*
  - г) контролювання результатів діяльності підприємства.*
16. Що передбачає директивне регулювання?
- а) алгоритмічність та інструктивність регулювальних заходів;*
  - б) багатоваріантність коректив;*
  - в) рекомендовані, але не обов'язкові до виконання коригування;*
  - г) окреслення варіантів можливих коректив.*
17. Якими особливостями характеризується індикативне регулювання?
- а) чітко визначеними, жорсткими регулювальними заходами;*
  - б) обов'язковістю виконання коректив;*
  - в) рекомендаційним характером;*
  - г) безальтернативністю регулювальних заходів.*
18. З якими змінами пов'язане регулювання у внутрішньому середовищі організації?
- а) змінами цілей організації;*
  - б) переглядом умов оплати з постачальниками;*
  - в) зміною банку;*
  - г) зміною посередницької організації.*
19. З якими змінами пов'язане регулювання у зовнішньому середовищі організації?
- а) прийняттям рішення про підвищення кваліфікації персоналу;*
  - б) перерозподілом повноважень працівників;*
  - в) зміною постачальника сировини;*
  - г) модернізацією основних засобів підприємства.*
20. Які різновиди регулювання виокремлюють за причиною формування?
- а) директивне;*
  - б) активне;*
  - в) інактивне;*
  - г) спричинене позитивними проявами у середовищі функціонування.*
21. На чому ґрунтується активне регулювання в організації?
- а) на рекомендаціях;*
  - б) на поясненнях;*
  - в) на побажаннях;*
  - г) на інструкціях.*
22. На яких засадах реалізується пасивне регулювання в організації?
- а) інформування;*
  - б) накази;*
  - в) розпорядження;*
  - г) вказівки.*
23. Якими особливостями характеризується формалізоване регулювання?
- а) рекомендаційним характером;*
  - б) інструктивністю регулювальних заходів;*
  - в) альтернативністю варіантів розвитку подій;*
  - г) інформативним характером.*



24. На чому ґрунтується неформалізоване регулювання?
- розпорядчій формі;*
  - алгоритмічній формі;*
  - багатоваріантності регулювальних заходів;*
  - інструктивній формі.*
25. Якими особливостями характеризується гнучке регулювання?
- неадаптивне;*
  - не передбачає перегляду регулювальних заходів у зв'язку зі змінами середовища функціонування;*
  - багатоваріантне;*
  - одноваріантне.*
26. На чому ґрунтується жорстке регулювання?
- розробленні альтернативних варіантів регулювальних заходів;*
  - адаптуванні до змін середовища функціонування;*
  - неухильному виконанні єдиного варіанта коректив;*
  - адаптуванні до змін у середовищі функціонування під час виконання регулювальних заходів.*
27. Що з нижченаведеного переліку належить до інструментів регулювання?
- вказівки;*
  - мотивування;*
  - контролювання виконання регулювальних заходів;*
  - функції менеджменту.*
28. Які інструменти регулювання може використовувати начальник цеху при виявленні браку у виготовленій продукції?
- розпорядження про стягнення із заробітної плати винних робітників;*
  - планування виробничої програми підприємства;*
  - вказівку про мотивування робітників;*
  - контроль над процесом виробництва.*
29. Які етапи охоплює процес регулювання?
- підбір критеріїв та стандартів;*
  - інформаційне забезпечення розроблення планів;*
  - вибір об'єкта контролю;*
  - визначення завдань контролю.*
30. Від яких чинників залежить вибір інструментів регулювання?
- методи і засоби контролю;*
  - складність проблем, що зумовили потребу в регулюванні;*
  - критерії і стандарти контролю;*
  - контрольні норми і нормативи.*
31. Які етапи процесу регулювання частково виконуються паралельно з контролюванням?
- планування виробничо-господарської діяльності;*
  - уточнення суб'єктів регулювання;*
  - розроблення регулювальних заходів;*
  - оцінювання ефективності регулювальних заходів.*
32. Де реалізовується функція регулювання в системі менеджменту підприємства?
- лише в керуючій системі організації;*
  - лише в керованій системі організації;*
  - в керуючій і керованій системі організації;*
  - виключно в управлінських підрозділах.*
33. Що таке регулювання у менеджменті?
- елемент технології менеджменту;*
  - конкретна функція менеджменту;*
  - метод менеджменту;*
  - принцип менеджменту.*

34. Як можна тлумачити регулювання в контексті функцій менеджменту?
- а) загальний вид управлінської діяльності;
  - б) спосіб впливу керуючої системи організації на керовану;
  - в) вихідні засади для реалізації менеджменту;
  - г) конкретний вид управлінської діяльності.
35. Що забезпечує регулювання в межах технології менеджменту?
- а) формування стратегічних планів;
  - б) побудову організаційної структури управління;
  - в) усунення дублювання функцій працівників;
  - г) суцільне контролювання діяльності підрозділів.
37. На якому етапі реалізується регулювання в межах процесу менеджменту?
- а) виконання функцій менеджменту;
  - б) створення методів менеджменту;
  - в) трансформування методів менеджменту в управлінські рішення;
  - г) забезпечення впливу керуючої системи організації на керовану на засадах керівництва.
38. На яких діях ґрунтуються регулювальні заходи в організації?
- а) встановленні стандартів та критеріїв;
  - б) використанні сучасних методів матеріального і морального стимулювання працівників;
  - в) усуненні виявлених під час контролю відхилень;
  - г) розробленні оперативних планів.
39. Які види регулювання виокремлюють за сферою?
- а) регулювання у внутрішньому середовищі підприємства;
  - б) директивне регулювання;
  - в) регулювання у фінансовій сфері;
  - г) пасивне регулювання.
40. Кого можна включати до суб'єктів регулювання?
- а) осіб, які розробляють регулювальні заходи;
  - б) осіб, які виконують регулювальні заходи;
  - в) зовнішніх інвесторів;
  - г) основних та допоміжних робітників підприємства.
41. Від чого залежить ефективність регулювальних заходів?
- а) кваліфікації суб'єктів регулювання;
  - б) форм та методів контролю;
  - в) системи оплати праці;
  - г) об'єктів бюджетування.

## ГЛОСАРІЙ

**Активне регулювання** — реалізується на засадах наказів, указівок, розпоряджень, інструкцій, резолюцій.

**Відхилення** — невідповідність між очікуваним та дійсним станом речей.

**Гнучке регулювання** — враховує зміни середовища функціонування та альтернативні варіанти розвитку ситуації.

**Директивне регулювання** — є обов'язковим, чітко визначає масштаб та характер коректив.

**Жорстке регулювання** — розглядає лише єдиний жорсткий варіант регулювальних заходів, які не переглядаються у процесі зміни параметрів середовища функціонування.

**Індикативне регулювання** — є рекомендаційним, окреслює можливі варіанти змін, але не нав'язує жодного з них.

**Інструменти регулювання** — способи, методи, прийоми, засоби, за допомогою яких реалізуються регулювальні заходи (вказівки, доручення, зауваження, вимоги,

пояснення, доручення, нагадування, резолюції, накази, розпорядження, інструкції, рекомендації тощо).

**Об'єкти регулювання** — певні процеси (планування, організування, мотивування, контролювання), види діяльності (виробнича, фінансова, маркетингова, інноваційна та ін.), підрозділи та працівники підприємства, продукція, ресурси, технології тощо.

**Пасивне регулювання** — реалізується на засадах рекомендацій, побажань, інформування, пропозицій, пояснень, переконань.

**Принцип гомеостазу (стаціонарності) системи організації** — передбачає підтримання відносної незмінності істотних характеристик, функціонального призначення та властивостей системи за рахунок перманентного коригування супровідних елементів.

**Принцип динамічної рівноваги** — забезпечує своєчасне реагування на зміни внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування.

**Процес регулювання** — послідовність етапів, що забезпечують формування та реалізацію регулювальних заходів.

**Регулювання** — вид управлінської діяльності, спрямований на усунення відхилень, збоїв, недоліків тощо в керованій системі шляхом розроблення і впровадження керуючою системою відповідних заходів.

**Регулювання на етапі контролювання** — передбачає зміну форм проведення контролю, методів, засобів, інструментів, суб'єктів контролювання тощо.

**Регулювання на етапі мотивування** — передбачає перегляд форм та систем оплати праці для різних категорій працівників, призначення премій, доплат, надбавок, стягнень за результатами діяльності.

**Регулювання на етапі організування** — передбачає зміну форми, типу організаційної структури управління, перерозподіл завдань, функцій, повноважень, відповідальності, усунення дублювання функцій, звільнення працівників.

**Регулювання на етапі планування** — передбачає перегляд планів, стандартів, норм, цільових показників, заходів, бюджетів тощо.

**Регулювання неформалізоване** — базується на багатоваріантності регулювальних заходів, відсутності їх алгоритмізації.

**Регулювання у внутрішньому середовищі організації** — пов'язане зі змінами цілей, завдань, технологій, працівників, структури тощо.

**Регулювання у зовнішньому середовищі організації** — пов'язане з переглядом умов співпраці з постачальниками, споживачами, фінансово-кредитними установами, транспортними, страховими, юридичними організаціями, ліквідацією конфліктних ситуацій із державними органами влади.

**Регулювання формалізоване** — чітко визначає характер, масштаб та параметри заходів регулювального характеру в алгоритмічній, інструктивній, розпорядчій формах.

**Регулювання, спричинене негативними проявами**, — зумовлене проблемами, браком, перевитратами, втратами тощо.

**Регулювання, спричинене позитивними проявами**, — зумовлене новими можливостями, збільшенням попиту на продукцію, покращанням кон'юнктури ринку.

**Суб'єкти регулювання** — особи, котрі ініціюють та реалізують коректуючі заходи.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Институт международного права и экономики. Триада, ЛТД», 1997. — 384 с.

2. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 511 с.

3. *Дафт Р. Л.* Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
4. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади: монографія / О. Г. Мельник, І. Б. Олексів, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр; за наук. ред. О. Є. Кузьміна. — Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 212 с.
5. *Кузьмін О. Є.* Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. В. Муқан. — Львів: Растр-7, 2011. — 338 с.
6. *Кузьмін О. Є.* Керівництво організацією: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. — 244 с.
7. *Кузьмін О. Є.* Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. О. Є. Кузьміна — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. — 198 с.
8. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. — К.: Академвидав, 2012. — 296 с. — (Серія «САМ!»).
9. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: навч. посібник для студентів галузей знань «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент та адміністрування» / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 152 с.
10. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти: конспект лекцій для студентів базових напрямів підготовки «Менеджмент» та «Економіка і підприємництво» / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. — 152 с.
11. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид., випр., доп. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
12. *Кузьмін О. Є.* Прикладний менеджмент: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 292 с.
13. *Кузьмін О. Є.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 3-тє вид., доп. і перероб. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), «Інтелект-Захід», 2007. — 384 с.
14. *Кузьмін О. Є.* Теорія і практика бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів: Растр-7, 2010. — 320 с.
15. *Мартиненко М. М.* Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. — К.: Каравела, 2005. — 406 с.
16. *Мартыненко Н. М.* Технология менеджмента / Н. М. Мартыненко. — К.: МП «Леся», 1997. — 800 с.
17. *Мельник О. Г.* Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія / О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — 344 с.
18. *Мельник О. Г.* Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія / О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво ДП Укрпол, 2008. — 240 с.

19. Менеджмент: [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. — 240 с.

20. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Р. З. Дарміць. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 172 с.

21. *Мескон М.* Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

22. Основы бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організації: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. С. Ноджак, Н. Я. Петришин та ін. — Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. — 216 с.

23. Основы функционального менеджмента: учеб. пособие / Г. Н. Козлова, А. С. Редькин, В. А. Кравченко, И. В. Лебедев и др.; под общ. ред. Г. Н. Козловой. — Одесса: ОКФА, 2005. — 285 с.

24. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Мукач; за ред. О. Є. Кузьміна. — Львів: Тріада плюс, 2008. — 369 с.

## КОНКРЕТНІ ФУНКЦІЇ МЕНЕДЖМЕНТУ

### 6.1. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

- 6.1.1. Операційна система організації: поняття, склад та види.
    - 6.1.1.1. Операційний менеджмент як складова менеджменту організації.
    - 6.1.1.2. Структура операційної системи.
    - 6.1.1.3. Типологія операційних систем.
  - 6.1.2. Організаційні основи виробництва.
  - 6.1.3. Виробничі системи.
    - 6.1.3.1. Виробництво як відкрита система.
    - 6.1.3.2. Оточення виробничої системи.
    - 6.1.3.3. Структура виробничої системи.
  - 6.1.4. Виробничий процес і організаційні типи виробництва.
    - 6.1.4.1. Сутність виробничого процесу.
    - 6.1.4.2. Класифікація виробничих процесів.
    - 6.1.4.3. Виробнича операція та організаційні типи виробництва.
  - 6.1.5. Організація трудових процесів і робочих місць.
    - 6.1.5.1. Загальна характеристика трудових процесів.
    - 6.1.5.2. Сучасні концепції проектування праці.
    - 6.1.5.3. Організація робочих місць.
  - 6.1.6. Організаційне проектування виробничих систем.
    - 6.1.6.1. Загальні положення формування організаційного проекту виробництва.
    - 6.1.6.2. Процес організаційного проектування та раціоналізації виробничих систем.
  - 6.1.7. Ефективність операційної діяльності: підходи, показники, фактори.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.  
Додатки.

**Ключові слова:** операційний менеджмент, операційна система організації, операційний цикл, організація виробництва, виробничі системи, оточення виробничої системи, структура виробничої системи, виробничий процес, типи виробництва, трудовий процес, робоче місце, організаційний проект, результативність та ефективність організації виробництва.

#### 6.1.1. Операційна система організації: поняття, склад та види

##### 6.1.1.1. Операційний менеджмент як складова менеджменту організації

*Операційний (виробничий) менеджмент* — це:

- діяльність, пов'язана з розробленням, використанням і вдосконаленням операційних систем, на основі яких виробляється основна продукція або надаються послуги підприємством;
- управління системами або процесами, що створюють товари та/або послуги;

- діяльність з управління процесом придбання матеріалів, їхнього перетворення на готову продукцію і постачанням цієї продукції покупцеві;
- цілеспрямована діяльність із керування операціями придбання потрібних ресурсів, їхньої трансформації на готовий продукт (послугу) з постачанням останнього (останніх) споживачу (на ринок);
- діяльність, що належить до створення товарів та послуг шляхом перетворення входів (необхідних ресурсів усіх видів) у виходи (товари, послуги).

Поняття *операційний менеджмент* можна розглядати як:

- управлінські дії, спрямовані на забезпечення ефективного функціонування операційної системи організації та досягнення цілей, поставлених перед нею;
- управління здійснюваними у межах конкретної організації процесами виробництва визначених обсягів продукції чи послуг;
- прийняття та контроль реалізації управлінських рішень, що забезпечують успішне здійснення операційної функції.

*Основне завдання операційного менеджменту* — побудова систем управління, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування операційної системи організації.

*Предметом дисципліни* є закономірності планування, створення та ефективного використання операційної системи організації.

*Об'єкт вивчення курсу* — операції у різних сферах людської діяльності. Вони уособлюють будь-яку діяльність у виробництві, науці, освіті, медицині, економіці тощо, яка пов'язана з творчим процесом.

*Основу операційного менеджменту* складають чотири головних компоненти — економіка, математичні основи дослідження операцій, технологія й організація, що взаємопов'язані і забезпечують успішну діяльність і розвиток організації.

*Суб'єктом операційного менеджменту* є виконавець, керівник цієї діяльності (виробничої чи сервісної) на рівні виконання окремих операцій, що забезпечують ефективно та раціональне ведення всієї роботи. Ось чому всі менеджери є, власне, операційними менеджерами.

*Основними функціями операційного менеджменту* є: планування, організування, мотивування, контролювання, координування.

Управління операціями базується на методах раціонального розподілу обмежених ресурсів так само, як і будь-яка господарська діяльність, проте водночас операційний менеджмент допускає те, що, як прями обмеження, розглядаються дефіцит інформації, дефіцит систематизованих уявлень про об'єкт і дефіцит часу на прийняття рішень.

Якщо під концепцією операційного менеджменту розуміти систему поглядів, спрямовану на раціоналізацію і підвищення ефективності операційних систем через оптимізацію і раціоналізацію операцій, то доцільно виокремити такі концепції:

- *аналітична концепція* — первісний класичний підхід до операційного менеджменту як до теоретичної науки, об'єктом вивчення якої є управління операціями й операційними системами;
- *технологічна концепція* — базується на основах системотехніки і системного аналізу, що використовуються як для моделювання операцій і операційних систем, так і для їхнього синтезу; автоматизація операцій поєднується з використанням сучасних інформаційних технологій для вирішення складних проблем управління операціями й операційними системами;
- *інтегральна концепція* — відображає нове розуміння бізнесу, коли окремі операції розглядаються як деякі центри бізнес-активності або аналогічні структури, об'єднані в інтегральні процеси управління операційними системами для більш повного і якісного задоволення споживачів відповідно до їх специфічних потреб.

Типове підприємство має три основні напрямки діяльності: фінанси, маркетинг, виробництво. Ці три функції, а також інші допоміжні, виконують різні, але пов'язані один з одним дії, що необхідні для успішної роботи підприємства. Часто успіх підприємства залежить не лише від того, як ефективно працює кожен напрямок окремо, але й від того, як ефективно дані напрямки взаємодіють один з одним.

Розрізняють шість окремих видів діяльності в операційному менеджменті, які можна описати як операції. По цих шести категоріях рішень операційні менеджери спеціалізуються в організаціях.

Операційна функція підприємства включає дії, що безпосередньо пов'язані з виробництвом товарів та послуг. Ця функція існує не лише на промислових підприємствах, але й на підприємствах, що пов'язані з охороною здоров'я, транспортуванням, громадським харчуванням, торгівлею, які орієнтовані здебільшого на обслуговування.

Сутність *операційної функції* полягає в процесі перетворення, тобто в послідовному наборі дій, завдяки яким входи операційної системи перетворюються на певні кінцеві результати, що можуть набувати вигляду матеріальної продукції чи послуги.

*Узагальнена мета* операційної функції полягає у створенні будь-якої корисності, зокрема корисної форми, місця придбання, стану та часу.

*Операційну систему* можна визначити як одну з підсистем організації, в межах якої здійснюється реалізація операційної функції, що включає в себе дії, в результаті яких виробляються товари, надаються послуги, виконуються роботи для задоволення потреб зовнішніх щодо цієї організації споживачів.

*Операційна система* організації належить до класу економічних систем, яким притаманна низка загальних характеристик: відкритість і гомеостатичність; складність і поліструктурність; нестационарність окремих параметрів системи; унікальність поведінки системи в конкретних умовах; здатність змінювати свою структуру і формувати варіанти поведінки; здатність протистояти ентропійним тенденціям; здатність пристосовуватися до змін зовнішнього середовища; здатність та прагнення до встановлення цілей.

*Операційна система* — це система, що використовує ресурси підприємства для перетворення вхідного фактору виробництва («входу») у продукцію або послугу («вихід»).

*Перетворювальні процеси* можуть бути такими:

- фізичне перетворення як результат виробничого процесу;
- зміна місцерозташування як результат транспортування;
- обмін як результат торгової операції;
- складське зберігання як результат складського обслуговування;
- фізіологічне перетворення як результат медичного обслуговування;
- інформаційне перетворення як послуга телекомунікації.

#### 6.1.1.2. Структура операційної системи

*Структура операційної системи* — це сукупність елементів і зв'язків між ними, що забезпечують цілісність системи, тобто збереження основних властивостей системи при різних зовнішніх і внутрішніх змінах.

Структура операційної системи визначається складом і взаємозв'язками її елементів і підсистем, а також зв'язками із зовнішнім середовищем. Розрізняють *просторову* (розташування елементів системи у просторі) і *часову* (послідовність змін стану елементів і системи в цілому) структури операційних систем. Вони тісно взаємопов'язані і взаємозалежні.

На найзагальнішому рівні у складі *операційної системи* вирізняють три *підсистеми*:



- *переробки*, що працює продуктивно і безпосередньо пов'язана з перетворенням вхідних величин у вихідні результати;
- *забезпечення* з функціями задоволення переробної підсистеми і не пов'язаної безпосередньо з виробництвом виходу;
- *управління (планування і контролю)*, що отримує інформацію із зовнішнього і внутрішнього середовища про стан переробної підсистеми і підсистеми забезпечення для переробки.

*Основними принципами раціональної організації операційних процесів є:* пропорційність, прямоточність, паралельність, ритмічність, безперервність.

**Операційний цикл** — відносно завершена з точки зору результату послідовність операційних дій і процедур, у межах якої можна вести мову про управляючу й оцінювану операційну дії.

Принципи побудови операційних систем:

- *функціональний* — на основі виокремлення та формалізованого опису послідовних чи рівнобіжних функцій, необхідних для одержання результату. Елемент, що забезпечує виконання основних функцій, називається процесом. Підхід дає можливість у наочній формі реалізувати методика «вхід—вихід»;
- *галузевий* — операційні системи будуються на підставі максимального обліку і відображення галузевої специфіки діяльності. Головний критерій — керованість основною технологією. Система на основі такого принципу максимально прив'язана до конкретних технологій та операцій, дуже ефективна, але не допускає змін, не є адаптивною, вимагає зовнішніх операційних демпферів;
- *організаційний* — управління операціями будується за інформаційними критеріями ефективності управління при безумовному врахуванні операційних констант; система адекватна і гнучка.

Підходи не є альтернативними, раціональне операційне управління передбачає послідовне застосування цих підходів.

### 6.1.1.3. Типологія операційних систем

**Типологія** — класифікація об'єктів за спільністю ознак.

Наявні класифікації операційних систем здебільшого засновані на характері та типі використовуваного процесу переробки ресурсів. Такий підхід не є толерантним, тому в основу класифікації необхідно включити також інші критерії.

Класифікувати операційні системи можна за такими ознаками:

1. *Тип середовища:* промислові (охоплюють підприємства з випуску продукції і надання послуг); технічні (складаються з комплектуючих частин, з'єднаних між собою, і призначені для самостійного виконання заданих функцій); інформаційні (призначені для збору, перероблення інформації і видачі її для прийняття рішень); обчислювальні; фінансові; освітні; транспортні тощо.

2. *Рівень невизначеності середовища:*

- однорідні (жорсткі, однозначні) — перелік необхідних ресурсів є кінцевим і завершеним; системи здатні протистояти несприятливим змінам середовища; їхнє завдання — включитися в роботу у разі істотних змін, коли деякі з наявних функцій стануть неефективними, зайвими чи шкідливими;
- гетерогенні (багатоваріантні, гнучкі) — допускають наявність кількох альтернативних комбінацій вихідних ресурсів і кількох альтернативних основних технологій; характеристика взаємодії із зовнішнім середовищем передбачає істотну диференціацію зв'язків і функцій за рівнем їхньої поточної необхідності й ефективності.

3. *Масштабність (кількість значущих змінних):* сублокальні (1—3 змінні); локальні (4—14 змінних); субглобальні (15—35 змінних); глобальні (36—100 змінних); суперглобальні (понад 100 змінних).

4. *Ступінь складності зв'язку*: надпроті (здійснення взаємозв'язку); прості (наявність парних параметрів); складні (наявність взаємозв'язку і взаємовпливу); надскладні (необхідність обліку взаємозв'язку).

5. *Ступінь детермінованості*: детерміновані; стохастичні; змішані.

6. *Інформаційна забезпеченість*: із повним кількісним забезпеченням; із неповним кількісним забезпеченням; із наявністю якісної інформації.

7. *Характер розвитку тренду*: дискретні (будівництво, твори письменника); аперіодичні (столярна майстерня, друкарня); періодичні (швейна майстерня, масове виробництво автоскладального заводу); неперервні (нафтопереробка, добування вугілля).

8. *Структура*:

— радіальні — кожен з елементів  $Min$  будь-якої підсистеми  $Si'$  безпосередньо зв'язаний із системою;

— радіально-вузлові — зв'язок кожного елемента із системою  $S$  відбувається через визначену підсистему  $Si'$ ;

— деревоподібні — найзагальніші, передбачають зв'язок елемента із системою через велику кількість підсистем і зв'язків, при цьому кожен елемент безпосередньо зв'язаний тільки з однією з підсистем.

Існує класифікація операційних систем, яка передбачає вирішення тих чи інших їх різновидів за обраною класифікаційною ознакою, наприклад:

— тип кінцевого результату операційної діяльності;

— ступінь гнучкості операційної системи;

— ступінь дискретності перебігу операційного процесу;

— метод організації виробництва;

— спосіб управління запасами сировини або готової продукції;

— підхід до встановлення рівня виробничої потужності.

*Характерні риси операційних систем*:

1. Операційні системи складаються з великої кількості підсистем і елементів, тому їхній узагальнений аналіз вимагає врахування стану і зв'язків усіх їхніх складових (особливо людського фактора) та стратегії функціонування і розвитку в заданому сегменті ринку.

2. Операційні системи виконують комплекс різних функціональних завдань: управління підготовкою виробництва; техніко-економічне постачання; оперативне управління виробництвом; управління кадрами, управління фінансами тощо.

3. Операційні системи, залежно від типу і структури побудови, мають складну мережу передання інформації: проста кільцева, радіально-кільцева, проста гратчаста, складна гратчаста, місткова, з перехресними зв'язками.

4. Схема підпорядкованості ланок операційних систем, як правило, ієрархічна, тобто в системі існують верхні, нижні та проміжні ланки.

5. Операційні системи мають загальну мету: створення продукту з одночасним наданням послуг на ринку споживачів.

6. Для кожної операційної системи існує «зона обслуговування» або сегмент ринку: симетрична, асиметрична, з переходом через ранг.

Крім того, існує залежність показників функціональної ефективності та цінності від структури, топології операційної системи і технології її функціонування при одночасному глибокому взаємозв'язку всіх характеристик.

### 6.1.2. Організаційні основи виробництва

*Організація виробництва* — сукупність принципів, форм і методів, що забезпечують найдоцільніше поєднання в часі та просторі й використання трьох складових процесу виробництва — засобів праці, предметів праці та самої праці з метою отримання певного кінцевого результату: випуску продукції, використання робіт, надання послуг.

Управління виробництвом є однією із спеціальних функцій управління, яка полягає в плануванні, організації, мотивації й контролі виробничої діяльності підприємства.

Таким чином, організація виробництва — це одна із функцій виробничого менеджменту, яка здійснюється спеціалістами виробничих підрозділів в апараті управління і забезпечує впорядкування процесів створення, освоєння та випуску продукції.

Виробничий менеджмент — сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, яке має на меті підвищення його ефективності і збільшення прибутку.

### 6.1.3. Виробничі системи

#### 6.1.3.1. Виробництво як відкрита система

Надзвичайно цікаве і чітко сформульоване визначення виробничої системи надав у 1992 р. І. Дурлік: «Виробнича система є доцільно спроектованим і організованим укладом матеріальним, енергетичним та інформаційним, експлуатованим через людину і таким, що слугує виробленню визначених продуктів (виробів або послуг з метою задоволення різноманітних потреб споживачів)».

Виробнича система складається з таких основних елементів:

- вектора входу, до складу якого входять усі чинники продукції;
- вектора виходу, до складу якого входять вироби, послуги, а також шкідливі виробничі відходи, що засмічують середовище;
- процесу перероблення вектора входу у вектор виходу, названий виробничим процесом;
- процесу управління системою — матеріальний, енергетичний та інформаційний обмін між вищезазначеними складовими елементами виробничої системи.

Економічна сутність виробничої системи полягає у створенні (у процесі перетворення) доданої вартості як різниці між вартістю вкладень та вартістю або ціною кінцевого продукту. Аналіз складових процесу перетворень дає змогу усунути чи перепроектувати збиткові операції, збільшуючи тим самим додану вартість.

Система підприємства складається з визначеної кількості підсистем. Можемо відокремити їх за принципом аналізу їхніх функцій і мети. Модель виробничої системи має бути комплексом дійсних елементів, функцій, процесів і подій, що впливають на діяльність підприємства. Модель виробничої системи з урахуванням основних підсистем зображено на рис. 6.1.1.

**Виробничі системи (ВС)** — це особливий клас систем, що об'єднують працюючих, знаряддя і предмети праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги.

Елементами виробничої системи є люди і матеріальні об'єкти — праця, знаряддя, предмети, продукти праці, а також технологія, організація виробництва.

Виробнича система на первинному рівні може розглядатися як група механізмів (устаткування, апарати тощо), що обслуговуються робітником (оператором, машиністом). Кожний механізм і робітник, що обслуговує його, — це два взаємодіючі та взаємозалежні елементи, які складають систему «людина — машина». Під елементом виробничої системи розуміється складова частина системи, яка не розчленовується на дрібніші складові. Елементами виробничої системи нижчого рівня (дільниці, цеху, відділу) є робочі місця (частина виробничої площі з розташованими на ній верстатами або агрегатами та робітниками, які їх обслуговують), які оснащені приладдям та інструментом, партією деталей (можливий інший вимір предметів праці) та ін.

Сукупність груп людей певного професійного складу, які узгоджено взаємодіють у процесі виконання заздалегідь передбачених функцій на технологічно-

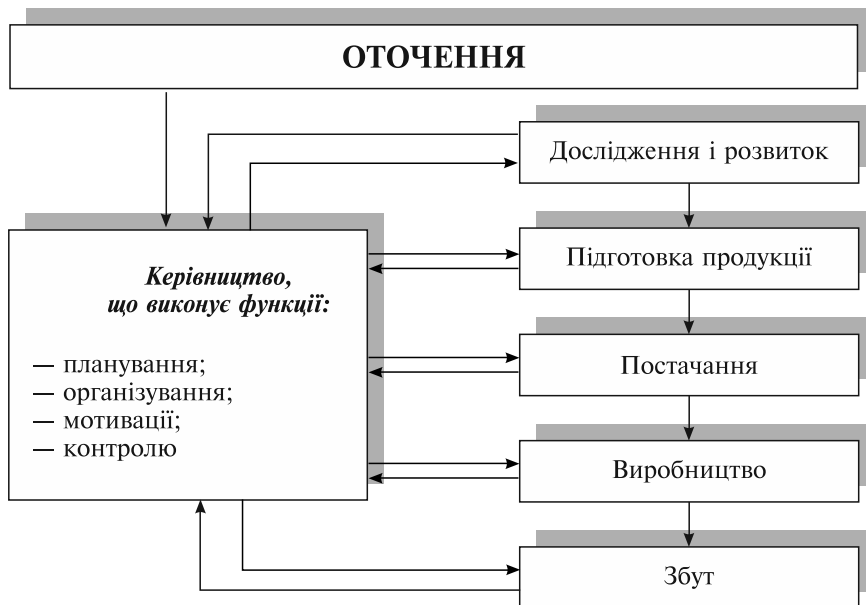


Рис. 6.1.1. Основні підсистеми підприємства

му устаткуванні для досягнення поставленої мети, становить соціальну структуру виробничої системи.

З екологічної точки зору виробнича система складається з таких основних елементів, як:

- вектор входу, до складу якого входять усі чинники продукції, у тому числі ті, які походять з екологічної системи (запаси, сировина, вода, енергія);
- вектор виходу, до складу якого однаково належать як заплановані вироби (послуги), так і так звані незаплановані вироби, тобто різноманітні викиди в середовище (пил, гази, стоки, відходи — часто дуже токсичні), а також нематеріальні викиди: шум і електромагнітне випромінювання;
- підсистема виробництва, названа виробничим процесом, в якому настає перетворення вектора входу у вектор виходу;
- підсистема рециклінгу, що однаково охоплює відшкодування вторинної сировини й енергії, а також керування потоком первинних відходів;
- підсистема менеджменту, до складу якої входять екоконтролінг, порівняльний аналіз ризику, екологічна характеристика технології;
- інформаційна підсистема з відокремленою інформаційною системою, що дозволяє управлінському персоналу мати доступ до інформації середовища.

### 6.1.3.2. Оточення виробничої системи

Кожна виробнича система функціонує у визначеному оточенні, яке впливає на нього, в той час як система впливає на характер цього оточення. Вважатимемо, що підприємство (виробнича система) функціонує в двоступеневому оточенні, що графічно зображено на рис. 6.1.2.

I. Дурлік сформулював твердження: функціонування виробничої системи є дуже залежним від дворівневого системного оточення.

Оточенням рівня I (функціональне оточення) є саме підприємство і його інфраструктура, тобто все те, що йому належить або закріплене за ним. Оточення ступеня II (економічно-правове оточення) — це сфера, де підприємство функціонує (найчастіше це автономний з господарської точки зору регіон, країна або співдружність держав, наприклад ЄС). Чинники з оточення першого і другого ступеня мають істотний вплив на ефективність функціонування виробничої си-

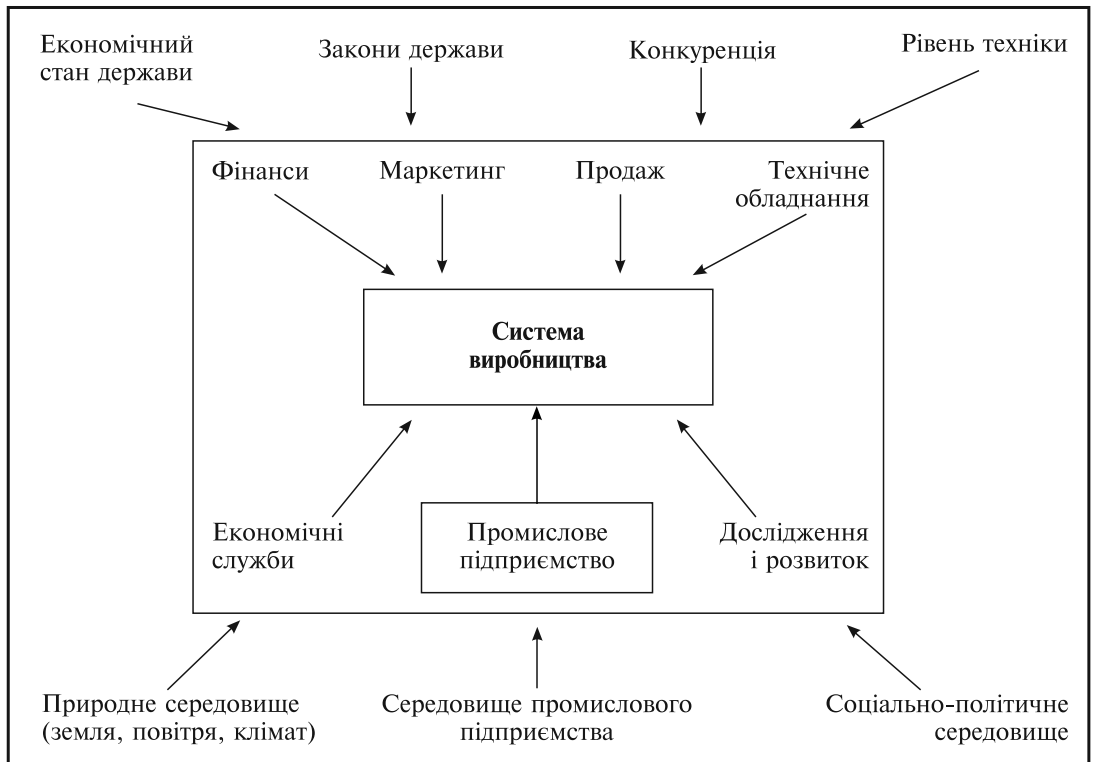


Рис. 6.1.2. Оточення виробничої системи

стеми. До найістотніших чинників оточення першого ступеня, тобто функціонального, зазвичай належать: працюючий персонал (кваліфікація, освіта, стиль менеджменту), здійснювані дослідні і розвиткові роботи, рівень техніки виробництва, доступні технології, методи і форми управління виробничими системами, методи контролю і забезпечення якості, організація постачання і збуту, пасиви й активи підприємства, ресурси і маркетингові техніки, а також функціонування економічних служб, бухгалтерії.

На чинники оточення другого ступеня виробнича система не має такого великого впливу, як на чинники оточення першого ступеня. Виробнича система, що функціонує в межах регіону, країни або співдружності, мусить підпорядковуватися певним правилам і схемам, які призначені адміністративними органами влади.

Чинниками оточення другого ступеня, які протягом останніх років мали і мають вирішальне значення при виборі розміщення інвестицій закордонного капіталу на просторі Центральної Європи, є передусім: фіскальна політика держави (рівень податків), трудові витрати, діапазон цін, установлених державою, дієвість функціонування правосуддя, роль політичних партій і професійних зв'язків. Крім того, слід враховувати функціонування банківської системи, рівень техніки виробництва, дистрибуції, якість і рівень ресурсів переробки і трансляції (передання) інформації, функціонування зв'язку і комунікації (телекомунікація, пошта, автобани, залізниця, повітряний, водний транспорт та ін.), можливості отримання сировини, матеріалів, палива, енергії, економічні характеристики країни (ціни продуктів харчування, житла, рівень інфляції, стабільність грошей тощо).

### 6.1.3.3. Структура виробничої системи

Виробнича система визначається поведінкою, еволюцією і набором структур. **Структура виробничої системи** — це сукупність елементів і стійких зв'язків між ними, що забезпечують цілісність системи і її тотожність самій собі, тобто збере-

ження основних властивостей системи під час різноманітних зовнішніх і внутрішніх змін.

Структура виробничої системи визначається складом і взаємозв'язками її елементів і підсистем, а також зв'язками із зовнішнім середовищем. Розрізняють *просторову* (розташування елементів системи в просторі) і *часову* (последовність змін у часі стану елементів і системи в цілому) структури виробничих систем. Вони тісно взаємопов'язані і взаємозалежні.

Цілісність виробничої структури є однією з основних властивостей. Усі елементи ВС функціонують з єдиною загальною метою — розроблення, проектування, виготовлення необхідної продукції. Будь-яка ВС має «вхід», «процес», «вихід» і «зворотний зв'язок».

Через «вхід» у систему надходять вихідні ресурси (сировина, матеріали, паливо, пальне, енергія, праця та інше), що забезпечують функціонування системи. Цей «процес» є центральним основним компонентом системи, завдяки якому ресурси «входу» перетворюються і набувають зовсім інших нових властивостей, які вони отримують на «виході». «Вихід» системи є результатом функціонування системи, може бути окремо виробом, послугою, інформацією чи всім одночасно залежно від спеціалізації виробничої системи.

Характерна особливість елемента виробничої системи — тісний взаємозв'язок та взаємодія з іншими частинами або елементами системи шляхом:

- або послідовного здійснення частини функцій над предметом праці, що виконуються системою в цілому до отримання готового продукту;
- або комплексного перероблення однорідної сировини й отримання з неї різноманітних продуктів;
- або паралельного виконання однорідних, але не однакових функцій з оброблення багатьох видів матеріалів і отримання з них частин готового продукту.

## 6.1.4. Виробничий процес і організаційні типи виробництва

### 6.1.4.1. Сутність виробничого процесу

Основне завдання будь-якої виробничої системи полягає в тому, щоб сприйняти «на вході» всі вкладення — затрати (чинники виробництва), перетворити їх і «на виході» видати результат — готову продукцію. Така трансформація визначається як виробництво, метою якого є надання сукупності ресурсів нових властивостей, що здатні задовольнити виникаючі потреби.

Сукупність операцій з добування, перероблення сировини і матеріалів у напівфабрикати та виготовлення готової продукції (технологічний процес) становить основу виробничого процесу.

**Виробничий процес** — це сполучення предметів, знарядь праці та живої праці в просторі і часі, що функціонують для задоволення потреб виробництва.

Виробничий процес пов'язаний з відтворенням матеріальних благ і виробничих відносин. Матеріальні блага відтворюються через сукупність взаємопов'язаних процесів праці і природних процесів, завдяки яким вхідні сировина, матеріали і напівфабрикати перетворюються за певною технологією в готову продукцію потрібного виду.

Визначальним у виробничому процесі є процес праці — цілеспрямована діяльність людини, яка за допомогою засобів праці (устаткування, інструменту, оснащення) видозмінює предмети праці (вхідну сировину, матеріали, напівфабрикати), перетворюючи їх у готову продукцію.

Природні процеси здійснюються без участі людини під впливом сил природи (охладження, сушіння тощо), але можуть бути інтенсифіковані за допомогою штучних умов, створених спеціальними пристроями (наприклад, камери сушіння).

Основними елементами, що визначають процес праці і відповідно виробничий процес, є доцільна діяльність (або сама праця), предмети праці і засоби праці. Доцільна діяльність (або сама праця) здійснюється людиною, яка витрачає нервово-м'язову енергію для виконання різних механічних рухів, спостереження і контролю за впливом знарядь праці на предмети праці. Предмети праці визначаються конструкцією продукції, що випускається виробничою системою.

Основною продукцією на виробничому підприємстві є виріб — будь-який предмет праці або набір предметів праці, які підлягають виготовленню. Залежно від призначення, розрізняють вироби основного і допоміжного виробництва. До виробів основного виробництва належать ті, що призначені до реалізації. Вироби, які виготовляються для власних потреб підприємства (спеціальний інструмент, оснащення), належать до виробів допоміжного виробництва.

Усі вироби класифікуються за певними ознаками за такими видами: деталі, складальні одиниці, комплекси, комплекти, специфіковані та неспецифіковані.

*Деталь* — предмет, який не може бути розділений на частини без його руйнації. Деталь може складатися з кількох частин (предметів), приведених у постійний неподільний стан яким-небудь способом (наприклад, зварюванням).

*Складальна одиниця (вузол)* — рознімне або нерознімне сполучення кількох деталей.

Комплекси і комплекти можуть складатися зі сполучених між собою складальних одиниць і деталей.

До неспецифікованих належать вироби, які не мають складових частин (деталей). Якщо виріб має дві і більше складових, то вважається специфікованим (складальні одиниці, комплекси, комплекти).

Вироби характеризуються кількісно-якісними параметрами, серед яких вирізняються конструктивна складність, розміри і маса, види, марки і типорозміри матеріалів, що застосовуються, трудомісткість обробки деталей, ступінь точності обробки деталей, кількість виробів, що виготовляються.

Елементи процесу праці і часткові виробничі процеси поєднуються за якісними і кількісними ознаками в кілька видів організації виробництва: функціональний, просторовий і тимчасовий.

#### **6.1.4.2. Класифікація виробничих процесів**

Виробничий процес об'єднує множину часткових процесів, що спрямовані на виготовлення готового продукту, які можна класифікувати за певними ознаками:

1. Залежно від ролі у загальному процесі виготовлення готової продукції розрізняють основні, допоміжні та обслуговуючі виробничі процеси (рис. 6.1.3).

Основні процеси спрямовані на зміну основних предметів праці і надання їм властивостей готових продуктів. У цьому випадку частковий виробничий процес пов'язаний або з реалізацією якоїсь стадії обробки предмета праці, або з виготовленням деталі готового виробу. Залежно від стадії (фази) виготовлення готового виробу, основні виробничі процеси поділяють на:

- *заготівельні*, які здійснюються на стадії створення поковок, відливок, заготовок (наприклад, на машинобудівному заводі вони охоплюють розкрій та порізку матеріалу, ливарні, ковальські і пресові операції; на швейній фабриці — декатирування і розкрій тканини; на хімічному комбінаті — очищення сировини, доведення її до потрібної концентрації). Продукція заготівельних процесів використовується в різних обробних підрозділах;
- *обробні*, що відбуваються на стадії перетворення заготовки або матеріалу в готові деталі шляхом механічної, термічної обробки, а також обробки із застосуванням електричних, фізико-хімічних та інших методів (наприклад,

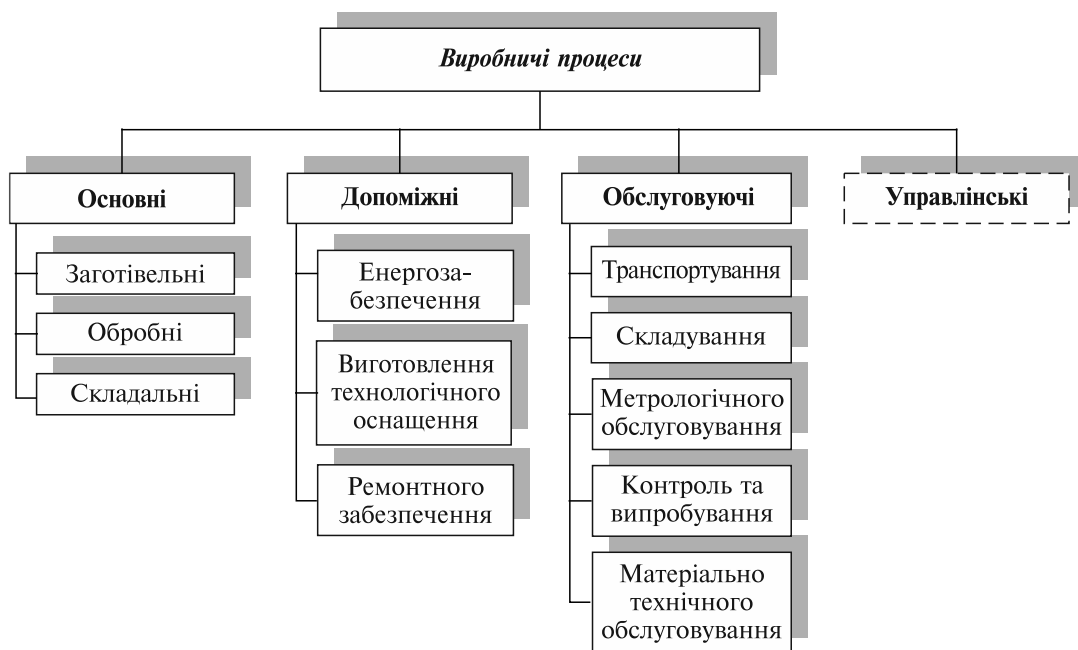


Рис. 6.1.3. Структура виробничих процесів

у машинобудуванні обробка здійснюється на металообробних дільницях і в цехах; у швейній промисловості — у пошивних; у металургії — доменних, прокатних цехах; у хімічному виробництві — за допомогою крекінгу, електродолізу та ін.);

— *складальні*, які характеризують стадію отримання складальних одиниць або готових виробів та процесів регулювання, доведення, обкатки (у машинобудуванні — складання і фарбування; у текстильній промисловості — фарбувально-оздоблювальні роботи; у швейній — оздоблення та ін.).

Допоміжні процеси створюють умови для нормального перебігу основного процесу виробництва. Допоміжні процеси спрямовані на виготовлення або відтворення виробів, що використовуються в основному процесі, але не входять до складу готового продукту (наприклад, виробництво і передавання енергії, пари, стиснутого повітря для свого виробництва; виготовлення і ремонт інструменту, оснащення для власних потреб; виробництво запасних частин для власного устаткування і його ремонт тощо).

*Обслуговуючі процеси* спрямовані лише на забезпечення належного здійснення основних і допоміжних процесів на своєму підприємстві. Вони призначені для переміщення (транспортні процеси), збереження для подальшого оброблення (складування), контролю (контрольні операції), забезпечення матеріально-технічними та енергетичними ресурсами тощо.

Основними тенденціями організації обслуговуючих процесів є максимальне суміщення з основними процесами і підвищення рівня їх механізації та автоматизації. Такий підхід уможливорює автоматичний контроль процесу основної обробки, безперервне переміщення предметів праці за технологічним процесом, автоматизоване подавання предметів праці до робочих місць та ін.

*Управлінські процеси* переплітаються з виробничими, вони пов'язані з розробленням і ухваленням рішення, регулюванням і координацією виробництва, контролем за точністю реалізації програми, аналізом та обліком проведеної роботи. Ось чому деякі фахівці зараховують управлінські процеси до специфічних виробничих процесів. Така думка зумовлена тим, що сучасні знаряддя праці оснащені



керуючо-контрольними механізмами, які органічно інтегруються з робочими, рухомими і передатними механізмами (наприклад, автоматизовані поточкові лінії, верстати з числовим програмним управлінням, автоматизовані системи управління технологічним процесом, мікропроцесорна техніка тощо). Одним із напрямків підвищення гнучкості та надійності основних виробничих процесів є широке використання робототехніки, автоматизації виробництва поряд з високою універсализацією операторів автоматизованих комплексів.

2. За характером впливу на предмет праці виробничі процеси поділяються на технологічні та природні.

3. За формами взаємозв'язку із суміжними процесами розрізняють аналітичні виробничі процеси, синтетичні, прямі.

4. За ступенем безперервності виробничі процеси поділяють на безперервні та дискретні (перервні) процеси.

5. За характером устаткування, що використовується, розрізняють апаратурні (замкнені) виробничі процеси, відкриті (локальні) процеси.

6. За рівнем механізації виробничі процеси групуються на ручні, машинно-ручні, машинні, автоматизовані, комплексно-автоматизовані.

7. За масштабами виробництва однорідної продукції розрізняють виробничі процеси: масові, серійні, індивідуальні.

8. За характером об'єкта виробництва виробничі процеси поділяються на прості й складні.

#### **6.1.4.3. Виробнича операція та організаційні типи виробництва**

Основні виробничі процеси розбиваються на часткові процеси, основною структурною одиницею яких є операція.

**Виробничою операцією** називається частина основного виробничого процесу, що виконується безперервно на одному робочому місці без переналагодження устаткування над одним або кількома виробами одним робітником або групою робітників.

В умовах автоматичного виробництва виробнича операція виконується під спостереженням і контролем робітника-оператора.

**Налагодження** — це підготовка технологічного устаткування та оснащення до виконання певної виробничої операції.

Усі виробничі операції поділяються на основні та допоміжні. Операція, внаслідок якої змінюються форма, розміри або взаємне сполучення виробів, називається основною виробничою операцією, або технологічною.

Операції, що пов'язані зі зміною просторового розташування (транспортування-складування) або контролем якості продукції, називаються допоміжними виробничими операціями.

Взаємозв'язок технології з виробничим процесом, їх структурні складові свідчать про необхідність забезпечення системної єдності основних елементів: робочої сили, предметів і засобів праці для досягнення результатів, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, його фінансовий стан.

Виробничий процес має будуватися на певних принципах, які сприяють поліпшенню економічних показників роботи виробничої системи підприємства.

Можливості розвитку виробничої системи, удосконалення процесів виробництва, їх спеціалізація та кооперування, ефективність використання живої праці та устаткування значною мірою залежать від структури та обсягів продукції, що випускається, широти та сталості її номенклатури. Залежно від цих чинників робочі місця, дільниці, цехи та промислові підприємства поділяються на кілька організаційних типів. Основою ознакою поділу виробництва на організаційні типи є рівень спеціалізації робочих місць, який кількісно вимірюється за допомогою коефіцієнта закріплення операцій.

**Коефіцієнт закріплення** — відношення кількості всіх різноманітних технологічних операцій, що виконуються або мають виконуватися протягом місяця на даному робочому місці, до кількості робочих місць.

Організаційний тип виробництва може визначатися показником рівня серійності, для масового виробництва його розмір становить 0,8...1, для серійного — 0,2...0,8 і для одиничного —  $< 0,2$ .

Організаційний тип виробництва може визначатися через коефіцієнти серійності та масовості.

**Тип виробництва** — це класифікаційна категорія комплексної характеристики організаційно-технічного рівня виробництва, яка зумовлена широтою номенклатури, регулярністю, стабільністю та обсягом випуску продукції, а також формою руху виробів робочими місцями.

Тип виробництва визначає структуру підприємства і цехів, характер завантаження робочих місць та руху предметів праці у процесі виробництва. Кожний тип виробництва має свої особливості організації виробництва, праці, технологічних процесів і устаткування, що застосовуються, складу і кваліфікації кадрів, а також матеріально-технічного забезпечення. Конкретний організаційний тип виробництва визначає особливості формування системи планування, обліку та оперативного управління процесами.

Розрізняють три основні типи виробництва: одиничне, серійне, масове.

*Одиничне виробництво* характеризується широкою номенклатурою виробів, малим обсягом їх випуску на робочих місцях, які не мають певної спеціалізації.

*Серійному виробництву* властива обмежена номенклатура виробів, що виготовляються періодично повторюваними партіями, і порівняно великий обсяг випуску.

*Масове виробництво* характеризується вузькою номенклатурою і великим обсягом випуску виробів, що виготовляються безперервно протягом тривалого часу.

Порівняльну техніко-економічну характеристику організаційних типів виробництва наведено у дод. А.

Для одиничного типу виробництва характерне розроблення укрупнених технологічних процесів і нормативів, у яких зазначаються міжцеховий технологічний маршрут та необхідне устаткування. Уточнення і доопрацювання технологічних процесів здійснюється в цехах і на робочих місцях, що потребує високої універсальної кваліфікації робітників. Устаткування, інструмент і пристосування переважно універсальні. Його габарити і кінематичні можливості мають забезпечувати виконання різноманітних робіт даного профілю. Устаткування розташовується за однотипними групами. Робочі місця, де не здійснюються закріплені за ними операції, завантажуються різноманітними операціями без певної черговості. Коефіцієнт закріплення операцій не регламентується і може бути більше 40.

У серійному виробництві досить детально розроблюється технологічний процес, що дає змогу знижувати допуски на оброблення, підвищувати точність заготовок.

Для масового виробництва характерними є обмежена номенклатура продукції і масштабність її вироблення (телевізори, холодильники, пральні машини, трактори, автомобілі, годинники тощо). Використовується спеціальне устаткування, інструмент і технологічне оснащення. Широко застосовуються верстати-автомати, маніпулятори, автоматичні лінії. Технологічний процес розроблюється докладно на кожну операцію із зазначенням інструменту, режимів роботи устаткування, норм затрат часу, матеріалів. Робітники виконують обмежене коло операцій і мають вузьку спеціалізацію, що зумовлює коефіцієнт закріплення операцій, який дорівнює  $K_{30} = 1$ . Устаткування розташовується за ходом технологічного процесу, застосовується паралельний метод сполучення операцій, що сприяє значному скороченню тривалості виробничого циклу, зменшенню незавершеного виробництва, підвищенню продуктивності праці та зниженню витрат на виготовлення продукції.

Тип виробництва істотно впливає на особливості діяльності підприємства, його економічні показники, виробничу структуру, характер технологічних процесів, їх оснащення, форми організації виробництва і праці, систему планування, контролю та оперативного управління.

Зростання конкуренції потребує від менеджерів усіх рівнів пошуку нових можливостей гнучкого пристосування виробничих процесів до зміни попиту на продукцію, швидкої реакції на замовлені властивості товарів, що їх бажають придбати споживачі різних груп. Організація сучасного виробництва має сталу тенденцію переходу на серійний тип виробництва з випуском товарів невеликими партіями, що дає змогу найоптимальніше використовувати ресурси в умовах ринкової відносної невизначеності.

### **6.1.5. Організація трудових процесів і робочих місць**

#### **6.1.5.1. Загальна характеристика трудових процесів**

Усі види технологічних та виробничих процесів на підприємстві можуть здійснюватися лише завдяки праці робітників. Праця є доцільною діяльністю людей, яка спрямована на видозміну і пристосування предметів природи до їх потреб.

*Трудовий процес* — це сукупність дій виконавців під час операційного процесу. Зміст трудового процесу визначається технологічним процесом і включає не лише безпосередній (або за допомогою устаткування та інструменту) вплив виконавця на предмет праці, але й спостереження за роботою устаткування, управління і контроль за ходом технологічного процесу.

Трудові процеси розрізняються за такими ознаками: характером предмета праці (речово-енергетичні, інформаційні, віртуальні), функціями працівників (основні, допоміжні, обслуговуючі), ступенем участі людини у впливі на предмет праці (ручні, машинно-ручні, машинні, автоматизовані), важкістю праці.

Процес праці як доцільна діяльність реалізується в певній послідовності логічно пов'язаних раціональних прийомів, дій та рухів, які поєднуються в такі загальні етапи:

- а) аналіз ситуації (проблема, план робіт, програма, технологія, задум тощо);
- б) уявлення про технологію виконання роботи, можливі впливи чинників зовнішнього середовища, прогнозування результатів процесу;
- в) підготовка робочого місця та забезпечення його всім необхідним (матеріально-енергетичними ресурсами, робочою силою, інформацією, технологією тощо);
- г) виконання роботи — безпосередній трудовий процес;
- г) оформлення результатів роботи;
- д) здавання і впровадження (реалізація) роботи;
- е) стимулювання результатів належно виконаної роботи.

Під змістом праці розуміють найменування конкретних завдань та опис процесів виконання конкретних операцій. На зміст праці істотно впливають продукція або послуги, засоби праці, технологія, організація виробництва, кваліфікація працівників.

Структуру формування трудового процесу зображено на рис. 6.1.4.

Автоматизація виробництва сприяє підвищенню інтелектуалізації трудової діяльності, яка викликає динамічні зміни в змісті праці. Рутинні операції і процеси передаються техніці, а функції людини у виробничому процесі концентруються на контролі, регулюванні, переналагодженні та прийнятті рішень у нестандартних ситуаціях.

Інженерна психологія розглядає конструкцію машини сукупно з її оператором, який керує процесом. Проектування системи «людина — машина» здійснюється з урахуванням можливостей машини і людини. З ускладненням конструкцій машин підвищуються антропометричні, фізіологічні, гігієнічні та



Рис. 6.1.4. Структура формування трудового процесу

психологічні вимоги при їх використанні людиною. Психофізіологічні процеси принципово відрізняють трудову діяльність оператора від роботи машин.

Технологічний прогрес змінює умови середовища, у яких оператору доводиться працювати (температура, атмосферний тиск, великі прискорення, вібрація, вологість, випромінювання тощо). Саме тому на сучасному етапі проектується системний комплекс «людина — машина — середовище», де головна роль відводиться людині.

Такий комплекс забезпечує кращу сумісність усіх елементів, підвищує можливості оператора шляхом приведення елементів у відповідність з умовами середовища та конструкції машини в усіх аспектах: технічному, психологічному, біофізичному, антропометричному, естетичному та ін.

Оптимізація предметного змісту, знарядь, умов і процесів праці — сфера вивчення ергономіки, яка синтезує досягнення соціально-економічних, природних і технічних наук з метою створення нормальних умов праці та підвищення її ефективності.

Організація трудового процесу полягає у доцільній інтеграції в просторі і часі за кількістю та якістю предмета праці, знаряддя праці та живої праці.

#### 6.1.5.2. Сучасні концепції проектування праці

Існуюча практика проектування виробничого процесу містить елементи двох наукових шкіл: ефективності та поведінкової (біхевіористичної). Перша ґрунтується на систематизованому, логічному, формалізованому підходах до опису процесу. Друга виникла у 1950-х роках і надалі розвивається, відкриваючи нові аспекти людського чинника у виробництві та методи вирішення деяких проблем, що властиві виробничим системам. Серед таких проблем вирізняється незадоволеність працівників роботою у зв'язку з утратою інтересу до неї; жорстким контролем; вузькою спеціалізацією, яка супроводжується монотонністю і рутинністю дрібних операцій; обмеженістю навчання і професійного просування.

Для підвищення інтересу до праці проектувальники стали аналізувати можливості й застосовувати комплексний підхід до її організації. Такий підхід, що поєднує досягнення шкіл ефективності та поведінкової, отримав назву «організація організації праці».

**Організація організації праці** — це структуризація праці, що передбачає формування змісту праці і часового зв'язку людини з трудовим процесом з метою підвищення дохідності підприємства й одночасно привабливості робочих місць, а також ступеня задоволення працею.

Структуризація праці спирається на висновки психології щодо поведінки і динаміки груп. Поведінка людей значною мірою визначається можливістю задовольнити важливі для кожного потреби. Можливості розширюються з активізацією мотивацією людини відповідним формуванням змісту праці.

До принципів структуризації праці належать: розширення завдань (спеціалізації), збагачення змісту завдань (трудового процесу), зміна роботи, групова робота.

Первинним осередком підприємства, у якому здійснюється процес перетворення «входу» (ресурсів, укладень) у «вихід» (продукт, послуга), є робоча система — робоче місце, яке може функціонувати відносно самостійно за своєю спеціалізацією.

**Робоче місце** — це частина виробничої площі, яка оснащена всім необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями і призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу. Робочі місця класифікують за параметрами, наведеними у табл. 6.1.1.

Таблиця 6.1.1. Класифікація типів робочих місць

Класифікаційні групи	Типи робочих місць
За типом виробництва	Одиничне (універсальне), серійне (спеціалізоване), масове (спеціальне)
За числом виконавців	Індивідуальне, колективне (бригадне)
За рівнем механізації та автоматизації	Ручне, механізоване, напівмеханізоване, автоматизоване
За місцем розташування	У приміщенні, на відкритій місцевості, на висоті, під землею
За кількістю змін	Однозмінне, багатозмінне
За часом функціонування	Постійне, тимчасове
За кількістю обладнання, що обслуговується	Одноверстатне, багатроверстатне
За видом операцій	Основне, допоміжне
За ступенем спеціалізації	Універсальне, спеціалізоване, спеціальне
За ступенем рухомості	Рухоме, стаціонарне
За основною робочою позою	Сидячи, стоячи, змінна поза

Організація й облаштування робочих місць мають відповідати вимогам до індивідуальних та колективних форм праці. Основні напрямки в організації робочих місць такі: раціональна спеціалізація; ефективне розміщення устаткування, оснащення, предметів праці; освітлення робочої площі; обслуговування; умови безпечної і високопродуктивної праці.

Залежно від спеціалізації робочого місця здійснюється відповідне його елементне оснащення, що передбачає повне укомплектування і постійне забезпечення всіма необхідними знаряддями і предметами праці для виконання закріплених операцій процесу праці.

З огляду на роботу, яка виконується, тип і характер виробництва, технологічного процесу робоче місце комплектується основним технологічним устаткуванням; предметами праці, допоміжним устаткуванням та оснащенням, організаційним оснащенням.

Серед обов'язкових умов раціональної організації трудового процесу передбачається певний порядок розташування всіх необхідних компонентів для виконання виробничих операцій, який чітко накреслюється в технологічних плануваннях робочого місця. Кожне робоче місце має зовнішнє (робочий і допоміжний простір) і внутрішнє (параметри і порядок розташування інструменту, пристроїв, матеріалів, джерел світла, документації) технологічне планування.

Важливе значення має своєчасне і достатнє обслуговування робочого місця, тобто регламентація обсягів, термінів і методів виконання допоміжних робіт із забезпечення робочих місць усім необхідним.

Завдання обслуговування полягає в скороченні або усуненні затрат праці основних робітників, у забезпеченні вільного під'їзду міжопераційного і внутрішньо-цехового транспорту безпосередньо до робочого місця для доставки необхідних компонентів.

### **6.1.5.3. Організація робочих місць**

У сучасних умовах господарювання дедалі більшого значення набуває проблема поліпшення умов праці не за рахунок компенсаційних виплат, а шляхом упровадження нової техніки, технології, оздоровлення виробничого середовища, урахування вимог естетики, безпеки і привабливості праці.

**Умови праці** — це сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретної праці, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини.

Працездатність визначається здатністю людини виконувати певну роботу протягом заданого часу і залежить від чинників як суб'єктивного (настрій, ставлення до праці), так і об'єктивного (стать, вік, стан здоров'я, рівень кваліфікації, умови, за яких відбувається праця, тощо) характеру.

Щоб оцінити техніко-організаційний рівень робочих місць, використовують такі показники:

- для робочих місць з устаткуванням: продуктивність обладнання, що застосовується; відповідність його вимогам щодо якості продукції; використання технічних особливостей устаткування; прогресивність технологічного процесу, що застосовується; технологічна оснащеність робочого місця;
- для робочих місць без устаткування: виправданість використання ручної праці; технічний рівень і якість інструменту, що використовується; забезпеченість виконавців інструментом (комплектність, технічний стан, наявність необхідного резерву);
- організаційний рівень робочого місця: раціональність планування; організаційна оснащеність, кількість і трудомісткість постійно закріплених робіт, змінність та ін.;
- умови праці та техніка безпеки: відповідність санітарно-гігієнічних умов нормативним вимогам; дотримання норм безпеки праці; забезпечення спецодягом та взуттям відповідно до встановлених стандартів.

Робоче місце за умовами праці оцінюється з урахуванням впливу всіх чинників виробничого середовища і трудового процесу на працюючих.

### **6.1.6. Організаційне проектування виробничих систем**

#### **6.1.6.1. Загальні положення формування організаційного проекту виробництва**

У сучасних умовах загострення конкурентної боротьби зарубіжні компанії здійснюють регулярні реорганізаційні заходи з метою надання виробничим системам більшої гнучкості та мобільності зі створення та освоєння нової продукції з урахуванням усіх потреб і побажань споживачів. При цьому проектування продукції

та виробництв з її виготовлення здійснюється паралельно. За допомогою сучасних комп'ютерних технологій спеціалізовані підрозділи компанії або фірми моделюють усі можливі комплексні конструктивно-технологічні й організаційно-виробничі рішення, у тому числі з дизайну, ергономіки, екології, безпеки, експлуатаційної привабливості виробів, архітектурно-будівельних і комунікативних характеристик виробничих споруд і приміщень, порівнюють отримані варіанти і вибирають для реалізації конкурентоспроможні.

Організаційне проектування є економічно доцільним під час технічного переозброєння, реконструкції і розширення виробництва, розроблення нових виробничих процесів або їх частин, дільниць, цехів, підприємств промисловості, їх функціональних підрозділів (служб, господарств), а також реалізації довгострокових і поточних програм реорганізації та вдосконалювання діючого виробництва.

**Організаційний проект** — сукупність остаточних комплексних проектних рішень з організації праці, виробництва та управління, що спрямовані на забезпечення умов ефективного функціонування підприємства і призначені для впровадження та подальшого вдосконалення.

*Головна мета* організаційного проектування полягає у побудові раціональних схем поєднання в просторі і часі всіх складових виробничого процесу — праці, предметів праці і засобів праці — у заданих виробничих умовах із найкращими техніко-економічними показниками вирішення завдань, поставлених перед системою, що проектується.

*Цілі організаційного проектування* полягають у забезпеченні виробництву, що проектується, максимально можливої ефективності на стадії його експлуатації, використовуючи для цього засоби організації.

Реалізація мети оргпроекування потребує вирішення *комплексу проектних завдань* організації виробництва, праці та управління, що спрямовані на надання виробництву сукупності властивостей, які зумовлені вимогами зовнішнього середовища.

*Об'єктами оргпроекування* є промислові виробничі системи з повним технологічним циклом та реалізовані в них виробничі процеси, а також їх детерміновані елементи (технологічні процеси, їх стадії, операції і переходи, включаючи допоміжні); адміністративно-виробничі підрозділи різноманітного організаційного рівня (підприємство як сукупність робочих центрів, цех, дільниця, робоче місце, а також їх функціональні підсистеми).

*Предметом оргпроекування* є зв'язки та взаємовідносини, які визначають особливості процесу виробництва, його організацію та інтеграцію складових елементів виробничої системи, праці й управління, у тому числі в умовах комплексної автоматизації виробництва.

*Зміст оргпроеку* складають організаційно-технічні та інші рішення, а також заходи щодо їх реалізації, які спрямовані на раціональну організацію й оптимізацію структури та процесу функціонування ВС.

Залежно від розмірів підприємства, масштабу та типу виробництва, номенклатури та асортименту продукції, термінів освоєння виробничих потужностей, життєвого циклу виробів, а також ринкової ситуації проектування організації виробництва в загальному вигляді може проходити такі етапи:

- а) передпроектна підготовка;
- б) технічний проект;
- в) робочий проект;
- г) освоєння (впровадження) проекту та коригування за його результатами.

Комплексний характер завдань системної організації виробництва визначає необхідність розроблення оргпроеку з позиції *системного підходу* (аналогії з комплексним проектом ВС). Комплексний характер оргпроеку та етапність його розроблення зумовлюють тісний взаємозв'язок розділів і етапів, зміст яких має формувати систему проектних рішень.

Оргпроекування здійснюється групою (групами) фахівців — системних організаторів виробництва (економістів-менеджерів з інжинірингу, виробничих/операційних менеджерів), які працюють у тісному контакті з інженерами-технологами, системотехніками, програмістами та іншими спеціалістами.

Слід зазначити, що важливу (якщо не визначальну) роль під час розроблення та реалізації організаційних проектів відіграє персонал підприємства. Його активність, зацікавленість, готовність до змін та професійна підготовка до розв'язання нових завдань, здатність працювати в єдиній команді дає можливість проводити швидко та ефективно проектні заходи з реформування, реорганізації та реструктуризації. Умовою успішної роботи та розвитку будь-якого підприємства в конкурентному середовищі вважається здійснення програм безперервної підготовки і перепідготовки всіх керівників, спеціалістів та робітників.

#### **6.1.6.2. Процес організаційного проектування та раціоналізації виробничих систем**

Мета створення підприємства (виробничої системи) пов'язана з вибором елементів, масштабом, організаційним типом виробництва та іншими чинниками.

Цілі та підцілі створення і функціонування виробничої системи різноманітні й численні. Ось чому використовують системне формулювання цілей і підцелей для забезпечення побудови дерева цілей. Дерево цілей дає змогу оцінити ймовірність досягнення цілей вищого та нижчого рівня відповідно до ресурсів, а також встановити пріоритет цілей.

Головною метою оргпроекування на ранніх стадіях є побудова структури ВС і визначення основних параметрів її функціонування, що розглядається як зовнішнє проектування.

*Зовнішнє проектування* передбачає: а) проведення комплексного техніко-економічного обстеження виробництва; б) розроблення технічного завдання.

Вибір форми організації виробництва передбачає виконання таких завдань: обґрунтування типу виробництва, складу підрозділів та їх спеціалізації, форм організації підрозділів, побудова організаційної структури виробництва.

З урахуванням прийнятих технологічних процесів перетворення матеріальних та інформаційних потоків виконується процедура синтезу функціональної структури ВС як основної робочої структури проектування, призначеної для визначення складу структуроутворювальних елементів ВС і взаємозв'язків між ними на віртуальному рівні. На її основі здійснюється вибір технологічного й інформаційно-керуючого устаткування, а також розроблення алгоритмів її функціонування.

Мета оргпроекування на етапі робочого проекту полягає в тому, щоб детально опрацювати в робочій документації схеми функціонування всіх елементів (підсистем) ВС та їх взаємодії між собою і з зовнішнім середовищем.

Проектні рішення призначені для постановлення завдань інформаційно-управлінської системи (ІУС) та використання як вихідних матеріалів для розроблення посадових і робочих інструкцій персоналу ВС при проектуванні організації праці.

Спільною ознакою всіх методів проектування є прагнення до таких формулювань, які б стосувалися потенційно можливих ситуацій. Нині література подає три основні цілі будови і функціонування виробничих систем:

- зростання якості й актуальності продуктів і матеріальних послуг;
- зниження собівартості виробництва;
- зростання продуктивності.

Вища продуктивність дає можливість знизити витрати виробництва і збільшити прибуток. Слід пам'ятати, що проєктант має так організувати виробничу систему, щоб при обмеженні власних коштів забезпечити на виході з виробни-



чої системи зростаючу вартість доходів з продажу. Проектуючи виробничу систему потрібно врахувати, що визначений виріб або матеріальна послуга вимагає кількох видів витрат: енергетичних і матеріальних. У виробничому процесі вони разом із заробітною платою становлять більшість змінних витрат на продукцію. До змінних витрат слід також зарахувати витрати з процентування капіталу, замороженого у виробничих запасах. З цього випливає, що одним з чинників, які впливають на змінні витрати продукції, є час обігу капіталу, який називається *оборотним циклом*.

В умовах ринкової системи господарювання для кожного товаровиробника надзвичайно важливе значення має підвищення ефективності виробництва, його гнучкості, забезпечення якості виробничих процесів і продукції, зміцнення конкурентоспроможності підприємства в цілому. На виконання цих завдань і спрямоване організаційне проектування як інструмент реінжинірингу.

### **6.1.7. Ефективність операційної діяльності: підходи, показники, фактори**

Широкого розповсюдження і вивчення в економічній теорії та практиці управління поняття «ефективність» одержало в ХХ ст. Ефективність — головна проблема науки управління, всі дослідження якої спрямовані на її рішення. При цьому в центрі уваги перебувають проблеми ефективності виробництва, ефективності функціонування підприємств і соціально-економічних систем на всіх рівнях ієрархії.

Вітчизняна інтерпретація категорії «економічної ефективності» відрізняється від аналогічного терміна, що використовується у зарубіжних країнах. У вітчизняній практиці найчастіше термін «ефективність» пов'язують із економічністю, тобто з мінімальним обсягом ресурсів, що витрачаються на досягнення необхідного результату. На Заході відзначають існування таких термінів як «efficiency», «effectiveness» і «effictuality», «performance», які всі перекладаються як «ефективність», однак мають різне значення.

Економічне значення термінів «efficiency» та «effectiveness» означає відповідно як продуктивність, так і ефективність. Ефективність у цьому випадку означає певну цінність, а продуктивність — здатність створити її з мінімальними витратами. При цьому «effectiveness» визначається частіше як ринкова ефективність підприємства, яка оцінюється з урахуванням потреб ринку у продукції та послугах, рівня задоволеності клієнтів, займаної частини ринку, якості продукції, а «efficiency» (оптимальне співвідношення витрачених ресурсів і отриманих результатів незалежно від того, чи було досягнуто поставленої мети, чи ні) як внутрішня ефективність, яка залежить від характеру виробничих процесів.

Термін «effictuality» безпосередньо перекладається як ефективність, однак не є таким. Він є своєрідним синтезом термінів «efficiency», «effectiveness». Зовсім іншим є термін «performance» — характеристика, яка визначає загальний стан підприємства, включаючи як економічні, так і неекономічні параметри, що характеризують досягнутий рівень розвитку і його перспективи.

Перераховані вище інтерпретації ефективності відображають різний рівень якісного стану процесу або явища як на макро-, так і на мікрорівні, а використання того або іншого визначення терміну залежить від об'єкта оцінювання ефективності та конкретних цілей дослідження.

Слід відзначити, що не існує єдиного визначення поняття ефективності. У сучасних економічних словниках наводяться кілька класичних формулювань, які розкривають зміст ефективності як економічної категорії. У Великому економічному словнику ефективність визначається, як «здатність приносити ефект, здійснювати вплив», а економічна ефективність як «результативність економічної діяльності, що характеризується відношенням отриманого економічного

ефекту, результату до витрат факторів, які обумовили отримання результату, досягнення найбільшого обсягу виробництва з використанням ресурсів певної вартості».

В англomовній економічній літературі замість терміна «efficiency» досить часто використовується термін «productivity», який перекладається як «продуктивність». Економічний зміст цього поняття схожий з вітчизняним визначенням технологічної ефективності, тобто відношенням деяких отриманих кінцевих результатів у натуральному вираженні до витрачених ресурсів. Саме цьому поняттю у вітчизняній економічній науці відповідає поняття «економічна ефективність», під якою розуміється співвідношення сукупних витрат ресурсів і результатів діяльності. Концепція сукупної факторної продуктивності (total factor productivity, TFP) базується на теорії факторів виробництва, у рамках якої продуктивними вважаються не лише праця, але й капітал, земля, накопичені знання.

На сьогодні категорія «продуктивність» (productivity) розглядається як співвідношення витрат усіх (у випадку сукупної факторної продуктивності TFP) або деяких (у випадку приватної продуктивності — «partial productivity») ресурсів, використаних у виробництві як факторів виробництва («inputs»), та отриманих результатів (обсяг випуску продукції/послуг — «outputs»).

Слід особливо підкреслити, що продуктивність («productivity») як відношення між обсягом виробництва продукту та витраченими для цього ресурсами має для підприємства особливу корисність, оскільки дозволяє йому встановити конкурентну перевагу перед іншими виробниками. Таким чином, продуктивність, що акцентує увагу на формуванні конкурентних переваг підприємств, є однією з форм ефективності.

Поняття забезпечення економічної ефективності нерідко ототожнюється з результатами виробництва — виробленою продукцією. Однак це визначення є не зовсім правильним, оскільки при визначенні економічної ефективності діяльності варто враховувати тільки той продукт, який найбільше відповідає суспільним потребам за кількісними, якісними та вартісними критеріями. Одночасно при відносній обмеженості ресурсів суспільство цікавить не тільки результат, але й зусилля, з якими він досягнутий. Таким чином, серед економістів переважає думка, що досягнення ефективності діяльності вимагає постійного порівняння (зіставлення) результатів із витратами. Ці порівняння можуть стосуватися як існуючих, так і потенційних можливостей. Саме тому можна вести мову про:

- ретроспективну оцінку ефективності як порівняння досягнутих результатів із витратами, які здійснені для їх досягнення;
- перспективну оцінку ефективності як порівняння очікуваних результатів із прогнозними витратами ресурсів, необхідними для їх досягнення.

Традиційно під ефективністю розуміють одержання максимальних результатів на одиницю витрат, пов'язаних з виробництвом, або забезпечення мінімізації витрат на одиницю результату, тобто поняття ефективності пов'язують із економічністю (можливістю одержання найбільшого результату з наявних ресурсів) і ототожнюють із показниками, які співвідносять ефект від економічної діяльності з ресурсами (витратами). На відміну від ефекту, який відображає результат окремих заходів разового або періодичного характеру, економічна ефективність розглядається як результативність економічної діяльності, характеризує відношення отриманого економічного ефекту, результату до витрат факторів виробництва, ресурсів, що зумовили одержання цього результату.

Загальноприйнятою логікою визначення ефективності є порівняння результатів та витрат:

$$\text{Ефективність} = \frac{\text{Результати}}{\text{Витрати}}, \quad (6.1.1)$$

$$\text{Ефективність} = \text{Результати} - \text{Витрати} \quad (6.1.2)$$

Такий підхід до визначення сутності економічної ефективності, що заснований на співвідношенні результату діяльності до витрат на його здійснення, застосовується в роботах багатьох сучасних дослідників, як вітчизняних, так і зарубіжних.

В ефективному управлінні діяльністю підприємств головний вектор управлінських впливів, на думку багатьох економістів, спрямований на підвищення ефективності виробництва. Сутність кожної економічної категорії визначається засобом виробництва, системою взаємодії продуктивних сил і виробничих відносин в об'єктивних цілях розвитку, які стоять перед підприємством. Від характеру цілей розвитку виробництва залежить суспільна форма, у якій виступають результати виробництва, витрати та відношення між ними. Категорія ефективності виробництва не вичерпується характеристикою рівня розвитку продуктивних сил, рівнем використання виробничих ресурсів, вона виражає умови існування певного суспільства, тобто певні сторони цієї системи виробничих відносин. Ця категорія відображає результат взаємодії виробничих відносин з виробничими силами. У зв'язку з динамічною взаємодією виробничих сил і виробничих відносин, ефективність виробництва інтегрує виробничу та соціальну результативність і є соціально-економічною категорією для кожного засобу виробництва.

Взагалі теорія ефективності виробництва охоплює не лише фазу виробництва, але й усі інші фази відтворення, а також невиробничу сферу. Ось чому необхідно розрізняти такі форми ефективності, як ефективність відтворення окремих фаз: ефективність виробництва, розподілу, обміну і споживання, які чинять істотний вплив на вищу форму ефективності — соціально-економічну ефективність. Перевірка товарів стосовно суспільної споживчої вартості здійснюється тільки у фазах відтворення, які настають за стадією виробництва. Ефектом безпосередньо виробництва є весь створений обсяг споживчих вартостей, а ефектом відтворення — фактично використовуваний обсяг цих вартостей.

Як у зарубіжній, так і у вітчизняній практиці застосовується схоже формулювання ефективності щодо макро- і мікроекономіки. Ефективність можна розуміти як у вузькому, так і в широкому значенні (окрема операція, група операцій, діяльність у цілому), а також стосовно різних сфер діяльності — фінанси, виробництво, персонал, клієнти, бізнес-процеси. Макроекономічне формулювання терміну «ефективність» означає ступінь використання ресурсів для одержання продуктів і послуг такої якості та обсягів, які необхідні суспільству в тривалій перспективі. З погляду мікроекономіки економічно ефективний спосіб виробництва якого-небудь заданого обсягу продукції — це спосіб з мінімальною вартістю використаних у процесі виробництва витрат.

Вирішення проблеми об'єктивної оцінки економічної ефективності діяльності підприємств нерозривно пов'язане з встановленням якісних і кількісних ознак економічної ефективності, підвищенням темпів зростання ефективності виробництва, тобто із системою критеріїв і показників ефективності.

Оцінювання та вимірювання ефективності дозволяє досліджувати механізм процесу управління діяльністю підприємства, допомагає встановити рівень відповідності системи управління зовнішньому середовищу й об'єкту, а також сприяє виявленню відхилень у функціонуванні самої системи.

Під час діагностування виробничих систем з метою підвищення їх продуктивності використовується комплекс техніко-економічних показників, які відображають стан тих чи інших сторін організації виробництва:

1. *Показники, що відображають результативність (ефективність) організації виробництва:* коефіцієнт виконання планових завдань; коефіцієнт ритмічності; коефіцієнт виконання планів-графіків постачань; коефіцієнт роботи устаткування; коефіцієнт завантаження устаткування; коефіцієнт використання робочого часу

устаткування; коефіцієнт використання виробничої потужності; коефіцієнт сполученості агрегатів, дільниць, цехів; коефіцієнт пропускної спроможності устаткування.

2. *Показники, що характеризують ступінь реалізації наукових принципів організації виробничих процесів:* коефіцієнт безперервності виробничого процесу; коефіцієнт паралельності; коефіцієнт пропорційності; коефіцієнт спеціалізації робочих місць; коефіцієнт предметної, подетальної і технологічної спеціалізації.

3. *Показники, що відображають стан організації виробництва за підсистемами:*

а) *в елементному вимірі:* коефіцієнт організації робочих місць; коефіцієнт прогресивних методів організації роботи; коефіцієнт використання робітників за кваліфікацією; коефіцієнти, що характеризують організацію функціонування знарядь праці та організацію руху предметів праці;

б) *у функціональному вимірі:* коефіцієнти, що характеризують організацію технічної підготовки виробництва (комплектності, суміщення), основного виробництва, інфраструктури тощо.

Просторове сполучення елементів виробничого процесу знаходить своє відображення в різних варіантах і формах побудови виробничої структури підприємства, цеху, дільниці. Часове сполучення всіх елементів виробничого процесу полягає в організації узгодженого у часі руху деталей і виробів за рахунок раціонального вирішення складного комплексу завдань системи оперативного-виробничого планування та управління.

З позицій системного підходу оцінювання та аналіз виробничої структури здійснюються в трьох взаємопов'язаних аспектах: функціональному, елементному, організаційному.

*У функціональному аспекті* вивчається та визначається коло функцій, які виконує робоча система (підрозділ), що дає змогу оцінити правильність функціональної побудови виробничої системи, оптимізувати потужності та річну виробничу програму.

*Елементний аспект* передбачає дослідження та оцінку ступеня повноти і раціональності використання елементного складу того або іншого підрозділу підприємства, визначення рівня завантаження устаткування та виявлення кількості надлишкового устаткування.

*Аналіз організаційного аспекту ВС* встановлює структуру системи, зрозумілу і точну мету для кожної її структурної частини і дає можливість оцінити раціональність та ефективність організаційної побудови підрозділу, визначити рівень кооперації та пропускної спроможності.

Формування істотних зв'язків елементів, упорядкування розподілу їх у просторі і часі характеризує виникнення організованості у виробничій системі.

У сучасних умовах оцінювання ефективності діяльності є тим «імпульсом зворотного зв'язку», на підставі якого визначається зміст стратегії і тактики розвитку підприємства в майбутньому. Відсутність об'єктивної, своєчасної оцінки вимірювання неминує призводити до погіршення ефективності управління підприємством. Отже, оцінювання ефективності діяльності підприємств є одним з найважливіших завдань менеджменту. Ця обставина особливо актуальна нині, оскільки досягнення відповідного рівня економічної ефективності підприємства забезпечить його виживання та функціонування на ринку.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Як можна описати структуру операційної системи?
2. У чому полягають характерні риси операційної системи?
3. Як ви охарактеризуєте виробничий процес, його сутність та склад?

4. Які існують елементи виробничої системи з екологічної точки зору?
5. Які існують види виробничих систем і чим вони відрізняються?
6. Що таке елементи виробничої системи та її структура?
7. Яка змістовна характеристика структури формування трудового процесу?
8. Що таке робоче місце і його структура?
9. Визначте поняття «умови праці» та перелічіть основні їх параметри?
10. У чому полягає сутність і цілі проектування виробничих систем?
11. У чому є різниця в поняттях «ефективність» і «продуктивність» операційної організації?
12. Що таке операційна система?
13. З яких основних елементів складається операційна система? Як вони взаємодіють?
14. Які характерні особливості покладено в основу класифікації операційних систем? Назвіть типи операційних систем.
15. Які можна навести приклади сфери діяльності, де застосовуються різні типи операційних систем? Обґрунтуйте свою точку зору.
16. У чому полягають сутність, роль та стадії операційного процесу?
17. Як ви охарактеризуєте загальні принципи організації операційного процесу?
18. Як ви розумієте класифікаційні підходи до операційних процесів?
19. Що таке організація операційного процесу в просторі?
20. Що таке організація операційного процесу в часі (операційний цикл)?
21. Чому провідна роль в організації виробництва належить технології?
22. Які напрямки повинна включати організація виробництва і чому?
23. Дайте визначення поняття «виробнича система». У чому полягає її особливість?
24. Які існують елементи виробничої системи? Охарактеризуйте її структуру.
25. З яких структурних елементів складається виробничий процес?
26. Які є види виробничих систем і чим вони відрізняються?
27. У чому полягає сутність основних виробничих процесів?
28. Які існують основні принципи організації виробничих процесів?
29. З якою метою і на підставі яких критеріїв здійснюється класифікація виробничих процесів на організаційні типи?
30. Чи впливає зовнішнє середовище на ступінь організації виробничого процесу на підприємствах?
31. Що таке трудовий процес? Які його особливості?
32. У чому проявляється суть організації праці на підприємстві?
33. Що є критерієм оцінки ефективної організації праці?
34. Які фактори впливають на формування робочих місць?
35. За якими ознаками класифікують робочі місця на підприємствах?
36. Для чого проводять планування праці?
37. Яке практичне значення класифікації затрат робочого часу?
38. У чому проявляється стимулююча роль нормування праці?
39. Як співвідносяться норма часу і норма виробітку?
40. Які складові розрізняють у структурі норми часу?
41. У чому полягає актуальність організаційного проектування виробництва та які його перспективи?
42. Які існують тенденції та особливості сучасного проектування виробництва?
43. У чому полягає сутність проектування організації виробництва? Які цілі, завдання, об'єкти та предмет оргпроектування?
44. Назвіть основні вимоги до розроблення та оформлення організаційного проекту виробництва.

45. Які методичні підходи використовуються при оргпроекуванні? Розкрийте їх сутність.
46. У чому сутність структурно-логічної схеми оргпроеку виробничої системи?
47. Якою є найбільш доцільна система організації робіт з оргпроекування виробництва?
48. Що є причиною системного аналізу і які основні етапи діагностування організації виробництва?
49. Чому виробнича структура аналізується з функціональної, елементної, організаційної позицій? Доведіть це на прикладі.
50. У чому полягає схема оцінювання рівня системи організації виробництва?

### ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Чим є операційна система в операційному менеджменті?
  - а) інструментом управління;*
  - б) суб'єктом управління;*
  - в) об'єктом управління;*
  - г) функціональним полем.*
2. Які підсистеми розрізняють у складі операційної системи?
  - а) лише підсистему планування та контролю;*
  - б) підсистему забезпечення, трансформуючу підсистему та підсистему планування й контролю;*
  - в) лише трансформуючу підсистему;*
  - г) підсистему ресурсів, підсистему забезпечення, трансформуючу підсистему, підсистему планування й контролю, підсистему товарів (послуг).*
3. За якої операційної системи використовується праця висококваліфікованих працівників?
  - а) масового виробництва;*
  - б) серійної;*
  - в) одиничної;*
  - г) із безперервним процесом.*
4. За якої операційної системи досягається найвищий рівень продуктивності праці?
  - а) виштовхувальної;*
  - б) одиничної;*
  - в) витягувальної;*
  - г) масового виробництва.*
5. За якої операційної системи виникає потреба у централізації всіх функцій управління?
  - а) серійної;*
  - б) одиничної;*
  - в) масового виробництва;*
  - г) усі відповіді правильні.*
6. Які з прикладів стосуються принципів організації операційних процесів?
  - а) системність, комплексність, цілеспрямованість, динамічна рівновага, безперервність, гнучкість, оптимальність, ритмічність, сполучення прав, обов'язків і відповідальності;*
  - б) пропорційність, паралельність, прямоточність, безперервність;*
  - в) спеціалізація, пропорційність, паралельність, ритмічність, прямоточність, безперервність;*
  - г) оптимальність, оперативність, економічність, гнучкість, стійкість.*

7. За якими напрямками спеціалізації відбувається формування операційного процесу в просторі?
- а) виробничим і товарним;*
  - б) високим і низьким рівнем спеціалізації;*
  - в) технологічним і предметним;*
  - г) цеховим і дільничним.*
8. За якого напрямку спеціалізації функціональні ділянки формуються у певні групи технологічно однорідних робочих місць, які виконують частину технологічного процесу?
- а) технологічного;*
  - б) предметного;*
  - в) цехового;*
  - г) дільничного.*
9. Яке положення відповідає характеристиці операційного циклу?
- а) організація операційного процесу в часі;*
  - б) календарний період часу, протягом якого ресурси на «вході» операційної системи проходять усі операції операційного циклу й трансформуються в результаті на її «виході»;*
  - в) він складається з тривалості робочих операцій та перерв, зумовлених створенням запасів, нерівномірністю операційного процесу тощо;*
  - г) усі відповіді правильні.*
10. Які види операцій розрізняють за ознакою рівня механізації?
- а) ручні, механізовані та автоматизовані;*
  - б) автоматизовані та неавтоматизовані;*
  - в) немеханізовані, слабомеханізовані та високомеханізовані;*
  - г) ручні, механізовані, машинно-ручні та автоматизовані.*
11. У чому полягає організація виробництва?
- а) функція, пов'язана з організацією та управлінням людьми, діяльність яких спрямована на рішення завдань бізнесу;*
  - б) координація та оптимізація у часі і просторі всіх матеріальних та трудових елементів виробництва з метою отримання найкращого господарського результату;*
  - в) наука, об'єктом якої є зміст діяльності підприємства;*
  - г) цілеспрямований вплив на колектив людей з метою організації та координації їхніх дій у процесі виробництва.*
12. У підвищенні яких показників полягає завдання технології виробництва?
- а) продуктивності;*
  - б) якості продукції;*
  - в) економії ресурсів;*
  - г) обсягів виробництва.*
13. Завдяки чому здійснюється процес виробництва на підприємстві?
- а) засобам праці;*
  - б) предметам праці, персоналу та засобам праці;*
  - в) продуктивній системі, засобам праці та робочій силі;*
  - г) зусиллям персоналу.*
14. Як визначається ефективність виробництва?
- а) мірою раціональності використання сукупності елементів виробництва;*
  - б) продуктивністю системи;*
  - в) прибутковою діяльністю;*
  - г) немає правильної відповіді.*
15. Що за Ф. Тейлором є головним елементом будь-якої виробничої системи?
- а) засоби виробництва;*
  - б) предмети праці;*
  - в) людина;*
  - г) капітал.*

16. Як поділяють виробничий процес залежно від призначення?
- автоматичний;
  - основний;
  - обслуговуючий;
  - допоміжний.
17. Які з перелічених виробничих процесів є допоміжними?
- Заготівельні, оброблювальні, складальні;
  - енергозабезпечення, виготовлення технологічного оснащення, ремонтне забезпечення;
  - заготівельні, оброблювальні, складальні, контроль та випробування;
  - енергозабезпечення, виготовлення технологічного оснащення, ремонтне забезпечення, транспортування.
18. Що включає в себе виробнича структура підприємства?
- сукупність виробничих процесів;
  - сукупність речових елементів виробництва;
  - склад підрозділів та їх взаємозв'язок;
  - сукупність технологічних процесів.
19. Яку номенклатуру деталей передбачає технологічний процес організації виробничих дільниць?
- обмежену;
  - необмежену;
  - обмежену партіями;
  - не обмежену партіями.
20. Що є основою виробничого циклу?
- технологічний цикл;
  - транспортно-складські операції;
  - міжопераційні перерви;
  - контрольні операції.
21. Що включає в себе технологічний цикл?
- час виконання однієї операції й вироблення однієї деталі;
  - час виконання технологічних операцій і міжопераційних перерв;
  - час виконання технологічних операцій;
  - час робочого періоду, природних процесів і регламентованих перерв незалежно від кількості деталей.
22. Що визначають на основі нормативної величини виробничого циклу?
- фондовіддачу;
  - норматив незавершеного виробництва;
  - продуктивність праці;
  - тривалість виробничого циклу.
23. Коли тривалість технологічного циклу є найкоротшою?
- при послідовному виді руху деталей;
  - при паралельному виді руху деталей;
  - при послідовно-паралельному виді руху деталей;
  - інше.
24. Які показники використовують для визначення тривалості технологічного циклу при послідовному виді руху деталей?
- величину партії деталей;
  - величину передавальної партії;
  - норму часу на виконання операції;
  - число робочих місць.
25. Що таке організація праці?
- сукупність функцій, спрямованих на зниження витрат виробництва;
  - певний порядок побудови і здійснення трудового процесу;



- в) система управління фінансовими і матеріальними ресурсами;  
 г) сукупність операцій з перероблення сировини.
26. Що включають у себе головні завдання організації праці?  
 а) економічні завдання;  
 б) фінансові завдання;  
 в) соціальні завдання;  
 г) психофізіологічні завдання.
27. Що є основною одиницею поділу праці на підприємстві?  
 а) трудовий процес;  
 б) операція;  
 в) виробничий процес;  
 г) виробничий цикл.
28. Які фактори впливають на формування робочих місць?  
 а) тип виробництва;  
 б) рівень кооперування праці;  
 в) ступінь механізації й автоматизації виробничих процесів;  
 г) система трудового законодавства.
29. Що є визначальним фактором організації робочого місця?  
 а) знаряддя праці;  
 б) предмет праці;  
 в) власне праця;  
 г) технологія.
30. Розмістіть робочі місця за часом функціонування.  
 а) постійні;  
 б) рухливі;  
 в) тимчасові;  
 г) фіксовані.
31. Які розрізняють форми кооперування праці?  
 а) міжцехова;  
 б) горизонтальна;  
 в) внутрішньоцехова;  
 г) вертикальна.
32. Які принципи не належать до принципів нормування праці?  
 а) прогресивності;  
 б) динамічності;  
 в) ритмічності;  
 г) оптимальності.
33. У яких типах виробництва встановлюють норми прибутку?  
 а) одиничному;  
 б) дрібносерійному;  
 в) масовому;  
 г) великосерійному.

## ГЛОСАРІЙ

**Виробничі системи (ВС)** — особливий клас систем, що об'єднують працюючих, знаряддя і предмети праці та інші елементи, які необхідні для функціонування системи, у процесі якого створюється продукція або послуги.

**Виробничий процес** — сполучення предметів, знарядь праці та живої праці в просторі й часі, що функціонують для задоволення потреб виробництва.

**Деталь** — предмет, який не може бути розділений на частини без його руйнації.

**Ефект** — результат, **ефективність** — результативність.

**Ефективність операцій** — це в найзагальнішому вигляді ринкова вартість вироблених «виходів», поділена на загальну величину витрат організації на використані «входи».

**Коефіцієнт закріплення** — відношення кількості всіх різноманітних технологічних операцій, що виконуються або мають виконуватися протягом місяця на даному робочому місці, до кількості робочих місць.

**Налагодження** — підготовка технологічного устаткування та оснащення до виконання певної виробничої операції.

**Операційна система** — система, що використовує ресурси підприємства для перетворення вхідного фактора виробництва («входу») на продукцію або послугу («вихід»).

**Організаційний проект** — сукупність остаточних комплексних проектних рішень з організації праці, виробництва та управління, що спрямовані на забезпечення умов ефективного функціонування підприємства і призначені для впровадження та подальшого вдосконалення.

**Організація праці** — структуризація праці, що передбачає формування змісту праці й часового зв'язку людини з трудовим процесом з метою підвищення доходності підприємства й одночасно привабливості робочих місць, а також ступеня задоволення працею.

**Робоче місце** — частина виробничої площі, яка оснащена всім необхідним устаткуванням, інструментом, пристроями і призначена для виконання трудових операцій певної частини виробничого процесу.

**Структура операційної системи** — сукупність елементів і зв'язків між ними, що забезпечують цілісність системи, тобто збереження основних властивостей системи під час різних зовнішніх і внутрішніх змін.

**Трудовий процес** — сукупність дій виконавців зі здійснення операційного процесу. Зміст трудового процесу визначається технологічним процесом і включає не тільки безпосередній вплив виконавця (або за допомогою устаткування та інструменту) на предмет праці, але й спостереження за роботою устаткування, управління і контроль за ходом технологічного процесу.

**Тип виробництва** — класифікаційна категорія комплексної характеристики організаційно-технічного рівня виробництва, яка зумовлена широтою номенклатури, регулярністю, стабільністю та обсягом випуску продукції, а також формою руху виробів по робочих місцях.

**Умови праці** — сукупність взаємопов'язаних виробничих, санітарно-гігієнічних, психофізіологічних, естетичних і соціальних чинників конкретної праці, які визначають стан виробничого середовища та впливають на здоров'я і працездатність людини.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Бай С. І.* Операційний менеджмент. Практикум: навч. посіб. / С. І. Бай, І. В. Іванова, Н. В. Микитенко. — К.: КНТЕУ, 2004. — 188с.

2. *Білорус Т. В.* Операційний менеджмент: навчально-методичний комплекс для студентів економічних спеціальностей / Т. В. Білорус. — К.: Атіка, 2009. — 104 с.

3. *Борисов А. Б.* Большой экономический словарь / А. Б. Борисов. — М.: Книжный мир, 2000. — 895 с.

4. *Васильков В. Г.* Організація виробництва: навч. -метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / В. Г. Васильков, Л. М. Дзюбенко. — К.: КНЕУ, 2003. — 241 с.

5. *Васильков В. Г.* Організація виробництва: навч. посіб. / В. Г. Васильков. — К.: КНЕУ, 2003. — 524 с.
6. *Гэлловэй Лес.* Операционный менеджмент = Principles of operations management: Принципы и практика / Лес Гэлловэй. — Санкт-Петербург: Питер, 2001. — 320с.
7. *Гончарук А. Г.* Методологические основы оценки и управления эффективностью предприятия: монография / А. Г. Гончарук. — Одесса: Астропринт, 2008. — 287 с.
8. *Гриньова В. М.* Організація виробництва: підручник / В. М. Гриньова, М. М. Салун. — К.: Знання, 2009. — 582 с.
9. *Друкер П.* Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Друкер; пер. с англ. М. Котельниковой. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2001. — 288 с.
10. *Иваниенко В. В.* Управление эффективностью использования ресурсов производства / В. В. Иваниенко. — Харьков: издательство ХНЭУ, 2005. — 386 с.
11. *Ильдеменов С.* Операционный менеджмент: учебник для программы МВА / С. Ильдеменов. — М.: Инфра-М, 2007. — 337 с.
12. *Маршал В. Майер.* Оценка эффективности бизнеса / В. Майер Маршал; пер. с англ. А. О. Корсунский. — М.: Вершина, 2004. — 272 с.
13. *Мельник Л. Г.* Экономика предприятия / Л. Г. Мельник. — Сумы: Университетская книга, 2002. — 632 с.
14. *Микитенко Н. В.* Операцийний менеджмент. Практикум: навч. посіб. / Н. В. Микитенко. — К.: КНТЕУ, 2009. — 197 с.
15. *Нормування праці: підручник / за ред. В. М. Данюка і В. М. Абрамова.* — К.: Віпол, 1995. — 208 с.
16. *Омельяненко Т. В.* Операцийний менеджмент: навч. посіб. / Т. В. Омельяненко. — К.: КНЕУ, 2009. — 480с.
17. *Омельяненко Т. В.* Операцийний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самостійного вивчення дисципліни / Т. В. Омельяненко, Н. В. Задорожна. — 2-ге вид., без змін. — Київ: КНЕУ, 2006. — 236с.
18. *Операцийний менеджмент: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / В. В. Дорофієнко, В. П. Колосюк.* — Донецьк: ВІК, 2006. — 418 с.
19. *Організація виробництва: підручник для студ. економ. спец. вищ. навч. закл. / В. О. Онищенко, О. В. Редкін, А. С. Старовірець, В. Я. Чевганова.* — К.: Лібра, 2008. — 360 с.
20. *Організація діяльності підприємства навчальної дисципліни «Операцийний менеджмент»:* навч. посіб. / О. М. Ястремська та ін.; ХНЕУ. — Ч. 1. — Харків: ХНЕУ, 2008. — 224 с.
21. *Основи операцийного менеджменту. Теоретичний аспект та практичні завдання: підручник / О. М. Сумець.* — К.: ВД «Професіонал», 2008. — 480 с.
22. *Операцийний менеджмент: навч. посіб. / В. І. Перебийніс, В. В. Писаренко, О. М. Помаз та ін.* Полтавська держ. аграрна академія. — Полтава: ПДАА, 2008. — 664 с.
23. *Петрович Й. М.* Організація виробництва: підручник / Й. М. Петрович, Г. М. Захарчин. — Львів: «Магнолія 2006», 2008. — 400 с.
24. *Плоткін Я. Д.* Виробничий менеджмент: навч. посіб.; збірник вправ / Я. Д. Плоткін, І. Н. Пашенко. — Держ. ун-т «Львівська політехніка» (Інформ. - вид. центр «ІНТЕЛЕКТ+», Ін-т підвищ. кваліфікації та перепідготовки кадрів). — Львів, 1999. — 258 с.
25. *Соснін О. С.* Виробничий і операцийний менеджмент: навч. посіб. / О. С. Соснін, В. В. Казарцев; Європейськ. ун-т. — 3-тє вид. — К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2007. — 147 с.

26. *Фатхутдинов Р. А.* Производственный менеджмент: учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. — 447 с.
27. *Чейз Р. Б.* Производственный и операционный менеджмент / Р. Б. Чейз, Н. Д. Эквилайн, Р. Ф. Якобс. — М.; СПб.; К.: Вильямс, 2007. — 1184 с.
28. *Bieniok H.*, *Metody sprawnego zarzqdzania*, Agencja Wydawnicza «Placet», Warszawa 2001
29. *Durlik I.*, *Inzynieria zarzqdzania. Strategia i projektowanie systemow produkcyjnych cz. I*, Agencja Wydawnicza Agencja wydawnicza «Placet», Warszawa 2004.
30. *Durlik I.*, *Restrukturyzacja procesow gospodarczych*, Agencja Wydawnicza «Placet», Warszawa 2000.
31. *Michael E. Porter.* *Competitive Strategy/ Michael E. Porter // Simon & Schuster*, 2004. — 416 pages.
32. *Pasternak K.* *Zarys zarzqdzania produkcjq*, PWE, Warszawa 2005.

## ДОДАТКИ

*Додаток А. Характеристика організаційних типів виробництва*

Параметри	Виробництво		
	Одиничне	Серійне	Масове
Спеціалізація робочих місць	За кожним робочим місцем не закріплені певні операції	За кожним робочим місцем закріплено від 3 до 20 періодично повторюваних операцій	За кожним робочим місцем закріплені 1—2 постійні операції
Постійність номенклатури	Неповторювана	Повторюється періодично	Постійний випуск однакової продукції
Номенклатура продукції	Широка, різноманітна, неповторювана	Малостійка, обмежена серіями — періодично повторюється випуск виробів	Вузька, постійна, один або кілька однотипних виробів
Тип устаткування	Універсальне	Спеціалізоване	Спеціальне
Розташування устаткування	Технологічний принцип (за групами)	Предметно-замкнений принцип	Предметний принцип
Оснащення	Універсальне	Уніфіковане	Спеціальне
Рівень використання устаткування	Низький	Середній	Високий
Методи організації виробництва	Групові, одиночні	Поточні, партійні, групові	Поточні
Частка ручної праці	Висока	Середня	Низька
Кваліфікація персоналу	Висока	Середня	Низька
Коефіцієнт закріплення операцій	$K_{30} \geq 40$	$20 \leq K_{30} \leq 40$ $10 \leq K_{30} \leq 20$ $1 \leq K_{30} \leq 10$	$K_{30} = 1$
Характер виробництва	Постійно змінюється	Змінюється періодично	Сталий, незмінний
Вид руху предметів праці між операціями	Послідовний	Паралельно-послідовний	Паралельний
Тривалість виробничого циклу	Велика	Середня	Мала
Продуктивність праці	Низька	Середня	Висока
Собівартість продукції	Висока	Середня	Низька

---

## 6.2. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

- 6.2.1. Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту.
  - 6.2.1.1. Визначення та функції фінансового менеджменту.
  - 6.2.1.2. Принципи фінансового менеджменту.
- 6.2.2. Фінансовий ринок. Характеристики та інструменти фінансового ринку.
  - 6.2.2.1. Фінансовий ринок.
  - 6.2.2.2. Учасники фінансового ринку.
- 6.2.3. Система забезпечення фінансового менеджменту.
  - 6.2.3.1. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту.
  - 6.2.3.2. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту.
  - 6.2.3.3. Моделі грошових потоків та оцінка їх вартості.
- 6.2.4. Управління активами підприємства.
  - 6.2.4.1. Визначення та класифікація активів.
  - 6.2.4.2. Управління необоротними та оборотними активами.
  - 6.2.4.3. Операційний, виробничий та фінансовий цикли підприємства.
  - 6.2.4.4. Моделі управління поточними активами.
- 6.2.5. Управління джерелами фінансування активів.
  - 6.2.5.1. Принципи формування та основні характеристики капіталу.
  - 6.2.5.2. Власний капітал та методи його оцінки.
  - 6.2.5.3. Формування позикового капіталу.
  - 6.2.5.4. Вплив боргового фінансування на рентабельність власного капіталу.
  - 6.2.5.5. Управління витратами і прибутком.
  - 6.2.5.6. Управління інвестиціями та визначення ефективності вкладання інвестицій.
- 6.2.6. Управління грошовими потоками на підприємстві.
  - 6.2.6.1. Визначення та класифікація грошових потоків.
  - 6.2.6.2. Управління грошовими потоками та визначення їх вартості.
- 6.2.7. Фінансовий аналіз і планування.
  - 6.2.7.1. Методи фінансового аналізу.
  - 6.2.7.2. Фінансове прогнозування та планування.
  - 6.2.7.3. Процес бюджетування на підприємстві.
- 6.2.8. Управління фінансовими ризиками.
- 6.2.9. Антикризове фінансове управління підприємством.
  - 6.2.9.1. Мета та завдання антикризового управління.
  - 6.2.9.2. Методи діагностики банкрутства.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Предметний покажчик.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

Додатки.

**Ключові слова:** антикризове управління, активи, бюджет, бюджетування, власний капітал, інвестори, інструменти фінансового ринку, грошові потоки, капітал, емітенти, криза, фінансовий менеджмент, фінансові ринки, фінансове забезпечення, фінансова політика, фінансове планування, фінансові стратегії, фінансові ризики, фінансовий аналіз.

### 6.2.1. Теоретичні та організаційні основи фінансового менеджменту

В умовах посилення ринкової конкуренції фінансове забезпечення діяльності підприємств набуває все більшого значення. Питання управління фінансовою

діяльністю виникає не лише на рівні фінансових менеджерів або фінансових аналітиків підприємств, але також стає частиною повсякденної роботи керівників середньої та вищої управлінської ланки.

### 6.2.1.1. Визначення та функції фінансового менеджменту

**Фінансовий менеджмент** є системою принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів для забезпечення необхідного обсягу та структури активів згідно з цілями та завданнями підприємства.

У широкому розумінні фінансовий менеджмент — це стратегія і тактика фінансового забезпечення підприємницької діяльності, що дає змогу ефективно управляти рухом грошових коштів і знаходити оптимальні фінансові рішення.

Головною *метою* фінансового менеджменту є забезпечення максимізації ринкової вартості організації.

У фінансовому менеджменті визначають об'єкт та суб'єкт управління. *Об'єктом управління* є фінанси підприємства або сукупність умов здійснення грошового обігу, кругообігу вартості, руху фінансових ресурсів та фінансових відносин між підприємствами та їх структурними підрозділами в результаті здійснення господарської діяльності.

*Суб'єктом управління* є група спеціалістів, яка шляхом різноманітних форм управлінського впливу забезпечує цілеспрямоване функціонування об'єкта — фінансів підприємства.

Основним змістом фінансового менеджменту є цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Ефективність такого впливу визначають методи та функції фінансового менеджменту.

До методів фінансового менеджменту належать прогнозування, планування, страхування, самофінансування та кредитування, фінансовий аналіз, фінансові розрахунки, фінансова допомога, фінансові санкції та заохочення та інші.

Суб'єктами фінансового менеджменту здійснюються чотири загальні *функції традиційного менеджменту* — організація, планування, мотивація і контроль. Ці функції можна розглядати як конкретні види управлінської діяльності, що спрямовані на реалізацію цілей і завдань управління фінансами підприємства.

*Планування* забезпечує обґрунтування фінансових рішень та вибір найефективнішої альтернативи, що визначають поточний стан та перспективу можливих напрямків фінансової діяльності, зміни фінансового стану підприємств.

*Організація* полягає у створенні підрозділів фінансової служби, визначенні їх повноважень і відповідальності, встановленні вертикальних і горизонтальних зв'язків та налагоджуванні комунікацій між окремими структурними підрозділами і виконавцями, координації їх дій.

*Мотивація* передбачає стимулювання до виконання поставлених завдань.

*Контроль* полягає у виявленні відхилень від плану і своєчасному внесенні коректив.

На підставі визначених функцій фінансів — регулювання грошових потоків, формування та використання капіталу, грошових доходів та фондів — визначають три *специфічні функції* фінансового менеджменту як функції об'єкта: відтворювальну, розподільчу та контрольну.

*Відтворювальна функція* фінансового менеджменту полягає в забезпеченні збалансування матеріальних і фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу в процесі простого і розширеного відтворення. Реалізація цієї функції спрямована на пошук оптимальної пропорції між авансованими грошовими коштами, які відшкодовуються протягом одного кругообігу, та інвестиційними грошовими кош-

тами, які вибувають із обігу на декілька виробничих циклів та повертаються частинами.

*Розподільча функція* фінансового менеджменту забезпечує формування й використання грошових фондів, підтримання ефективної структури капіталу підприємств. Результатом розподільчих процесів є створення фондів грошових коштів (фонду відшкодування, фонду споживання, фонду нагромадження), які забезпечують фінансування прийнятих до реалізації програм, підтримку оптимальної структури капіталу, зведення до мінімуму ризику банкрутства.

*Контрольна функція* полягає в контролі за реальним грошовим обігом. Виконання контрольної функції базується на використанні нормативів. При цьому виокремлюють дві основні форми контролю залежно від його спрямованості:

- контроль за зміною фінансових показників, станом платежів і розрахунків;
- контроль за реалізацією стратегії фінансування, тобто передбачення змін умов діяльності та своєчасне пристосування до них.

### 6.2.1.2. Принципи фінансового менеджменту

Основними *принципами* фінансового менеджменту є: плановість і системність; цільова спрямованість; диверсифікованість; стратегічна орієнтованість. Проте перелік принципів фінансового менеджменту можна розширити і охарактеризувати їх так:

1. *Плановість та системність* проявляється через забезпечення збалансованості матеріальних та трудових ресурсів фінансовими потоками.

2. *Цільова спрямованість* реалізується через спрямованість на стратегічний розвиток, цілі та завдання. Всі фінансові рішення повинні узгоджуватися із місією підприємства.

3. *Диверсифікованість* забезпечує зменшення ризиків та оптимізацію доходності. У фінансовій діяльності диверсифікованість проявляється через два напрями: формування диверсифікованих портфелів цінних паперів, які відрізняються ступенем ризику і розміром віддачі; диверсифікація діяльності підприємства шляхом створення відповідного асортиментного портфеля.

4. *Інтегрованість* реалізується через органічну єдність із загальною системою управління. Будь-яке управлінське рішення здійснює вплив на формування грошових потоків підприємства та його фінансовий стан. Будь-яке фінансове рішення безпосередньо пов'язане із виробничим, кадровим, інноваційним та іншими видами функціонального менеджменту.

5. *Оптимальність* передбачає прийняття фінансових рішень на альтернативній основі з урахуванням системи критеріїв, які визначені фінансовою політикою підприємства.

6. *Комплексність* реалізується через розуміння фінансового менеджменту як комплексної системи, яка забезпечує розроблення взаємозалежних управлінських рішень, що визначають сукупний внесок у результативність діяльності підприємства.

7. *Адаптивність* передбачає швидку адаптацію фінансових рішень до зміни кон'юнктури фінансового ринку, чинників зовнішнього середовища, умов господарювання.

8. *Стратегічна орієнтованість* — орієнтація на стратегію довгострокового розвитку підприємства, знання та урахування стратегічних настанов конкурентів, випереджувальне управління фінансами підприємства. Стратегічна орієнтованість проявляється у формуванні оптимальної структури пасивів, визначенні термінів окупності вкладених коштів та рівня їх віддачі, обранні методів та джерел фінансування стратегій розвитку підприємства.





Рис. 6.2.1. Ключові сфери фінансового менеджменту

Фінансовий менеджер відповідає за прийняття важливих тактичних та стратегічних фінансових рішень у трьох площинах (рис. 6.2.1): поточна та перспективна оцінка майнового та фінансового стану, управління активами, управління джерелами фінансування.

Вищезазначені ключові сфери фінансового менеджменту визначають завдання діяльності фінансового менеджера на підприємствах.

### 6.2.2. Фінансовий ринок. Характеристики та інструменти фінансового ринку

Значна частина фінансових відносин реалізується на фінансових ринках, тому фінансова діяльність підприємств нерозривно пов'язана із функціонуванням фінансового ринку, станом його кон'юнктури.

#### 6.2.2.1. Фінансовий ринок

**Фінансовий ринок** — це сукупність усіх фінансових ресурсів у їх русі. Фінансовий ринок об'єднує ринок грошових ресурсів та ринок капіталів. Механізм функціонування фінансового ринку зображено на рис. 6.2.2.

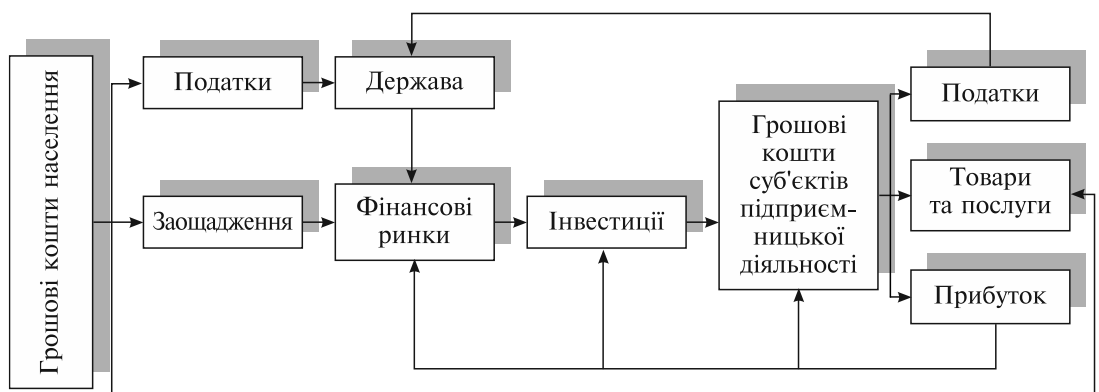


Рис. 6.2.2. Механізм функціонування фінансових ринків

Фінансові ринки відрізняються від інших ринків об'єктом ринкових відносин. Товаром на фінансових ринках є готівкові кошти, у тому числі внутрішня та зовнішня валюта, банківські кредити, цінні папери.

У залежності від того, що є об'єктом ринкової діяльності, фінансовий ринок розподіляють на грошовий ринок (ринки внутрішньої та іноземної валюти) та ринок капіталу (кредитний та фондовий ринок). Сегментацію фінансового ринку надано на рис. 6.2.3.

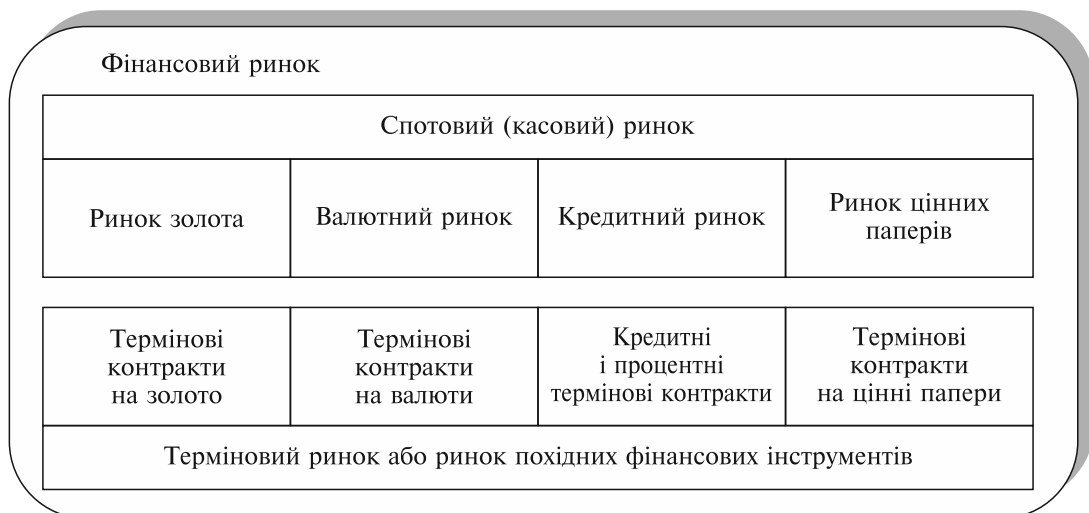


Рис. 6.2.3. Сегментація фінансового ринку

Рух товарів на фінансових ринках здійснюється таким же чином, як і на будь-яких інших. Залежно від наявності посередників у ланцюгу товароруку канали руху товарів на фінансовому ринку можна поділити на два види: канали прямого фінансування (нульові канали) і канали непрямого фінансування (багаторівневі).

**Канали прямого фінансування** — це канали, за якими кошти надходять безпосередньо від власників заощаджень до позичальників: *капітальне фінансування* — підприємство отримує грошові кошти для інвестування в обмін на надання права пайової участі у власності; *фінансування шляхом одержання позик* — на основі угоди кредитора з позичальником, за яким підприємство в обмін на одержання коштів для здійснення інвестицій зобов'язується виплатити ці кошти у визначений термін із встановленим відсотком без права власності кредитора на майно підприємства.

**Канали непрямого фінансування** — це канали, за якими кошти переміщуються від власників заощаджень до підприємств через фінансових посередників, якими є банки, взаємні та пенсійні фонди, страхові компанії та ін.

### 6.2.2.2. Учасники фінансового ринку

Взаємодію із фінансовими ринками фінансові менеджери здійснюють за допомогою фінансових інструментів — цінних паперів, строкових контрактів (ф'ючерсів), інструментів грошового обігу, відсоткових строкових контрактів (форвардів), строкових контрактів на обмін (на певну дату в майбутньому) у разі залежності ціни від відсоткової ставки, валютного курсу чи фондового індексу (відсоткових, курсових чи індексних свопів), опціонів, що дають право на купівлю або продаж будь-якого із зазначених фінансових інструментів, у тому числі й тих, що передбачають грошову форму оплати (курсіві та відсоткові опціони).

Фінансовий ринок представлений трьома суб'єктами: емітентами, інвесторами і посередниками. Кожний із учасників фінансового ринку має право вільно оби-

рати альтернативи заощаджень внесків, залучення різних видів інвестицій і виконує певні функції та забезпечує ефективний рух коштів.

**Емітенти** — це суб'єкти фінансового ринку, що залучають необхідні фінансові ресурси за рахунок випуску (емісії) цінних паперів. Емітентами цінних паперів є держава, органи місцевого самоуправління та юридичні особи.

**Інвестори** — це суб'єкти фінансового ринку, що вкладають свої грошові кошти у різноманітні види цінних паперів з метою отримання доходу. Цей дохід формується за рахунок отримання інвесторами відсотків, дивідендів та приросту курсової вартості цінних паперів. Інвестори поділяються за різними ознаками:

- за статусом — індивідуальні та інституціональні;
- за цілями інвестування — стратегічні та портфельні;
- за належністю до резидентів на національному фінансовому ринку — вітчизняні та іноземні.

**Фінансові посередники** — одні з основних учасників фінансового ринку, що забезпечують зв'язок між продавцями (інвесторами) фінансових інструментів та покупцями (реципієнтами).

Фінансових посередників можна поділити на фінансових посередників, що здійснюють виключно брокерську діяльність, та фінансових посередників, що здійснюють дилерську діяльність.

**Фінансові посередники, що здійснюють брокерську діяльність**, беруть участь в укладанні угоди як повірені (фінансовий посередник діє від імені клієнта та за його рахунок) або як комісіонери (фінансовий посередник діє від свого імені, але за рахунок клієнта). Основу доходів фінансових брокерів складають комісійні виплати від суми угоди.

Основною функцією **фінансових посередників, що здійснюють дилерську діяльність**, є купівля-продаж фінансових інструментів від свого імені та за свій рахунок з метою отримання прибутку від різниці в цінах.

Фінансові посередники, що здійснюють дилерську діяльність, можуть за наявності відповідної ліцензії здійснювати і брокерську діяльність, а також діяти як емітенти, інституціональні інвестори тощо. До цієї групи фінансових посередників можна віднести комерційні банки, інвестиційні компанії, інвестиційні фонди, які можуть бути відкритими та закритими, інвестиційних дилерів чи андерайтерів, трастові компанії, фінансово-промислові групи чи фінансові холдингові компанії.

Згідно із Законом України «Про цінні папери та фондовий ринок», **фондовий ринок** (ринок цінних паперів) — це сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо розміщення, обігу та обліку цінних паперів і похідних (деривативів). Учасниками фондового ринку є емітенти, інвестори, саморегульовані організації та професійні учасники фондового ринку.

### 6.2.3. Система забезпечення фінансового менеджменту

Ефективність фінансового менеджменту значною мірою визначається рівнем його організаційного та інформаційного забезпечення.

#### 6.2.3.1. Організаційне забезпечення фінансового менеджменту

**Система організаційного забезпечення фінансового менеджменту** є взаємопов'язаною сукупністю внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямів його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають можливість використання двох підходів за ієрархічною і функціональною ознаками. Отже, ієрархічна будова центрів управління

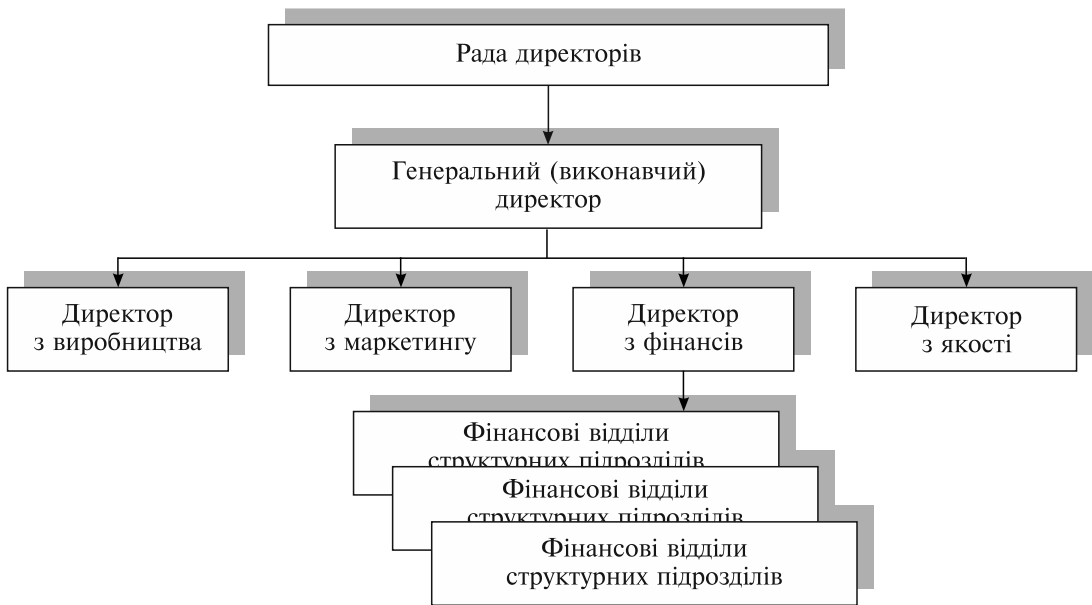


Рис. 6.2.4. Ієрархічна побудова фінансової служби

підприємством передбачає виокремлення вертикальних рівнів управління. На сьогодні найпоширенішими є дво- або тривірневі системи управління, де до першого рівня належить апарат управління підприємством у цілому, а до наступних — управлінські служби його окремих структурних одиниць та підрозділів (рис. 6.2.4).

Функціональна будова організаційної структури підприємства ґрунтується на диференціації діяльності за видами (виробництво, маркетинг, фінанси).

Найбільшого розповсюдження набула функціональна побудова фінансових служб на підприємствах (рис. 6.2.5), оскільки вона дає можливість сконцентрувати прийняття фінансових рішень в умовах забезпечення більш повної відповідності інтересів організації в цілому.

При функціональній побудові знімаються проблеми розпорошеності коштів, внутрішньофірмової конкуренції при розподілі фінансових ресурсів, відбувається дотримання принципу доцільності при визначенні обсягів фінансування.

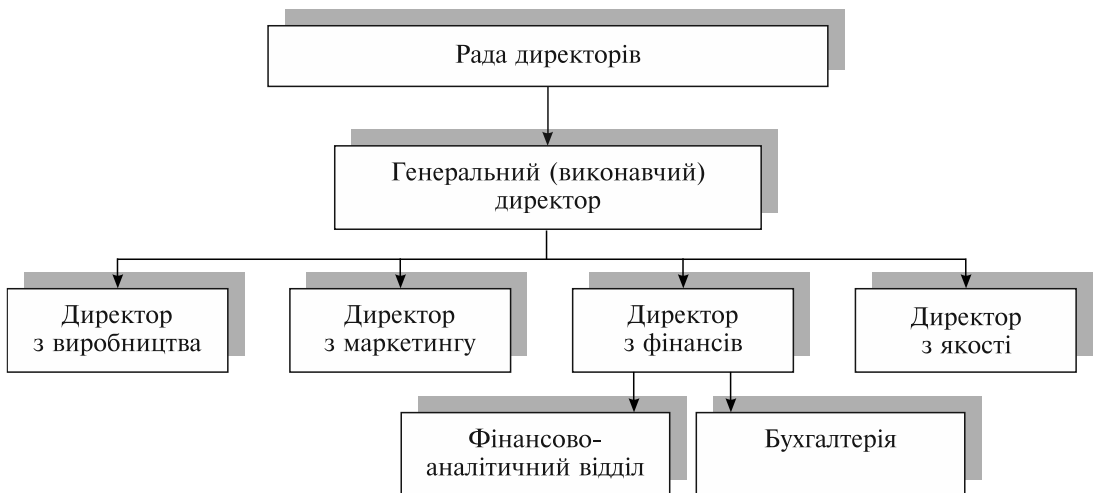


Рис. 6.2.5. Функціональна побудова фінансової служби

### 6.2.3.2. Інформаційне забезпечення фінансового менеджменту

*Система інформаційного забезпечення* (інформаційна система) фінансового менеджменту є неперервним і цілеспрямованим відбором відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками фінансової діяльності підприємства.

*Інформаційна система фінансового менеджменту* призначена забезпечувати необхідною інформацією не лише управлінський персонал та власників підприємства, але й задовольняти інтереси широкого кола зовнішніх її користувачів.

Усю інформацію для обґрунтування та прийняття фінансових рішень можна поділити на чотири групи показників. Показники, що характеризують загально-економічний стан країни — необхідні для прогнозування змін зовнішніх умов діяльності підприємств; показники, що характеризують стан галузі — необхідні для оперативної фінансової діяльності та аналізу діяльності конкурентів; кон'юнктуру фінансового ринку — необхідні для прийняття рішень по інвестиційних проектах, довго- та короткострокових фінансових операціях; фінансову та бухгалтерську звітність підприємств — необхідні для визначення фінансового стану підприємства для прийняття обґрунтованих фінансових рішень.

Інформація, яка використовується при прийнятті рішень у фінансовому менеджменті, повинна відповідати таким критеріям: значущість, повнота, достовірність, своєчасність, зрозумілість, зіставність, ефективність.

При плануванні грошових надходжень у розрахунках за операціями на фінансовому ринку необхідно враховувати фактор часу. *Різниця у вартості грошей* зумовлена дією кількох факторів, серед яких, зокрема, знецінення грошей під впливом інфляції. Теоретично будь-яка сума грошей може бути інвестована і приносити дохід. Ось чому не отримані сьогодні гроші слід враховувати як невикористані можливості отримання доходу в майбутньому. Крім того, при визначенні вартості грошей необхідно враховувати фактор ризику, адже невизначеність майбутнього зменшує вартість грошей, які можуть бути отримані через певний час.

### 6.2.3.3. Моделі грошових потоків та оцінка їх вартості

Врахування фактору часу у фінансових розрахунках здійснюється шляхом визначення майбутньої вартості доходу (капіталу) або теперішньої вартості майбутніх доходів.

*Визначення майбутньої вартості грошей* пов'язане з процесом нарощування вартості за рахунок відсотків, нарахованих на неї. Відсоток, який нараховується, є вимірювачем доходності операцій на фінансовому ринку. Процес визначення майбутньої вартості називається *нарощуванням або компаундуванням*.

*Теперішня вартість* — сума майбутніх грошових надходжень, приведених до теперішнього періоду з урахуванням певної ставки відсотку, яка називається дисконтною ставкою. Процес приведення суми майбутніх грошових надходжень до теперішньої вартості називається *дисконтуванням*. Він є операцією, зворотною нарощуванню, за умови відомого кінцевого розміру грошових коштів.

Визначення теперішньої та майбутньої вартості може відбуватися як *за простими відсотками* (ставка відсотка застосовується до початкової суми протягом усього строку позики), так і *за складними* (ставка відсотка встановлюється до суми, що включає обсяг позики та нараховані відсотки на неї за попередній період). Під відсотками розуміють абсолютну величину доходу від надання грошей у борг у будь-якій формі.

*Відсоткова ставка* — це відношення суми доходу, виплаченого за фіксований інтервал часу, до величини позики. Інтервал, до якого приурочена відсоткова ставка, називається періодом нарахування, який визначається як рік, півріччя, квартал, місяць.

Відсотки, які нараховуються в кінці періоду нарахування, називаються декурсивними, відсотки, які нараховуються на початку періоду, — антисипативними.

Декурсивний метод нарахування відсотків є основним і найбільш розповсюдженим. Антисипативний метод використовується в періоди високої інфляції або, наприклад, під час обліку векселів у банку.

У методику визначення вартості грошей у часі покладено метод нарахування відсотків.

Визначення *майбутньої вартості грошей за простими відсотками* здійснюється за формулою:

$$FV = PV \times (1 + i \times n), \quad (6.2.1)$$

де  $FV$  — майбутня вартість грошей;  $PV$  — теперішня вартість грошей;  $i$  — річна ставка відсотка, частки одиниці;  $n$  — термін вкладу (в роках).

Для розрахунку *суми простого відсотку* в процесі нарощування вартості використовується формула:

$$I = PV \times i \times n, \quad (6.2.2)$$

де  $i$  — сума відсотків за обумовлений період часу.

Визначення *теперішньої вартості грошей з використанням простих відсотків* можна здійснити за допомогою формули:

$$PV = FV / (1 + i \times n), \quad (6.2.3)$$

Визначення майбутньої вартості грошей за допомогою *складних відсотків* має такий вигляд:

$$FV = PV \times (1 + i)^n, \quad (6.2.4)$$

Відповідно сума нарахованих відсотків у такому випадку визначатиметься за формулою:

$$I = FV - PV \quad (6.2.5)$$

За умовами складний відсоток може нараховуватися кілька разів у межах одного року. Відповідно, чим частіше здійснюється капіталізація відсотків, тим більшою буде майбутня вартість вкладу. У разі нарахування відсотків частіше, ніж один раз на рік, формула матиме такий вигляд:

$$FV = PV \times (1 + i / m)^{n \times m}, \quad (6.2.6)$$

де  $m$  — кількість разів нарахування складного відсотка протягом року.

Ефективна ставка відсотків відображає реальний відносний дохід, який отримують у цілому за рік. Ефективна ставка відсотку визначається за формулою:

$$i_{ef} = (1 + i / m)^m - 1, \quad (6.2.7)$$

де  $i_{ef}$  — ефективна річна відсоткова ставка;  $m$  — кількість разів нарахування відсотків за рік (капіталізація відсотків);  $i$  — номінальна відсоткова ставка.

#### 6.2.4. Управління активами підприємства

Одним із основних завдань фінансового менеджменту є управління активами, що дозволяє підвищувати ефективність діяльності підприємства, зменшувати потребу в зовнішньому фінансуванні, знижувати собівартість продукції.

##### 6.2.4.1. Визначення та класифікація активів

До активів включають усі види майна підприємства, що належать йому на правах власності й використовуються для здійснення статутної діяльності. Класифікація активів за різними ознаками має такий вигляд:

- за об'єктом фінансового управління: необоротні, оборотні;
- за речовою формою об'єкта інвестування: реальні, фінансові;

- за терміном отримання грошового потоку: короткострокові, довгострокові;
- за формою отримання доходу: з доходом у явній формі, з доходом у прихованій формі;
- за регулярністю отримання доходу: з одноразовим доходом, з періодичним доходом, з регулярним доходом;
- за ступенем ризику: з гарантованим грошовим потоком (безризикові активи), з негарантованим грошовим потоком (ризикові активи);
- за оборотністю: високооборотні, з нормальною оборотністю, з низькою оборотністю, необоротні;
- за рівнем ліквідності: абсолютно ліквідні, високоліквідні, середньоліквідні, низьколіквідні, неліквідні;
- за характером участі у різних видах діяльності: операційні, інвестиційні;
- за формами функціонування: матеріальні, нематеріальні, фінансові;
- за характером фінансових джерел формування: валові, чисті;
- за характером володіння: власні, активи в оренді, безплатне володіння;
- за використанням у поточній діяльності: активи, що використовуються, активи, що не використовуються.

Активи не є однорідними за своїми характеристиками. Залежно від швидкості обертання та способу перенесення вартості на новий продукт капітал можна поділити на основний (необоротний) та оборотний. Обидві форми капіталу відображають виробничі відносини. Основний капітал бере участь у процесі виробництва неодноразово, тоді як оборотний капітал переносить свою вартість на продукцію за один виробничий цикл.

Необоротні активи характеризують сукупність майнових цінностей підприємства і є найменш мобільною частиною майна, основна відмінність якої полягає в багаторазовому використанні у процесі господарської діяльності та частковій амортизації протягом кожного операційного циклу. Якість необоротних активів визначає конкурентні переваги підприємства на ринку, оскільки вони знаходяться під впливом науково-технічного прогресу та визначають характеристики товарів. За основними функціональними видами необоротні активи поділяються на основні засоби та нематеріальні активи. Необоротні активи експлуатуються протягом визначеного нормативного терміну, а їх оновлення пов'язане із суттєвими витратами. Крім того, необоротним активам властиве моральне зношення. З огляду на це особливості управління необоротними активами підприємств полягають як у використанні необоротних активів, так і в їх оновленні та фінансуванні.

Оцінювання необоротних активів здійснюється за групами показників: аналіз зносу необоротних активів, аналіз інтенсивності оновлення необоротних активів, аналіз ефективності необоротних активів.

**Оборотний капітал** — це грошові кошти та інше майно підприємства, яке воно використовує для своєї діяльності і яке безперервно бере участь у всіх стадіях кругообігу капіталу одночасно.

До оборотних активів підприємства належать ті види майнових цінностей, які повністю споживаються за один виробничий цикл. Елементи оборотного капіталу, вкладеного в поточні активи підприємства, переходять зі сфери виробництва до сфери обігу і знову повертаються у виробництво.

#### 6.2.4.2. Управління необоротними та оборотними активами

Основне завдання управління необоротними активами полягає в забезпеченні високої ефективності використання основних виробничих фондів та своєчасного їх оновлення. Можливості оперативного управління необоротними активами незначні. Проте ефективне управління необоротними активами може суттєво впливати на ефективність діяльності підприємства в цілому.

Основними етапами при управлінні необоротними активами є: аналіз необоротних активів підприємства у попередньому періоді; оптимізація загального обсягу і складу необоротних активів; визначення амортизаційної політики; забезпечення правильного нарахування амортизації необоротних активів; забезпечення ефективного використання необоротних активів; забезпечення якісного та своєчасного оновлення необоротних активів відповідно до вимог науково-технічного прогресу; обґрунтування та оптимізація джерел фінансування оновлення необоротних активів.

Враховуючи високу вартість необоротних активів, основною проблемою при управлінні необоротними активами є обґрунтування політики фінансування їх придбання. Можливі три варіанти фінансування: за рахунок власних джерел фінансування; за рахунок зовнішніх джерел фінансування; використання змішаного (комбінованого) фінансування. Вибір джерел фінансування залежить від дії багатьох чинників, серед яких найвпливовішими є: достатність власних фінансових ресурсів для забезпечення необхідних темпів та пропорцій відтворення; вартість та доступність зовнішнього фінансування; припустимий рівень ризику при здійсненні фінансування.

Частина оборотного капіталу, яка постійно перебуває у сфері виробництва, називається *оборотними фондами*. До складу оборотних фондів належать виробничі запаси, незавершене виробництво, напівфабрикати власного виробництва, витрати майбутніх періодів.

Частина оборотного капіталу, яка перебуває у сфері обігу, називається фондами обігу (готова продукція на складі, відвантажені товари, грошові кошти, дебіторська заборгованість, поточні фінансові інвестиції та інші оборотні активи).

Залежно від рівня контролю за процесом формування і використання оборотні активи підприємства можуть бути нормовані (всі оборотні виробничі фонди, а також та частина фондів обігу, що представлена залишками нереалізованої продукції на складі) та ненормовані (всі інші елементи фондів обігу, крім залишків нереалізованої продукції).

Політика управління оборотними активами має відзначатися маневреністю, можливістю активного впливу на їх розмір, склад, структуру, оборотність, ліквідність та прибутковість.

До основних завдань управління оборотними активами належать:

1. Забезпечення безперервності виробничого процесу.
2. Формування достатнього обсягу та необхідного складу активів для забезпечення необхідних темпів розвитку операційної діяльності.
3. Прискорення оборотності загальної суми оборотних активів.
4. Забезпечення ліквідності оборотних активів, достатньої для підтримки платоспроможності підприємства за поточними фінансовими зобов'язаннями.
5. Забезпечення підвищення рентабельності оборотних активів.
6. Мінімізація ризиків і втрат, пов'язаних з формуванням і використанням оборотних активів.

Управління оборотними активами передбачає наступні послідовні етапи: аналіз оборотних активів підприємства у попередньому періоді; вибір політики формування оборотних активів; оптимізація обсягу оборотних активів; оптимізація співвідношення постійної та змінної частини оборотних активів; забезпечення необхідної ліквідності оборотних активів; забезпечення необхідної рентабельності оборотних активів; вибір форм та джерел фінансування оборотних активів.

#### **6.2.4.3. Операційний, виробничий та фінансовий цикли підприємства**

У процесі виробництва грошові кошти уречевлюються у різних формах, починаючи з придбання сировини і закінчуючи процесом одержання оплати за готову продукцію.



Період часу з моменту надходження сировини до одержання оплати від покупців за готову продукцію називається операційним циклом, тобто операційний цикл можна розглядати, як час обороту загальної суми оборотних коштів.

Період від моменту надходження сировини до моменту продажу продукції називають виробничим циклом. Цей цикл дорівнює періоду обороту оборотного капіталу, уречевленого у виробничій формі.

Період від моменту оплати сировини підприємством до моменту повернення грошових коштів у вигляді оплати за реалізовану продукцію називається фінансовим циклом (рис. 6.2.6). З точки зору підвищення ефективності фінансового управління на підприємстві тривалість операційного, виробничого та фінансового циклів має бути найкоротшою.

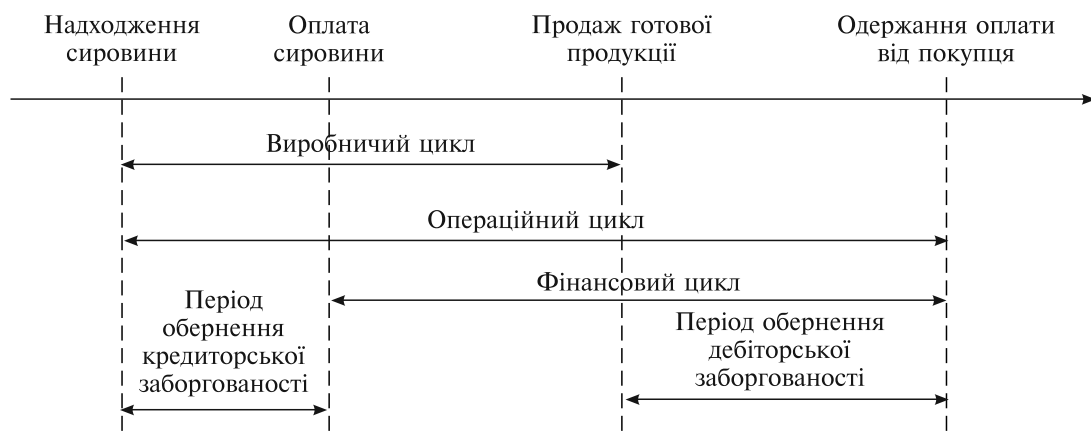


Рис. 6.2.6. Співвідношення між операційним, виробничим та фінансовим циклами

Скорочення термінів виробничого циклу може бути досягнуте за рахунок упровадження прогресивних техніки та технологій. Скорочення термінів операційного циклу можливе як за рахунок зменшення виробничого циклу, так і за рахунок скорочення термінів оборотності дебіторської заборгованості. Зменшення тривалості фінансового циклу досягається шляхом зменшення тривалості виробничого циклу, скорочення терміну обороту дебіторської заборгованості або за рахунок продовження терміну обороту кредиторської заборгованості.

#### 6.2.4.4. Моделі управління поточними активами

Залежно від вибору фінансовим менеджером джерел покриття змінної частини оборотних активів, розрізняють чотири моделі фінансування оборотних активів: ідеальну, агресивну, консервативну та компромісну.

**Ідеальна модель** — поточні активи фінансуються за рахунок поточних зобов'язань, а довгострокові пасиви (капітал) — за рахунок необоротних активів. Чистий оборотний капітал дорівнює нулю. З позицій ліквідності ця модель є найбільш ризикованою, оскільки у випадку одночасного пред'явлення кредитором всіх зобов'язань підприємство буде змушене розпродавати частину своїх засобів.

**Агресивна модель** передбачає фінансування на довгостроковій основі необоротних активів і постійної частини оборотних активів. Змінна частина оборотних активів повністю покривається за рахунок короткострокової заборгованості. Довгострокові пасиви фінансуються за рахунок необоротних активів та постійної частини оборотних активів. Чистий оборотний капітал дорівнює постійній частині оборотних активів.

Ризик, пов'язаний із використанням агресивної моделі, є досить високим. Таку стратегію може дозволити собі лише підприємство, яке не має проблем з понов-

ленням короткострокових кредитів або з отриманням комерційних кредитів від постачальників.

**Консервативна модель** передбачає фінансування майже всіх активів за рахунок довгострокових джерел. Довгострокові пасиви фінансуються за рахунок необоротних активів та оборотних активів. Консервативна модель застосовується на початкових стадіях існування підприємства за умови достатньої величини капіталу власників підприємства і доступності довгострокових кредитів для інвестиційного фінансування.

**Компромісна модель** полягає у фінансуванні необоротних активів, постійної частини оборотних активів і майже половини змінної частини оборотних активів за рахунок довгострокових джерел. Інша частина оборотних активів фінансується на короткостроковій основі. Чистий оборотний капітал визначається як постійна частина оборотних активів та половина змінної частини оборотних активів.

Управління оборотними активами вітчизняних підприємств має включати обґрунтування відповідних управлінських рішень щодо трьох основних напрямів: а) управління дебіторською заборгованістю; б) управління грошовими коштами і поточними фінансовими інвестиціями; в) управління запасами.

Ефективна політика фінансування оборотного капіталу дозволяє вирішувати проблеми, пов'язані з поточним фінансуванням діяльності підприємства і є одним із основних інструментів оперативного планування у фінансовому менеджменті.

### 6.2.5. Управління джерелами фінансування активів

Створення, підтримання та модернізація активів здійснюється за рахунок капіталу, при формуванні якого можуть бути використані різноманітні джерела фінансування. Підприємства потенційно мають доступ до широкого спектру джерел фінансування, серед яких власний капітал та різноманітні форми позикового капіталу.

Фінансування активів можна розглядати з двох позицій: фінансування поточної діяльності та фінансування розвитку підприємства.

Під *капіталом* розуміють матеріальні засоби і грошові кошти, вкладені у підприємство з метою здійснення підприємницької діяльності. *Капітал* — це запас економічних благ, накопичених у формі грошових коштів і реальних капітальних товарів, що залучаються його власниками як інвестиційний ресурс та фактор виробництва з метою отримання доходу, функціонування яких в економічній системі базується на ринкових принципах і пов'язане із факторами часу, ризику і ліквідності.

#### 6.2.5.1. Принципи формування та основні характеристики капіталу

Як сума фінансових зобов'язань підприємства перед власниками і кредиторами, капітал відображається в пасиві балансу підприємства. Уречевленням (еквівалентом) капіталу виступає майно підприємства, що є потенціалом підприємства або конкретною формою використання капіталу.

*Основною метою формування капіталу* підприємства є задоволення потреби у формуванні необхідних активів, оптимізації їх структури з позиції забезпечення умов ефективного використання.

У процесі формування капіталу підприємство повинно дотримуватися наступних *основних принципів*:

1. Урахування перспектив розвитку господарської діяльності підприємства (формування капіталу доцільно пов'язувати із завданнями забезпечення господарської діяльності не тільки на початковій стадії функціонування підприємства, але й у найближчій перспективі).

2. Забезпечення відповідності капіталу обсягам оборотних і необоротних активів підприємства (загальна потреба в капіталі складає капітал, який пов'язаний

із початковими витратами, та стартовий капітал, призначенням якого є безпосереднє формування активів підприємства).

3. Забезпечення оптимальної структури капіталу з позиції ефективного його функціонування (структура капіталу є співвідношенням власних і позикових коштів, які підприємство використовує у процесі своєї господарської діяльності).

4. Забезпечення мінімізації витрат із формування капіталу з різних джерел (мінімізація здійснюється у процесі управління вартістю і структурою капіталу).

5. Забезпечення високоефективного використання капіталу в процесі господарської діяльності (реалізація цього принципу забезпечується шляхом максимізації показника рентабельності власного капіталу за прийняттого для підприємства рівня фінансового ризику).

В основу формування капіталу покладено його класифікаційні ознаки, які дозволяють спростити процедуру формування капіталу та управління ним:

- за належністю підприємству: власний капітал (частка активів/майна підприємства, яка формується за рахунок внесків засновників та власних коштів суб'єктів господарювання), позиковий капітал (кошти, які залучаються для фінансування господарської діяльності підприємства на принципах строковості, повернення та платності);
- за джерелами формування капіталу: внутрішній капітал, зовнішній капітал;
- за національною належністю власників капіталу: вітчизняний капітал, іноземний капітал;
- за формою власності (формування статутного капіталу): приватний капітал, державний капітал;
- за організаційно-правовою формою залучення капіталу: акціонерний капітал (формується при створенні акціонерних товариств), пайовий капітал (формується при створенні товариств з обмеженою відповідальністю), індивідуальний капітал (формується під час створення індивідуальних (сімейних) підприємств);
- за терміном залучення капіталу: довгостроковий капітал, короткостроковий капітал;
- за формою перебування в процесі кругообігу: грошовий капітал, виробничий капітал, товарний капітал;
- за об'єктом інвестування: основний капітал (сукупність майнових цінностей підприємства, які багаторазово беруть участь у процесі господарської діяльності та переносять свою вартість на вартість виготовленої продукції частинами); оборотний капітал (сукупність майнових цінностей підприємства, які обслуговують господарський процес і повністю використовуються протягом одного виробничого циклу);
- за рівнем ризику: безризиковий капітал, середньоризиковий капітал, високоризиковий капітал;
- за правовою формою функціонування: легальний капітал, тіньовий капітал;
- за використанням у виробничому процесі: працюючий капітал (характеризує ту частину капіталу, який бере безпосередню участь у формуванні доходів і забезпеченні операційної, фінансової чи інвестиційної діяльності підприємства), непрацюючий капітал (характеризує ту частину капіталу, яка авансована в активи, що не беруть безпосередньої участі у здійсненні різних видів діяльності підприємства й у формуванні його доходів);
- за цілями використання: продуктивний капітал (кошти, які інвестовані в операційні активи підприємства для здійснення оперативної діяльності), позичковий капітал (частина капіталу, що використовується в процесі інвестування в грошові документи (депозити банків, боргові цінні папери — облігації, векселі, депозитні сертифікати), спекулятивний капітал (частина

- капіталу, що використовується в процесі здійснення спекулятивних фінансових операцій, в основу яких покладено різницю в цінах);
- за натурально-речовою формою залучення капіталу: у грошовій формі, у фінансовій формі, у матеріальній формі, у нематеріальній формі;
- за особливостями використання в інвестиційному процесі: первісно інвестований капітал (вкладання в об'єкт інвестування), реінвестований капітал (повторне вкладання в об'єкт інвестування); деінвестований капітал (вилучення з об'єкта інвестування).

*Управління капіталом підприємства* передбачає забезпечення: обсягу капіталу, достатнього для досягнення оперативних та стратегічних цілей; максимальної віддачі капіталу при допустимому рівні ризику; мінімального ризику для отримання визначеного рівня віддачі капіталу; виробничої та фінансової гнучкості підприємства; необхідного рівня контролю для власників; необхідного рівня прибутковості, визначеного власниками; оптимального обігу капіталу; своєчасного оновлення; структури капіталу, безпечної для власників при максимально можливій віддачі на вкладений капітал.

### 6.2.5.2. Власний капітал та методи його оцінки

Оснoву капіталу підприємства складає *власний капітал*, сума якого в балансі визначає облікову, а не ринкову вартість прав власників підприємства. Ринкова вартість власного капіталу формується під дією багатьох чинників і залежить від методів оцінки активів та зобов'язань підприємства.

*Власний капітал* є основним стартовим та безстроковим джерелом фінансування господарської діяльності підприємства; джерелом погашення збитків підприємства; показником, що використовується для оцінки фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства; ступенем кредитоспроможності підприємства.

Збереження та нарощування вартості власного капіталу є одним із основних показників якості фінансового управління підприємством.

*Механізм оцінювання вартості власного капіталу* підприємства зводиться до оцінювання вартості функціонуючого власного капіталу, додатково залученого акціонерного (пайового) капіталу та нерозподіленого прибутку.

Оцінка вартості функціонуючого капіталу здійснюється на підставі звітних даних підприємства за формулою:

$$BK_{\phi.з.} = ЧП \times 100 / \overline{BK}, \quad (6.2.8)$$

де  $BK_{\phi.з.}$  — вартість функціонуючого власного капіталу підприємства за звітний період, %;  $ЧП$  — сума чистого прибутку, яка сплачена акціонерам;  $\overline{BK}$  — середня сума власного капіталу підприємства за звітний період.

Вартість залучення додаткового капіталу розраховується за привілейованими і простими акціями. Вартість залучення додаткового капіталу за рахунок емісії привілейованих акцій визначається з урахуванням фіксованого розміру дивідендів. Дивідендні виплати за привілейованими акціями здійснюються за рахунок чистого прибутку. Крім виплати дивідендів, до витрат підприємства належать емісійні витрати. Вартість залучення додаткового капіталу за рахунок емісії привілейованих акцій ( $BK_{пр. акц.}$ ) розраховується за формулою:

$$BK_{пр. акц.} = \frac{D_{пр. акц.} \times 100}{\sum BK_{пр. акц.} \times (1 - EB_{пр. акц.})}, \quad (6.2.9)$$

де  $D_{пр. акц.}$  — сума дивідендів до виплати згідно з контрактними зобов'язаннями акціонерного товариства;  $\sum BK_{пр. акц.}$  — сума власного капіталу, отриманого в результаті емісії привілейованих акцій;  $EB_{пр. акц.}$  — емісійні витрати за привілейованими акціями відносно загальної суми емісії.

При формуванні додаткового капіталу за рахунок емісії звичайних (простих) акцій розрахунок вартості залучення додаткового капіталу ( $BK_{зв.акц.}$ ) розраховується за формулою:

$$BK_{зв.акц.} = \frac{K_{зв.акц.} \cdot D_{зв.акц.} \cdot I_{\Deltaпл.} \cdot 100}{\sum BK_{зв.акц.} \cdot (1 - EB)}, \quad (6.2.10)$$

де  $K_{зв.акц.}$  — кількість додаткових звичайних акцій, шт.;  $D_{зв.акц.}$  — сума дивідендів на одну звичайну акцію за звітний період;  $I_{\Deltaпл.}$  — індекс зростання дивідендів за плановий період;  $\sum BK_{зв.акц.}$  — сума власного капіталу, отриманого в результаті емісії звичайних акцій;  $EB_{зв.акц.}$  — емісійні витрати за простими акціями відносно загальної суми емісії.

Ще одним джерелом може виступати капітал, який виникає як результат приросту вартості необоротних активів після їх переоцінення, емісійний дохід від продажу акцій додаткової емісії, безкоштовного одержання майна і грошових коштів, нарахування зносу із застосуванням індексів-дефляторів при реалізації основних засобів. Це варіант додаткового капіталу.

Зростання вартості капіталу за рахунок нерозподіленого прибутку ( $B_{н.п.}$ ) визначається за тією ж формулою, за якою визначається зростання вартості капіталу за рахунок емісії звичайних акцій:

$$B_{н.п.} = BK_{зв.акц.} \quad (6.2.11)$$

**Нерозподілений прибуток** — це внутрішнє джерело фінансування діяльності підприємства, однак формування власного капіталу відбувається за рахунок лише частини нерозподіленого прибутку, яка реінвестується.

### 6.2.5.3. Формування позикового капіталу

Для здійснення поточної діяльності та забезпечення оновлення основних засобів підприємства залучають позиковий капітал. Використання позикового капіталу дозволяє суттєво розширити обсяг господарської діяльності підприємства, забезпечити більш ефективне використання власного капіталу, суттєво розширити інвестиційні можливості підприємства. Позиковий капітал підприємства має дві складові: довгострокову та короткострокову. Довгострокове фінансування забезпечується довгостроковими кредитами банків та інших кредитних установ, за рахунок середньострокових та довгострокових облігаційних позик, довгострокових позик, які надаються іншими юридичними особами, за рахунок бюджетних цільових коштів. До довгострокового позикового капіталу (довгострокові зобов'язання) також належать відстрочені податкові зобов'язання, інші довгострокові зобов'язання.

Основними джерелами фінансування оборотних активів є короткострокові банківські та комерційні кредити, цінні папери, інші короткострокові боргові зобов'язання підприємства.

Крім банківських кредитів та корпоративних облігацій, специфічними джерелами фінансування є лізингове та факторингове кредитування. Усі ці джерела фінансування формують позиковий капітал підприємства.

Короткостроковий позиковий капітал (поточні зобов'язання) включає короткострокові кредити банків, одноразові кредити, поточну заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями, непоновлювану кредитну лінію, овердрафт, факторинг та форфейтинг, рамкову кредитну лінію, короткострокові векселі та інші короткострокові боргові зобов'язання, емітовані підприємством, комерційні кредити та кредиторську заборгованість за товари, роботи, послуги, поточну заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, з бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування, з оплати праці, з учасниками, інші поточні зобов'язання, вексельний кредит.

#### 6.2.5.4. Вплив боргового фінансування на рентабельність власного капіталу

У складі поточних зобов'язань підприємства частина коштів отримується на умовах позики (короткострокові банківські та комерційні кредити, боргові цінні папери), а частина — на безплатній основі (кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, поточна заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, з бюджетом, з позабюджетних платежів, з оплати праці, з учасниками тощо).

Оцінювання окремих елементів вартості позикового капіталу підприємства зводиться до оцінювання вартості фінансового кредиту (банківського кредиту, фінансового лізингу); капіталу, залученого за рахунок емісії облігацій; товарного (комерційного) кредиту; внутрішньої кредиторської заборгованості.

Вартість позикового капіталу у формі банківського кредиту (ВБК) визначається за формулою:

$$ВБК = \frac{P_{б.к.}(1 - СПП)}{1 - PB_{б.к.}}, \quad (6.2.12)$$

де  $P_{б.к.}$  — ставка процента за банківський кредит, %;  $СПП$  — ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;  $PB_{б.к.}$  — частка витрат за банківський кредит у його сумі, виражена десятковим дробом.

Вартість фінансового лізингу (ВФЛ) визначається на основі ставки лізингових платежів та розраховується за формулою:

$$ВФЛ = \frac{(ЛС - НА)(1 - СПП)}{1 - PB_{ф.л.}}, \quad (6.2.13)$$

де  $ЛС$  — річна лізингова ставка, %;  $НА$  — річна норма амортизації активу, залученого на умовах фінансового лізингу, %;  $PB_{ф.л.}$  — частка витрат із залучення активу на умовах фінансового лізингу у вартості цього активу, виражена десятковим дробом.

Вартість залученого капіталу за рахунок емісії корпоративних облігацій (ВО) визначається на основі ставки купонного процента, за якою формується сума періодичних купонних виплат. Якщо облігація продається на інших умовах, то базою оцінки є загальна сума дисконту по ній, що виплачується при погашенні.

У першому випадку оцінка здійснюється за формулою:

$$ВО = \frac{СК(1 - СПП)}{1 - PB_o}, \quad (6.2.14)$$

де  $PB_o$  — частка емісійних витрат у обсязі емісії, виражена десятковим дробом.

У другому випадку вартість розраховується за формулою:

$$ВО_o = \frac{D_p(1 - СПП) \cdot 100}{(H_o - D_p)(1 - PB_o)}, \quad (6.2.15)$$

де  $D_p$  — середньорічна сума дисконту по облігації;  $H_o$  — номінал облігації, що підлягає погашенню.

Залучення для фінансування діяльності підприємства зовнішніх джерел, крім того, що розширює можливості підприємства, дозволяє збільшити рентабельність власного капіталу. Визначення збільшення ефективності власного капіталу за рахунок зовнішніх позик можливе за допомогою ефекту фінансового важеля.

Дія ефекту фінансового важеля полягає в тому, що підприємство, яке використовує позиковий капітал, змінює чисту рентабельність власного капіталу та свої дивідендні можливості.

Існує дві основні концепції ефекту фінансового важеля.

*Перша концепція.* Західноєвропейські фінансисти визначають ефект фінансового важеля як додаток до чистої рентабельності власного капіталу, що одержу-

ються підприємством завдяки використанню позикових коштів. Ефект фінансового важеля ( $E\Phi B$ ) розраховується за формулою:

$$E\Phi B - (1 - СПП) \cdot \text{Диференціал Плече} = (1 - СПП) \cdot (EPA - ССПК) \cdot \frac{ПК}{BK}, \quad (6.2.16)$$

де  $СПП$  — ставка податку на прибуток, виражена в частках одиниці;  $EPA$  — економічна рентабельність активів, %;  $ССПК$  — середньорозрахункова ставка по позикових коштах, %;  $ПК$  — сума позикового капіталу;  $BK$  — сума власного капіталу,

де

$$EPA = \frac{П_о}{A} \cdot 100\%, \quad (6.2.17)$$

де  $П_о$  — операційний прибуток підприємства;  $A$  — сума активів підприємства,

$$ССПК = \frac{\Phi B}{ПК} \times 100\%, \quad (6.2.18)$$

де  $\Phi B$  — фінансові витрати підприємства (сума сплачених відсотків за користування позиковим капіталом).

**Диференціал** — це різниця між економічною рентабельністю активів та середньою розрахунковою ставкою відсотка по позикових коштах, скоригована на ставку податку на прибуток.

**Плече фінансового важеля** характеризує відношення між позиковими і власними коштами.

Існує кілька правил застосування ефекту фінансового важеля.

**Правило 1.** Якщо нова позиція дає підприємству збільшення рівня ефекту фінансового важеля, така позиція вигідна для підприємства, однак при збільшенні плеча компенсація ризику відбувається за рахунок збільшення ціни позики (збільшення відсотків за користування кредитом).

**Правило 2.** Ризик кредитора виражається розміром диференціалу: чим більший диференціал, тим менший ризик, і навпаки.

**Правило 3.** Диференціал не повинен бути менше нуля. Адже тоді ефект фінансового важеля буде негативно впливати на рентабельність власного капіталу, зменшуючи її.

Більшість економістів вважають, що ефект фінансового важеля має дорівнювати 30—50 % рівня економічної рентабельності активів.

**Друга концепція.** Американські вчені трактують ефект фінансового важеля як зміну відсотка чистого прибутку на акцію, яка відбулась завдяки зміні прибутку до сплати відсотків за кредит та податку на прибуток (НРЕІ — нетто результат експлуатації інвестицій).

Підприємству, що користується кредитом, кожний відсоток зміни НРЕІ приносить більший відсоток зміни чистого прибутку на акцію, ніж підприємству, що використовує лише власні кошти, але має менший фінансовий ризик.

**Сила дії фінансового важеля (СДФВ)** — це відсоткова зміна чистого прибутку на акцію в результаті відсоткової зміни операційного прибутку підприємства:

$$СДФВ = \frac{\Delta ЧП_a}{\Delta П_о}, \quad (6.2.19)$$

де  $\Delta ЧП_a$  — темп зміни чистого прибутку на акцію;  $\Delta П_о$  — темп зміни операційного прибутку.

Визначення відсоткової зміни чистого прибутку на акцію при зміні НРЕІ на один відсоток розраховується за формулою:

$$СДФВ = \frac{П_о}{П_о - \Phi B}, \quad (6.2.20)$$

Чим більший розмір відсотків за кредит, тим більшою буде сила дії фінансового важеля. Проте, чим більша сила дії фінансового важеля, тим більший фінансовий ризик, пов'язаний з підприємством, що викликано зростанням ризику неповернення тіла кредиту і відсотків для кредитора та зростанням ризику падіння суми виплати дивідендів і курсу акцій для інвестора.

Серед теоретичних основ управління формуванням капіталу однією з базових є теорія його структури. Всі зарубіжні та вітчизняні економісти характеризують *структуру капіталу* як відношення власного та позикового капіталу підприємства. При цьому під *оптимальною структурою капіталу* розуміють таке співвідношення між власним і позиковим капіталом, за якого одночасно забезпечується висока фінансова рентабельність і не втрачається фінансова стійкість підприємства.

Одним із головних завдань фінансового менеджменту є забезпечення такої структури капіталу, яка б відповідала цільовим настановам власників, забезпечуючи мінімальний фінансовий ризик при достатньо високій ринковій вартості.

Методи обґрунтування фінансових рішень про зміну величини і структури капіталу залежать від обраних критеріїв оцінювання. *Критеріями оптимізації структури капіталу* можуть бути мінімізація середньозваженої вартості капіталу, максимізація рентабельності власного капіталу за одночасної мінімізації ризику, максимізація чистого прибутку на одну акцію.

Якщо за критерій оцінювання взяти мінімізацію середньозваженої вартості капіталу, то оптимальним вважатиметься такий варіант структури капіталу, який забезпечує найменшу середньозважену вартість капіталу або найменшу його граничну вартість у випадку додаткового залучення коштів.

*Середньозважена вартість капіталу* характеризує середній рівень витрат для підтримки економічного потенціалу підприємства за наявної структури джерел коштів, вимог інвесторів і кредиторів та прийнятої дивідендної політики. Середньозважена вартість капіталу (*СЗВК*) розраховується за формулою:

$$СЗВК = \frac{\sum BK_i \cdot \mathcal{Q}_i}{100}, \quad (6.2.21)$$

де *СЗВК* — середньозважена вартість капіталу;  $BK_i$  — вартість капіталу, залученого за рахунок *i*-го джерела;  $\mathcal{Q}_i$  — частка *i*-го джерела у загальній сумі капіталу.

За критерієм максимізації рентабельності власного капіталу оптимальним вважається таке поєднання власного і позикового капіталу, за якого забезпечується найбільше зростання рентабельності власного капіталу за рахунок ефекту фінансового важеля і при цьому диференціал плеча не перетворюватиметься на від'ємну величину.

Критерій максимізації чистого прибутку на одну акцію використовується, коли необхідно вибрати альтернативне джерело фінансування активів підприємства — випуск акцій чи випуск облігацій. Розмір чистого прибутку на одну акцію можна визначити за формулою:

$$\mathcal{CП}_a = \frac{(1 - СПП)(\mathcal{П}_a - \Phi\mathcal{В})}{K_a}, \quad (6.2.22)$$

де  $K_a$  — кількість звичайних акцій в обігу.

#### 6.2.5.5. Управління витратами і прибутком

Для успішної діяльності підприємства необхідно створити систему управління витратами. *Управління витратами* — це динамічний процес управлінських дій, спрямованих на оптимізацію витрат з метою підвищення ефективності роботи підприємства та отримання переваг перед конкурентами.

Для ефективного управління витратами підприємства розроблена відповідна їх класифікація, яка використовується у процесі обліку, аналізу, калькулювання, планування, контролю операційних витрат:



- за ступенем еластичності до обсягу: змінні, постійні;
- за змістом операційного процесу: виробничі, загальновиробничі, адміністративні, збутові;
- за можливістю віднесення на конкретні вироби: прямі, непрямі (опосередковані);
- за економічним змістом: матеріальні, на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші витрати.

*Головною метою управління витратами є їх оптимізація за сумою та структурою й забезпечення запланованих обсягів прибутку.* Процес управління витратами пов'язаний із дією чинників, що впливають на їх формування. Ці фактори поділяють на дві групи: ті, що залежать від діяльності підприємства і на які можна безпосередньо впливати (внутрішні фактори); ті, що не залежать від діяльності підприємства (зовнішні фактори), і дія яких не піддається управлінському впливу. Врахування дії цих факторів дозволяє ефективніше управляти витратами підприємства та забезпечувати оптимальний рівень прибутковості.

*До першої групи факторів слід включити обсяг виробництва та реалізації продукції, структуру виробленої та реалізованої продукції, тривалість операційного циклу, рівень продуктивності праці, стан основних засобів, рівень використання потужностей, якість технологій, організацію виробничого процесу, забезпеченість власними оборотними активами.*

*До другої групи факторів належать чинники, які визначають стан економіки країни, її правове поле: темпи інфляції в країні, рівень розвитку окремих сегментів товарного ринку, зміна рівня державних (муніципальних) орендних ставок, зміна видів і ставок податкових платежів, що входять до складу витрат.*

Одним із основних показників, що характеризують ефективність діяльності підприємства, є прибуток. **Прибуток** — це частина виручки, що залишається після відшкодування всіх витрат на виробничу і комерційну діяльність підприємства. Прибуток забезпечує фінансування розширеного відтворення, виступає джерелом соціально-економічного розвитку та матеріального заохочення працівників, визначає інвестиційну привабливість підприємства. **Прибуток** — це виражений у грошовій формі дохід підприємця на вкладений капітал, який характеризує його винагороду за ризик здійснення підприємницької діяльності і є різницею між сукупним доходом та сукупними витратами у процесі здійснення цієї діяльності.

Управління прибутком є одним із основних напрямів фінансового менеджменту, оскільки прибуток визначає виробничі, інвестиційні, інноваційні можливості розвитку підприємства. Система управління прибутком дає змогу вирішувати такі завдання щодо забезпечення: максимізації розміру прибутку, що формується відповідно до ресурсного потенціалу підприємства; оптимальної пропорційності між рівнем прибутку і допустимим рівнем ризику; високої якості прибутку, що формується; виплат необхідного рівня доходу на інвестований капітал власникам підприємства; формування відповідного обсягу фінансових ресурсів за рахунок прибутку відповідно до завдань розвитку підприємства на майбутній період; постійного зростання ринкової вартості підприємства; ефективності програм участі персоналу у розподілі прибутку.

**Управління прибутком** — складна система, яка включає як мінімум три підсистеми: формування, розподіл, використання. Для кожної з цих підсистем притаманні свої конкретні цілі, завдання, інструменти реалізації процесу управління. Разом із тим кожна з цих підсистем знаходиться у взаємозв'язку та взаємозалежності з іншими.

Мінімальний рівень ціни на товари та послуги визначають за допомогою аналізу беззбитковості, який побудований на основі розподілу витрат на змінні та постійні, а також на розрахунку точки беззбитковості, що визначає критичний обсяг реалізації.

**Точка беззбитковості** — це обсяг реалізації, за якого доходи підприємства дорівнюють його витратам, а прибуток відповідно дорівнює нулю. Тобто це обсяг продукції, за яким маржинальний дохід дорівнює його постійним витратам. Цей метод дозволяє знайти мінімальний обсяг виробництва продукції, який необхідний для покриття постійних витрат, що не залежать від обсягів виробництва:

$$ТБ = \frac{ПВ}{МД_{од}}, \quad (6.2.23)$$

де  $ТБ$  — точка беззбитковості;  $ПВ$  — постійні витрати підприємства на весь обсяг виробництва продукції;  $МД_{од}$  — маржинальний дохід на одиницю продукції.

Маржинальний дохід підприємства визначається за формулою:

$$МД = ВР - ЗМ = П + ПВ, \quad (6.2.24)$$

де  $ВР$  — виручка (дохід) від реалізації продукції;  $ЗМ$  — змінні витрати на виробництво продукції;  $ПВ$  — постійні витрати на виробництва продукції;  $П$  — прибуток підприємства.

Крім точки беззбитковості, яка виражає обсяг реалізації у натуральних одиницях, розраховують поріг рентабельності у вартісному вираженні. Поріг рентабельності демонструє необхідний обсяг реалізації продукції, який дозволяє підприємству працювати з нульовими результатами (без прибутку, але й без збитку).

$$ПР = \frac{ПВ}{(МД : ВР)}, \quad (6.2.25)$$

де  $ПР$  — поріг рентабельності.

За допомогою аналізу беззбитковості визначають необхідний обсяг реалізації продукції, що забезпечує досягнення запланованої суми валового операційного прибутку. Це завдання може мати і зворотню постановку: визначення планової суми валового операційного прибутку при заданому плановому обсязі реалізації продукції. Цей обсяг реалізації продукції може бути визначений на підприємстві за такими формулами:

$$ВР = ЗВ + ПВ + П_{баз.} \quad (6.2.26)$$

$$ВР = \frac{ПВ + П_{баз.}}{(МД : ВР)}. \quad (6.2.27)$$

Відповідно обсяг реалізації у натуральних одиницях може бути визначений за формулою:

$$ОР = \frac{ПВ + П_{баз.}}{МД_{од}}, \quad (6.2.28)$$

де  $ОР$  — обсяг реалізації продукції для отримання бажаного прибутку.

Для аналізу беззбитковості важливим є визначення **запасу фінансової міцності (межі безпеки) підприємства** — розміру можливого зниження обсягу реалізації продукції у вартісному вираженні при несприятливій кон'юнктурі товарного ринку, що дозволяє йому здійснювати прибуткову операційну діяльність. **Запас фінансової міцності** визначає можливі межі маневру підприємства як у ціновій політиці, так і у зниженні натурального обсягу виробництва та реалізації продукції у процесі здійснення операційної діяльності при несприятливих ринкових умовах (зниження попиту, посилення конкуренції тощо). Запас фінансової міцності підприємства розраховується за такою формулою:

$$ЗФМ = ВР - ПР, \quad (6.2.29)$$

де  $ЗФМ$  — запас фінансової міцності.

Запас фінансової міцності може бути виражений не тільки абсолютною, але й відносною величиною — його рівнем (коефіцієнтом безпеки). Розрахунок цього показника здійснюється за формулою:

$$K_{зфм} = \frac{ЗФМ}{ВР}, \quad (6.2.30)$$

де  $K_{зфм}$  — коефіцієнт запасу фінансової міцності.

Коефіцієнт запасу міцності є виміром ризику нерентабельної роботи підприємства. Значення цього показника знаходиться у межах від  $-\infty$  до 1. Чим більше значення має коефіцієнт запасу міцності, тим менша ймовірність того, що компанія матиме збитки при зменшенні обсягу реалізації.

Аналіз беззбитковості покладено в основу розрахунку ефекту виробничого важеля. Дія *ефекту виробничого важеля* заснована на тому, що при зміні обсягу реалізації продукції сума операційного прибутку змінюється більш високими темпами. Однак ступінь чутливості операційного прибутку до зміни обсягу реалізації продукції є неоднозначним для підприємств, що мають різне співвідношення постійних і змінних операційних витрат. Чим вища частка постійних витрат у загальній сумі операційних витрат підприємства, тим у більшому ступені змінюється сума операційного прибутку відносно темпів зміни обсягу реалізації продукції.

Сила впливу виробничого важеля розраховується за формулою:

$$СВВВ = \frac{МД}{П} \quad (6.2.31),$$

або

$$СВВВ = \frac{\Delta П}{\Delta ВР}, \quad (6.2.32)$$

де  $СВВВ$  — сила впливу виробничого важеля;  $\Delta П$  — темп зміни операційного прибутку підприємства;  $\Delta ВР$  — темп зміни виручки від реалізації.

Прояв механізму виробничого важеля має ряд особливостей, які необхідно враховувати у процесі його використання для управління прибутком:

1. Позитивний вплив операційного важеля починає проявлятися лише після того, як підприємство пододало точку беззбитковості своєї операційної діяльності.

2. Після подолання точки беззбитковості чим вищим є коефіцієнт виробничого важеля, тим більшою силою впливу на приріст прибутку володітиме підприємство, нарощуючи обсяг реалізації продукції.

3. Найбільший позитивний вплив виробничого важеля досягається в місці, максимально наближеному до точки беззбитковості (після її подолання).

4. Механізм виробничого важеля має і зворотну спрямованість — при будь-якому зниженні обсягу реалізації продукції у ще більшому ступені зменшуватиметься розмір операційного прибутку.

5. Дія ефекту виробничого важеля проявляється лише у короткостроковому періоді.

6. Ефект фінансового важеля можна використовувати в управлінні прибутком.

#### 6.2.5.6. Управління інвестиціями та визначення ефективності вкладання інвестицій

Реалізація функцій фінансового менеджменту передбачає управління інвестиціями. Розширення діяльності підприємства, його виробничих потужностей передбачає додаткове фінансування. Поява тимчасово вільних грошових коштів також передбачає їх вкладання з метою отримання прибутку. Цілеспрямоване вкладання капіталу в будь-якій його формі, яке здійснюється з метою отримання економічного або соціального ефекту, називається *інвестуванням*.

Для здійснення управління інвестиціями їх класифікують за такими класифікаційними ознаками:

- за формою одержання доходу: інвестиції, що приносять матеріальні вигоди; інвестиції, що забезпечують соціальні вигоди;
- за напрямом вкладень: реальні і фінансові;
- за характером участі у процесі інвестування: прямі, стратегічні, портфельні (опосередковані, непрямі);
- за періодом інвестування: короткострокові та довгострокові;
- за формами власності: державні, приватні, спільні, іноземні;
- за регіональною ознакою: внутрішні, зовнішні;
- за величиною ризику: неризикові, середньоризикові, ризикові, високоризикові;
- за цілями відтворювального процесу: початкові або нетто-інвестиції, інвестиції на розширення діючого виробництва, реінвестиції, бруто-інвестиції;
- за характером використання капіталу в інвестиційному процесі: первинні, реінвестиції, деінвестиції;
- за формою власності інвестованого капіталу: приватні, державні, змішані;
- за сумісністю здійснення: незалежні, взаємозалежні, виключаючі.

Для оцінки ефективності реальних інвестицій використовуються такі показники, як чиста приведена вартість, внутрішня норма дохідності, індекс дохідності, індекс прибутковості, які визначають ефективність інвестиційного проекту.

*Чиста приведена вартість (ЧПВ)* характеризує загальний прибуток від реалізації інвестиційного проекту і визначається за формулою:

$$\text{ЧПВ} = \text{ЧГП} - \text{ІВ}, \quad (6.2.33)$$

де *ЧПВ* — сума чистої приведеної вартості за інвестиційним проектом; *ІВ* — загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом; *ЧГП* — загальна сума наведеного чистого грошового потоку за проектом.

Чистий грошовий потік у наведеній вартості розраховується за формулою:

$$\text{ЧГП} = \sum_{i=0}^t \frac{\text{ЧГП}_i}{(1+d)^i}, \quad (6.2.34)$$

де *ЧГП* — загальна сума приведенного чистого грошового потоку за інвестиційним проектом; *ЧГП<sub>i</sub>* — номінальна сума чистого грошового потоку за інвестиційним проектом в окремі інтервали часу його реалізації; *d* — ставка дисконту, обрана для даного інвестиційного проекту (у вигляді десяткового дробу); *i* — інтервал часу реалізації проекту; *t* — термін життя інвестиційного проекту.

Позитивне значення показника чистої приведеної вартості означає, що сума теперішньої вартості чистого грошового потоку за інвестиційним проектом перевищує поточну вартість інвестиційних витрат за ним.

Показник *внутрішньої норми дохідності* характеризує ставку дисконту, за якої дисконтована вартість чистого грошового потоку за інвестиційним проектом дорівнює теперішній вартості інвестиційних витрат за ним. Отже, внутрішня норма дохідності — це така ставка дисконту, за якої показник чистої приведеної вартості за інвестиційним проектом набирає нульового значення.

Визначення показника внутрішньої норми дохідності здійснюється за спеціальними фінансовими таблицями та комп'ютерними програмами, які дають змогу автоматично визначати показник внутрішньої норми дохідності за різних значеннях грошових потоків за інвестиційними проектами. Позитивне інвестиційне рішення про реалізацію проекту на основі показника внутрішньої норми дохідності може бути прийнято за умови, що значення цього показника перевищує ставку дисконту, яка дорівнює мінімальному рівню норми прибутку на ринку капіталу з урахуванням відповідного рівня інвестиційного ризику.

Показник *індексу дохідності інвестицій* розраховується за формулою:

$$IDI = \frac{ЧГП}{IB}, \quad (6.2.35)$$

де  $IDI$  — індекс дохідності за інвестиційним проектом;  $ЧГП$  — загальна сума дисконтованого чистого грошового потоку за інвестиційним проектом;  $IB$  — загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом.

Якщо значення цього показника перевищує одиницю, інвестиційний проект може бути прийнятий до реалізації, і навпаки.

Показник *індексу прибутковості інвестицій* розраховується за формулою:

$$IPI = \frac{ЧП_p}{IB} \times 100\%, \quad (6.2.36)$$

де  $IPI$  — індекс прибутковості за інвестиційним проектом, %;  $ЧП_p$  — річна сума дисконтованого чистого прибутку у фазі експлуатації інвестиційного проекту;  $IB$  — загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом.

Позитивне інвестиційне рішення щодо реалізації інвестиційного проекту приймається, якщо цей показник перевищує фактичний рівень прибутковості власного капіталу за операційною діяльністю підприємства.

Показник *періоду окупності інвестицій* характеризує час, необхідний для повного повернення інвестиційних витрат, пов'язаних із реалізацією проекту, і розраховується за формулою:

$$PO = \frac{IB}{ЧГП_p}, \quad (6.2.37)$$

де  $PO$  — період окупності інвестицій за проектом;  $IB$  — загальна теперішня вартість інвестиційних витрат за проектом;  $ЧГП_p$  — середньорічна сума дисконтованого чистого грошового потоку за інвестиційним проектом.

*Фінансові інвестиції* є формою ефективного використання тимчасово вільного капіталу. Основними інструментами фінансових інвестицій виступають акції і облігації. Вартість, що визначається сумою доходів, які цінні папери можуть принести їх власникові, розраховується різними методами.

*Курс акцій* — ціна, за якою акції котируються і продаються на фондовому ринку. Виражається в їх абсолютній грошовій вартості або відношенням вартості реалізації до номінальної вартості. Курс акцій прямо залежить від розмірів отримуваних за ними дивідендів і обернено — від норми позикового проценту.

*Дохідність акції* визначається двома факторами: одержанням частини розподіленого прибутку акціонерного товариства (дивідендом) і можливістю продати акцію на фондовій біржі за ціною, вищою за ціну придбання.

Оцінка ефективності того чи іншого фінансового інструменту інвестування зводиться до оцінки його реальної вартості, яка забезпечує отримання норми інвестиційного прибутку. Такими нормами прибутку є проценти за внесками у статутний капітал, проценти на депозитні вклади в комерційних банках, проценти за облігаціями й іншими борговими цінними паперами, дивіденди за акціями та іншими пайовими цінними паперами.

Забезпечення найвищої дохідності при оптимізації ризику є можливим при формуванні інвестиційного портфеля підприємства, який об'єднує в собі різні типи цінних паперів, диверсифікуючи вкладання підприємства. До основних типів фінансових портфельів належать портфель доходу, портфель зростання, агресивний портфель, компромісний портфель, консервативний портфель.

Основним принципом оптимізації портфеля цінних паперів є принцип диверсифікації вкладень, тобто вкладання коштів у різні за інвестиційними якостями

цінні папери з метою зниження ризику загальних утрат і підвищення сукупної прибутковості.

Диверсифікація заснована на коливаннях рівня доходів об'єктів інвестування.

### **6.2.6. Управління грошовими потоками на підприємстві**

При здійсненні поточної діяльності на підприємствах відбувається постійний кругообіг коштів у вигляді грошових надходжень і грошових витрат. Грошовий обіг відображає відносини між учасниками процесу виробництва, розподілу та споживання. В основу кругообігу коштів покладено грошові потоки.

#### **6.2.6.1. Визначення та класифікація грошових потоків**

**Грошовий потік** підприємства — це сукупність розподілених надходжень і виплат грошових коштів за окремими інтервалами періоду часу, що розглядається, генерованих його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний із факторами часу, ризику й ліквідності.

Ефективність управління грошовими потоками визначає платоспроможність і фінансову стійкість підприємства, швидкість обороту обігового капіталу, обсяги залучених коштів у кредиторській заборгованості, обсяги коштів, що акумульовані у дебіторській заборгованості тощо.

В економічній літературі наводиться класифікація грошових потоків, узагальнення якої має такий вигляд:

- за масштабами обслуговування господарського процесу виділяються такі грошові потоки: по підприємству, по структурних підрозділах, по окремих господарських операціях;
- за видами господарської діяльності існує грошовий потік від операційної діяльності, інвестиційної діяльності, фінансової діяльності;
- за напрямками руху грошових коштів: додатний, від'ємний;
- за методом визначення обсягу: валовий, чистий;
- за рівнем достатності обсягу: збалансований, надлишковий, дефіцитний;
- за методом оцінки в часі: теперішній, майбутній;
- за безперервністю формування: регулярний, дискретний.

#### **6.2.6.2. Управління грошовими потоками та визначення їх вартості**

Основною метою управління грошовими потоками є забезпечення фінансової рівноваги, яка досягається через балансування та синхронізацію в часі вхідних та вихідних грошових потоків. При здійсненні управління грошовими потоками дотримуються принципів вірогідної інформативності, ліквідності, ефективності, збалансованості. Розраховують грошові потоки від операційної, інвестиційної діяльності та активів. Методику розрахунку грошових потоків надано у дод. А.

Ефективність управління грошовими потоками визначається станом синхронізації надходжень і виплат, підтримкою платоспроможності підприємства і характеризується:

- мінімальним обсягом грошових коштів, достатнім для обслуговування поточної господарської діяльності підприємства;
- своєчасним надходженням грошових коштів від реалізації продукції та надання послуг;
- забезпеченням відповідності в обсягах надходжень і виплат грошових коштів для уникнення платіжної кризи в періоди сезонних коливань попиту та надходження сировини;
- обґрунтованою політикою надання комерційних кредитів і отримання відстрочок платежів;
- ефективним використанням тимчасово вільних грошових коштів;
- прискоренням оборотності грошових коштів.

### 6.2.7. Фінансовий аналіз і планування

Перспективи розвитку підприємства залежать від його фінансових можливостей, достатності фінансових ресурсів для забезпечення поточної діяльності та перспектив розвитку. Отримати об'єктивну оцінку фінансового стану підприємства та виявити фактори і резерви зміцнення його фінансової стійкості можна за допомогою фінансового аналізу.

**Фінансовий стан** характеризує рівень збалансованості окремих структурних елементів активів і капіталу підприємства, а також рівень ефективності їх використання.

#### 6.2.7.1. Методи фінансового аналізу

*Основними джерелами інформації* для аналізу фінансового стану підприємства є звітний бухгалтерський баланс (форма № 1), звіт про фінансові результати (форма № 2), звіт про власний капітал (форма № 3), звіт про рух грошових коштів (форма № 4), дані первинного й аналітичного бухгалтерського обліку, які деталізують окремі статті балансу.

При аналізі фінансових звітів використовуються різні методи та прийоми. *До прийомів аналізу* належать горизонтальний (часовий) аналіз, вертикальний (структурний) аналіз, трендовий аналіз, аналіз відносних показників (коефіцієнтів), порівняльний аналіз, факторний аналіз.

*Методи аналізу фінансової звітності* можна об'єднати у дві основні групи: неформалізовані (експертних оцінок, порівняльні, побудови системи показників, побудови системи аналітичних таблиць та ін.); формалізовані (ланцюгових підстановок, арифметичних різниць, балансовий, відсоткових чисел, простих і складних процентів, дисконтування).

Для здійснення аналізу фінансового стану використовують розрахунок фінансових коефіцієнтів, які дозволяють відстежити можливі зміни фінансового стану в динаміці. Фінансові коефіцієнти зазвичай поділяють на певні групи (дод. Б).

*Основними завданнями аналізу фінансової звітності* є оцінка динаміки та платоспроможності підприємства; аналіз і оцінка оборотності капіталу та його окремих елементів; аналіз ділової активності та дохідності; оцінка ефективності використання ресурсів; комплексна оцінка фінансової стійкості підприємства.

#### 6.2.7.2. Фінансове прогнозування та планування

В умовах динамічного розвитку економіки при зміні кон'юнктури ринку, умов та методів господарювання виникає об'єктивна потреба у фінансовому плануванні. *Система фінансового планування* на підприємстві включає в себе три основні підсистеми: перспективне фінансове планування, поточне фінансове планування, оперативне фінансове планування. Кожний вид планів, які притаманні підсистемі, характеризуються певним змістом, горизонтом планування та формалізується у вигляді конкретних документів.

*Фінансове планування* спрямоване на фінансове забезпечення виконання стратегічних і поточних планів підприємства та окремих структурних підрозділів; воно забезпечує кругообіг виробничих засобів у визначених темпах та пропорціях, спрямоване на досягнення високої результативності виробничо-господарської діяльності та створення умов, які б забезпечили платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.

Головною метою *фінансового планування* є обґрунтування можливостей фінансування запланованих економічних, технічних і соціальних проектів, визначення їх доцільності та оцінка ефективності з урахуванням кінцевих фінансових результатів. Фінансове планування спрямоване на збалансування планових витрат підприємства з його фінансовими можливостями.

Цілі фінансового планування полягають у визначенні джерел грошових коштів, здійсненні оцінки плати за ці джерела, забезпеченні використання грошових коштів з урахуванням можливості виплат за використання. Однак при цьому фінансове планування є базою забезпечення основної мети існування підприємств — максимізації його вартості.

*Фінансове планування* має орієнтуватися на ринкову кон'юнктуру, враховувати ймовірність настання певних подій і мати кілька варіантів фінансової моделі поведінки підприємства для забезпечення фінансування потреб підприємства за будь-яких умов. Отже, *фінансове планування* — це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими та маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді.

*Основними завданнями фінансового планування* на підприємстві є забезпечення необхідними фінансовими ресурсами виробничої, інвестиційної і фінансової діяльності; врахування інтересів підприємства, акціонерів та інших інвесторів при розподілі прибутку; визначення ефективних напрямів вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання; встановлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання — банками, інвестиційними фондами, страховими компаніями; забезпечення виконання зобов'язань підприємств перед бюджетом і державними цільовими фондами, банками та іншими кредиторами; виявлення внутрішньогосподарських резервів та мобілізація всіх видів ресурсів з метою збільшення прибутку від звичайної діяльності, зростання інших доходів, включаючи і позареалізаційні; забезпечення контролю за фінансовим станом, платоспроможністю і кредитоспроможністю підприємства.

У процесі фінансового планування використовуються балансовий, нормативний, розрахунково-аналітичний, коефіцієнтний методи та методи економіко-математичного моделювання.

Перспективне планування включає розроблення *фінансової стратегії підприємства* та прогнозування його фінансової діяльності. *Фінансова стратегія* є визначенням довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибором найефективніших способів і шляхів їх досягнення.

Завданнями фінансової стратегії є визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей; визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами; фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності на перспективу; вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розроблення та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості; розроблення способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

Всебічно враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх та зовнішніх факторів, *фінансова стратегія забезпечує відповідність* фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів та фінансовому ринку.

Фінансова стратегія передбачає визначення довгострокових цілей фінансової діяльності та вибір найефективніших способів їх досягнення. Цілі фінансової стратегії мають підпорядковуватися загальній стратегії економічного розвитку та спрямовуватися на максимізацію прибутку та ринкової вартості підприємства. Під час розроблення фінансової стратегії слід враховувати динаміку макроекономічних процесів, тенденції розвитку вітчизняних фінансових ринків, можливості диверсифікації діяльності підприємства.

Процес стратегічного фінансового планування може бути формалізований і включати такі основні етапи: визначення періоду реалізації стратегії; аналіз факторів зовнішнього фінансового середовища підприємства; формулювання стратегічної мети фінансової діяльності; розроблення фінансової політики підприємства;



розроблення системи заходів із забезпечення реалізації фінансової стратегії; оцінку розробленої фінансової стратегії.

На базі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна.

**Фінансова політика підприємства** — це сукупність методів фінансового менеджменту, яка здійснюється в короткостроковому періоді і враховує фактори, які діють у цей час. Підприємство формує фінансову політику під впливом трьох груп факторів: *мікроекономічного характеру* — споживчий попит на продукцію (товари, послуги), які реалізовує підприємство, та товарна пропозиція; рівень цін на товари; конкурентне середовище підприємства; ринкова частка підприємства та його конкурентоспроможність; *макроекономічного характеру* — податкова політика; оплата праці; регулювання доходів та цін; кредитно-грошова політика; кон'юнктура ринків ресурсів та капіталів; *специфічні фінансові фактори* — фактори часу, інфляція, ризики.

Ураховання факторів ризику має важливе значення для формування фінансової стратегії. Фінансова стратегія розробляється з урахуванням ризику неплатежів, інфляційних коливань, фінансової кризи та інших непередбачуваних обставин.

*Ефективність фінансової стратегії* досягається за рахунок відповідності розробленої фінансової стратегії загальній стратегії підприємства — ступеню узгодженості цілей, напрямів та етапів реалізації цих стратегій; узгодженості фінансової стратегії підприємства з прогнозованими змінами у зовнішньому підприємницькому середовищі; реалізації розробленої підприємством фінансової стратегії щодо формування власних і залучених зовнішніх фінансових ресурсів тощо.

Фінансова стратегія підприємства забезпечує формування та ефективно використання фінансових ресурсів, виявлення найефективніших напрямів інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках, відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства, визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямів фінансових дій та маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

*Вихідним етапом планування* є прогнозування основних напрямів фінансової діяльності підприємства, що здійснюється у процесі перспективного планування. Під фінансовим прогнозуванням розуміють процес оцінки певних майбутніх фінансових подій або умов функціонування.

*Основою перспективного фінансового планування* становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Фінансове прогнозування полягає у визначенні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування прогнозування передбачає розроблення альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких, відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку, дає змогу визначити один із варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Основою фінансового прогнозування є узагальнення та аналіз наявної інформації з подальшим моделюванням і врахуванням факторів можливих варіантів розвитку ситуації та фінансових показників.

Система поточного планування фінансової діяльності підприємства заснована на розробленій ним фінансовій стратегії і фінансовій політиці. *Поточне фінансове планування* полягає в розробленні конкретних фінансових планів. Останні дають можливість підприємству визначити всі джерела фінансування його розвитку на поточний період, сформулювати структуру доходів і витрат, забезпечити постійну платоспроможність, визначити структуру активів і капітал підприємства на кінець планового періоду.

Під бюджетуванням можна розуміти процес розрахунку та узагальнення фінансових показників, які деталізують фінансові плани підприємства у грошовому та натуральному виразах на конкретний період часу.

Складання бюджету орієнтовано на три основні функції: планування — розроблення фінансового плану у вигляді конкретних показників; координування — формалізація взаємозв'язків між окремими структурними підрозділами; контроль — визначення орієнтирів для здійснення порівняння, встановлення стандартів.

**Бюджет** — це оперативний фінансовий план на короткостроковий період, що розробляється, як правило, в рамках наступного кварталу з розбивкою по місяцях (і менших періодах) і який відображає надходження і витрачання грошових коштів у процесі здійснення конкретних видів фінансово-господарської діяльності підприємства.

Підприємство самостійно вибирає види та структуру бюджетів. *Консолідований (зведений) бюджет* складається з інтегрованих індивідуальних бюджетів, що характеризують прогнозовані обсяги продажу, витрат, інших фінансових операцій у наступному періоді.

Зведений (консолідований) бюджет включає операційний і фінансовий бюджети. До *операційного бюджету* входять: бюджет продажу, бюджет виробництва, бюджет виробничих запасів, бюджет прямих витрат на матеріали, бюджет прямих витрат на оплату праці, бюджет загальновиробничих накладних витрат, бюджет виробничої собівартості реалізованої продукції, бюджет витрат на управління і збут, бюджетний звіт про фінансові результати.

Фінансові бюджети демонструють, як на виробничу діяльність підприємства впливають фінансові та інвестиційні рішення. До *фінансового бюджету* включаються бюджет грошових коштів, бюджет капітальних інвестицій, прогнозний бухгалтерський баланс.

Бюджет є інструментом як планування, так і контролю. На початку періоду діяльності *бюджет* — це план або норматив; у кінці цього періоду він є засобом контролю, за допомогою якого фінансові менеджери можуть оцінити ефективність діяльності і прийняти управлінські рішення щодо вдосконалення роботи підприємства в майбутньому.

Розроблення бюджетів на підприємстві характеризується терміном «*бюджетування*» і спрямоване на вирішення двох основних завдань:

а) визначення обсягу і видатків, що пов'язані з діяльністю окремих структурних одиниць і підрозділів підприємства;

б) забезпечення покриття цих видатків фінансовими ресурсами з різних джерел.

**Бюджетування** — це відповідно стандартизований процес, самостійно розроблених підприємством та загально визнаних вимог і процедур, до яких належать:

а) розроблення бюджетів за всіма підрозділами, що сприяє поліпшенню координації дій усередині підприємства;

б) забезпечення єдиного процесу щодо підготовки, аналізу і затвердження бюджетів;

в) дотримання скоординованої діяльності між підрозділами підприємства при розробленні бюджетів;

г) структурованість бюджетів;

г) обґрунтованість показників бюджетів на основі досягнутих результатів, тенденцій, економічних чинників та заданих темпів розвитку підприємства;

д) відкритість бюджетів до змін (надання менеджерам прав коригування показників бюджету, виявлення та розв'язання потенційних проблем з метою постійного відстеження змін в обсягах виробництва і продажу);

е) участь у бюджетуванні менеджерів підрозділів, що відповідають за виконання бюджету.

### 6.2.7.3. Процес бюджетування на підприємстві

Процес бюджетування на підприємстві включає складання оперативного, фінансового і зведеного (консолідованого) бюджетів, управління і контроль за виконанням бюджетних показників.

*Складання бюджету включає такі етапи:*

- а) підготовка прогнозу і бюджету продажів;
- б) визначення очікуваного обсягу виробництва;
- в) розрахунок витрат, пов'язаних з виробництвом і реалізацією продукції;
- г) розрахунок і аналіз грошових потоків;
- г) складання планових фінансових звітів.

Кінцевою метою операційного бюджету є складання зведеного плану прибутків і збитків.

Відправним етапом процесу бюджетування є складання бюджету продажів. *Бюджет продажів* — це найважливіший розрахунок, який є основою бюджетування, що враховує конкурентну позицію підприємства та напрями її поліпшення. Бюджет продажів і його товарна структура визначають рівень і загальний характер усієї діяльності підприємства, впливають на ряд інших бюджетів, які побудовані на інформації, визначеній в бюджеті продажів. Прогноз продажів — основа планування виробництва, а бюджет продажів — бюджету виробництва.

*У бюджеті виробництва* розраховується, скільки одиниць продукції необхідно виготовити (надати послуг), щоб забезпечити запланований обсяг продажів і необхідний рівень запасів. Він включає аналіз виробничих потужностей, план виробництва, розрахунок виробничого персоналу; розрахунок виробничих витрат. На основі бюджету виробництва складають бюджети закупівлі і використання матеріалів, трудових і загальновиробничих, адміністративних витрат і витрат на збут.

*Бюджет прямих витрат на матеріали.* У бюджеті визначаються терміни закупівлі і кількість сировини, матеріалів і напівфабрикатів, які необхідно придбати для виконання виробничих планів. Використання матеріалів визначається бюджетом виробництва і пропонуваними змінами у рівні матеріальних запасів. Бюджет закупівлі матеріалів визначається як добуток кількості одиниць матеріалів на їх закупівельні ціни. Планові потреби закупівлі і використання матеріалів можуть бути представлені одним документом або окремими самостійними бюджетами. Більшість підприємств складає єдиний бюджет.

*Бюджет прямих витрат на оплату праці* визначає необхідний робочий час у годинах, що потрібні для виконання плану виробництва. Він розраховується як добуток кількості одиниць продуктів (послуг) на норму витрат праці в годинах на одиницю продукції. У цьому бюджеті чи в окремому визначаються витрати праці в грошовому вираженні як добуток необхідного робочого часу на різні часові ставки оплати праці.

*Бюджет загальновиробничих накладних витрат* є деталізованим планом виробничих витрат, відмітних від прямих, необхідних для виконання плану виробництва. Метою складання цього бюджету є інтеграція всіх бюджетів загальновиробничих витрат, розроблених менеджерами з виробництва і обслуговування і обслуговування, та формування інформації для обчислення нормативів цих витрат на плановий період.

*Бюджет витрат на управління і збут* є деталізованим планом поточних операційних витрат, пов'язаних з виробництвом і збутом продукції чи послуг та витрат, необхідних для підтримки діяльності підприємства загалом. Окремі з витрат є змінними, проте значну частину цього бюджету складають постійні витрати.

*Бюджетний звіт про фінансові результати* — це документ, який містить узагальнюючу інформацію про отримані доходи підприємства, витрати та прибуток. Цей бюджетний документ повністю відповідає формі № 2 фінансової звітності — «Звіт про фінансові результати».

*Прогноз грошових потоків* дає змогу визначити майбутні грошові надходження підприємства та його видатки. Такий прогноз дозволяє забезпечити у майбутньому контроль за грошовими потоками.

*Бюджет руху грошових коштів* — це план грошових надходжень і платежів. Принципово важливим у бюджетуванні руху грошових коштів є визначення часу

(терміну) фактичних надходжень і платежів. Бюджет грошових коштів підприємства складає фінансовий відділ. Бюджет складається на місяць, декаду, що дає можливість врахувати сезонні коливання у грошових надходженнях. Грошові потоки підприємства забезпечують його ліквідність. Для підтримки ліквідності підприємство може залучати зовнішні джерела фінансування (банківський кредит).

Покрити дефіцит коштів підприємство може також іншими способами — відстрочити капітальні витрати або продати частину активів. За надмірних сум залишків грошових коштів і сприятливої ситуації на фондовому ринку їх можна спрямовувати на купівлю цінних паперів, які у разі потреби в подальшому можуть бути реалізовані. Планування бюджету грошових надходжень і витрат підприємства в тому й полягає, що бюджет допомагає запобігти можливим неплатежам покупців продукції.

Варіанти прогнозів враховують зниження або зростання продажів, скорочення або продовження терміну між пред'явленням рахунку до сплати та його оплатою.

*Бюджет капітальних інвестицій.* Бюджетування капітальних інвестицій відображає планові витрати, вибір проектів та джерела фінансування. Бюджетування капітальних інвестицій визначає розвиток підприємства та ефективність діяльності.

*Прогнозний бухгалтерський баланс* характеризує зміни фінансового і майнового стану підприємства за умови виконання в інших бюджетах господарських і фінансових операцій.

Важливим елементом бюджетування є контроль. *Контроль* — це зворотний бік бюджетування. Ієрархічна система бюджетів підприємства дозволяє встановити жорсткий контроль за надходженням і витрачанням коштів, створити реальні умови для вироблення ефективної фінансової стратегії.

Бюджети постійно повинні переглядатися і у разі потреби коригуватися з тим, щоб зберегти їхню контрольну роль. Бюджет на рік уточнюється кожного кварталу. Чим менш стабільні умови діяльності підрозділу підприємства, тим частіше коригується бюджет.

*Завданням контролю* є зменшення витрат, що досягається за рахунок поліпшення методів і технологій виробництва, підвищення відповідальності працівників за якість товарів (послуг).

### 6.2.8. Управління фінансовими ризиками

Підприємницька діяльність завжди пов'язана з ризиком. Як правило, найбільший прибуток приносять операції з підвищеним рівнем ризику. У той же час зі збільшенням ризику зростає загроза втрати фінансової стійкості й банкрутства підприємства.

Як економічна категорія *ризик* означає ймовірність виникнення непередбачуваних втрат (зменшення або повна втрата прибутку, недоотримання запланованих доходів, виникнення непередбачуваних витрат тощо) в ситуації невизначеності умов фінансово-господарської діяльності.

Ризики класифікуються за різними ознаками:

1. Залежно від рівня прийняття рішень: глобальні та локальні.
2. Залежно від тривалості впливу негативних факторів на фінансові результати підприємства: довгострокові ризики та короткострокові ризики.
3. Залежно від причини виникнення: систематичні, які не залежать від фінансово-господарської діяльності підприємства, а існують об'єктивно на загальнодержавному рівні (інфляційний, процентний, валютний, податковий, інвестиційний тощо) і несистематичні, які залежать від фінансово-господарської діяльності підприємства і виникають при допущенні помилок суб'єктами господарювання.

4. *За видами підприємницької діяльності*: виробничий ризик, який виникає в процесі виробничої діяльності у випадку виникнення перебоїв і зменшення обсягів виробництва, збільшення матеріаломісткості й трудомісткості; комерційний ризик, який пов'язаний з реалізацією продукції, закупівлею сировини, матеріалів тощо; фінансовий ризик, який виникає у випадку, коли підприємства вступають у відносини з різними фінансовими інститутами.

До основних фінансових ризиків належать: ризик зменшення фінансової стійкості; ризик неплатоспроможності; інфляційний ризик; процентний ризик; інвестиційний ризик; депозитний ризик; кредитний ризик; валютний ризик.

*Ризик зменшення фінансової стійкості* — зумовлений нераціональною структурою капіталу підприємства, завищеною часткою позикових коштів, що в умовах падіння попиту на продукцію і зниження рентабельності діяльності може призвести до фінансової кризи і навіть банкрутства. Цей ризик є найнебезпечнішим з погляду можливих руйнівних наслідків для власників капіталу.

*Ризик неплатоспроможності* — це ймовірність того, що підприємство через недостатній обсяг ліквідних активів не зможе розрахуватися в строк зі своїми кредиторами. Цей ризик не менш небезпечний, оскільки у випадку, коли технічна неплатоспроможність є не епізодичною, а постійною, підприємство може швидко втратити свою фінансову стійкість.

*Інфляційний ризик* — це ризик зменшення реальної вартості капіталу у формі грошових активів, а також знецінення доходів і прибутків у зв'язку зі зростанням рівня інфляції.

*Процентний ризик* — це ймовірність втрат через зміни процентної ставки (кредитної та депозитної) на фінансовому ринку. До негативних наслідків цього ризику можна включити:

1. *Інвестиційний ризик* — ймовірність збільшення витрат, зменшення доходів і прибутків від інвестиційної діяльності, а також можливість втрати всього інвестованого капіталу. Залежно від форм інвестування розрізняють ризики реального і фінансового інвестування. Ризики реального інвестування пов'язані з невдалим вибором місця інвестиційного об'єкта, перебоями у процесі доставки будівельних матеріалів, обладнання, сировини, значним підвищенням цін на будівельно-монтажні роботи, будівельні матеріали, обладнання, сировину, невдалим вибором підрядчика та ін. Ризики фінансового інвестування пов'язані з невдалим вибором фінансових інструментів для інвестування, фінансовими ускладненнями або банкрутством емітентів, змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів та ін.

2. *Депозитний ризик*, що є одним із різновидів ризику фінансового інвестування і пов'язаний з ймовірністю неповернення депозитних вкладів при невдалому виборі комерційного банку для здійснення депозитних операцій.

3. *Кредитний ризик*, що виникає у підприємства у випадку надання покупцям комерційного (товарного) кредиту та існування загрози його повного або часткового неповернення.

4. *Валютний ризик*, який характерний для зовнішньоекономічної діяльності підприємств і має дві основні форми: ризик вибору валюти і зміни її курсу. Ризик вибору валюти виникає у випадку, коли починає зменшуватися реальна вартість обраної для розрахунків твердої валюти у зв'язку з інфляцією в країні її обігу. Ризик коливання курсу валюти зумовлений постійною зміною кон'юнктури валютного ринку й означає ймовірність виникнення фінансових втрат в експортерів при зменшенні курсу відповідної валюти і, навпаки, ймовірність фінансових втрат у імпортерів — при його підвищенні.

Оцінка фінансових ризиків проводиться з метою визначення ймовірності та розміру втрат, що характеризують величину (або ступінь) ризику. Оцінка може здійснюватися з використанням різних методів аналізу: кількісного, якісного або комплексного.

Якісний аналіз передбачає ідентифікацію ризиків, виявлення джерел і причин їх виникнення, встановлення потенційних зон ризику, виявлення можливих вигод

та негативних наслідків від реалізації ризикового рішення. До найважливіших методів якісного аналізу належать метод аналогій та експертний метод.

Під час кількісного аналізу розміри окремих ризиків визначаються математико-статистичними методами: оцінки ймовірності очікуваного збитку; мінімізації втрат; використання дерева рішень; аналізу фінансових показників діяльності підприємства.

У системі управління фінансовими ризиками головну роль відіграють внутрішні механізми їх нейтралізації. *Внутрішні механізми нейтралізації фінансових ризиків* — це система методів мінімізації їх негативних наслідків, що здійснюються й обираються в рамках самого підприємства.

Система внутрішніх механізмів нейтралізації фінансових ризиків передбачає використання таких *методів*:

- *уникнення ризику* (відмова від здійснення фінансових операцій, рівень ризику за якими надто високий; від використання у високих обсягах позикового капіталу; від надмірного використання оборотних активів у низьколіквідних формах; від використання тимчасово вільних грошових активів у короткострокових фінансових вкладеннях);
- *лімітування концентрації ризику* (граничний розмір позикових коштів; мінімальний розмір активів у високоліквідній формі; максимальний розмір товарного/комерційного або споживчого кредиту; максимальний розмір депозитного вкладу, розміщеного в одному банку; максимальний період відволікання коштів у дебіторську заборгованість);
- *хеджування* (хеджування з використанням ф'ючерсних контрактів, хеджування з використанням опціонів, хеджування з використанням операції «своп»);
- *диверсифікація* (диверсифікація видів фінансової діяльності; диверсифікація валютного портфеля; диверсифікація депозитного портфеля; диверсифікація кредитного портфеля; диверсифікація портфеля цінних паперів; диверсифікація програми реального інвестування);
- *розподіл ризику* (розподіл ризику між учасниками інвестиційного проекту; розподіл ризику між підприємством та постачальниками сировини і матеріалів; розподіл ризику між учасниками лізингової операції; розподіл ризику між учасниками факторингової/форфейтингової операції);
- *самострахування* (формування резервного/страхового фонду; формування цільових резервних фондів; формування резервних сум фінансових ресурсів у системі бюджетів; формування системи страхових запасів матеріальних і фінансових ресурсів за окремими елементами оборотних активів підприємства);
- *інші методи* (забезпечення вимоги від контрагента по фінансовій операції додаткового рівня премії за ризик; отримання від контрагентів визначених гарантій; скорочення переліку форс-мажорних умов у контрактах з контрагентами; забезпечення компенсації можливих фінансових утрат за ризиками за рахунок передбаченої системи штрафних санкцій).

Найбільш складні та небезпечні за своїми наслідками ризики, які неможливо нейтралізувати за рахунок внутрішніх механізмів, підлягають страхуванню.

*Страхування фінансових ризиків* — це захист майнових інтересів підприємства спеціальними страховими компаніями при настанні страхового випадку за рахунок грошових фондів, що формуються ними шляхом отримання від страхувальників страхових внесків.

### 6.2.9. Антикризове фінансове управління підприємством

*Антикризовий фінансовий менеджмент* — це система своєчасних методів і прийомів, здатних запобігти фінансовій кризі й уникнути банкрутства. Зміст антикризового фінансового управління полягає в розробленні комплексу заходів

щодо профілактики фінансової кризи та її подолання. Фінансова криза — це фаза розбалансованої діяльності підприємства, яка характеризується обмеженими можливостями впливу на його фінансові відносини. Проявом кризових явищ у фінансовій діяльності підприємств є суттєве погіршення структури капіталу, платоспроможності і ліквідності під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів.

Можливе настання банкрутства є такою стадією фінансової кризи, на якій підприємство вже не здатне здійснювати фінансове забезпечення своєї господарської діяльності. При цьому непрогнозований процес утрати потенціалу розвитку підприємства стає загрозою для його подальшого існування.

#### **6.2.9.1. Мета та завдання антикризового управління**

Основною метою антикризового фінансового управління є розроблення і реалізація заходів, спрямованих на швидке відновлення платоспроможності та забезпечення достатнього рівня фінансової стійкості підприємства для виходу з кризового стану.

Основними завданнями антикризової політики на рівні підприємства є оперативне виявлення ознак кризового стану, недопущення банкрутства підприємства, локалізація кризових явищ, фінансова стабілізація підприємства, запобігання повторенню кризи.

Конкретний зміст управлінських рішень залежить від глибини фінансової кризи. З цих позицій антикризове фінансове управління можна розглядати як:

- систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи;
- систему конструктивних та дійових заходів, спрямованих на виведення підприємства з фінансової кризи.

Антикризове управління будується на таких підходах: запобіжне управління (розроблення попереджувальних заходів); використання превентивних заходів; диференціація управлінських рішень залежно від глибини кризи; мобілізація внутрішніх резервів для виходу із кризи; фінансова санація з метою уникнення банкрутства.

Відповідно до зазначених принципів обов'язковими етапами формування і реалізації політики антикризового фінансового управління є:

- а) постійний моніторинг фінансового стану підприємства з метою своєчасного виявлення ознак кризових явищ;
- б) ідентифікація основних факторів, що зумовили кризовий стан підприємства;
- в) виявлення масштабів фінансової кризи;
- г) формування мети антикризової політики;
- г) вибір адекватних інструментів антикризового управління і розроблення комплексу антикризових заходів;
- д) контроль за своєчасністю та ефективністю впроваджених заходів;
- е) внесення коректив до антикризової політики з урахуванням досягнутих результатів та зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Дотримання послідовності проходження етапів формування та реалізації політики антикризового фінансового управління дозволить оптимізувати процес виходу підприємства із кризи.

#### **6.2.9.2. Методи діагностики банкрутства**

Своєчасна реакція на кризу або її попередження залежить від діагностики банкрутства, під якою розуміють використання сукупності методів фінансового аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів фінансової кризи на підприємстві.

стві й оперативного реагування на неї на початкових стадіях з метою зменшення імовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання.

Найбільшого розповсюдження набула модель прогнозування банкрутства, розроблена американським економістом Е. Альтманом, яка має такий вигляд:

$$Z = 0,012X_1 + 0,014X_2 + 0,033X_3 + 0,006X_4 + 0,999X_5 \quad (6.2.38)$$

Це п'ятифакторна модель, де факторами є окремі показники фінансового стану підприємства. Окремі змінні дискримінантної функції, адаптовані до вітчизняних стандартів фінансової звітності, мають такий вигляд:

$X_1$  — робочий капітал/валюта балансу;

$X_2$  — сума нерозподіленого прибутку (непокритого збитку) та резервного капіталу/валюта балансу;

$X_3$  — звичайний прибуток до оподаткування + проценти за кредит/валюта балансу;

$X_4$  — ринкова вартість підприємств (ринкова вартість корпоративних прав)/позичковий капітал;

$X_5$  — чиста виручка від реалізації продукції/валюта балансу.

При отриманні значення  $Z$ -показника до 1,8 імовірність банкрутства висока, при значенні в діапазоні 1,81—2,67 — імовірність настання банкрутства не можна однозначно визначити, при значенні 2,67 — імовірність банкрутства низька.

Одним з інструментів, за допомогою якого можна уникнути банкрутства та ліквідації, є фінансова санація.

*Санація* — це комплекс заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, відновлення його прибутковості та конкурентоспроможності. *Метою фінансової санації* є покриття поточних збитків та усунення причин їх виникнення, поновлення або збереження ліквідності та платоспроможності підприємств, скорочення всіх видів заборгованості, покращення структури капіталу та формування фондів фінансових ресурсів, необхідних для проведення санаційних заходів виробничо-технічного характеру.

Здійснення санації передбачає доволі широкий діапазон заходів з оздоровлення фінансового стану підприємства, а саме: реструктуризацію підприємства; перепрофілювання виробництва; закриття нерентабельних виробництв; відстрочку, розстрочку або прощення частини боргів згідно з мировою угодою; ліквідація дебіторської заборгованості; продаж частини майна боржника тощо.

Можливість виходу підприємства з кризи визначають за санаційною спроможністю. *Санаційна спроможність* — це наявність у підприємства, що знаходиться у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації. До загальних передумов санаційної спроможності належать наявність у підприємства ефективної санаційної концепції та потенціалу для майбутньої успішної діяльності, а саме: стійких позицій на ринку та реальних можливостей збільшення обсягів реалізації; конкурентних переваг; виробничого та кадрового потенціалу; реальної та дієвої санаційної концепції.

*Економічними критеріями стійкої санаційної спроможності* підприємства є його здатність до забезпечення ліквідності, відновлення прибутковості та одержання конкурентних переваг.

Здійснення санаційних заходів пов'язано з обґрунтуванням джерел фінансування. Інвесторами цього процесу можуть бути як фізичні, так і юридичні особи. Джерелами погашення непокритих збитків підприємства-боржника є резервні, страхові фонди, фонди цільового призначення, нерозподілений прибуток, санаційний прибуток.

Внутрішні джерела санації пов'язані зі зниженням витрат і збільшенням грошових надходжень підприємства. До зовнішніх джерел фінансування санації належать безповоротна фінансова допомога, зменшення або списання заборго-



ваності, надання санаційних кредитів, випуск облігацій конверсійної позики, дотації та субвенції за рахунок бюджетних коштів, державне пільгове кредитування.

Реалізація комплексу заходів щодо санації підприємства-боржника в разі успіху виводить його з фінансової кризи і створює умови для провадження підприємницької діяльності в майбутньому. Якщо мети фінансової санації не досягнуто, підприємство оголошується банкрутом і розпочинається ліквідаційна процедура.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте сутність фінансового менеджменту та охарактеризуйте його основні функції.
2. Охарактеризуйте основні принципи фінансового менеджменту.
3. Наведіть основні характеристики системи організаційного забезпечення фінансового менеджменту.
4. Охарактеризуйте ієрархічну та функціональну будову центрів управління.
5. Визначте класифікаційні ознаки та наведіть класифікацію фінансових ринків.
6. Дайте визначення фінансових ринків та визначте суб'єкти фінансових ринків.
7. Охарактеризуйте основні інструменти фінансових ринків.
8. Дайте визначення грошових потоків підприємства та наведіть класифікацію грошових потоків.
9. Визначте методи управління грошовими потоками підприємства.
10. Охарактеризуйте чинники, якими зумовлюється зміна вартості грошей у часі.
11. Дайте визначення управління прибутком та охарактеризуйте кожен зі складових системи управління прибутком.
12. Визначте випадки, за яких необхідний розрахунок точки беззбитковості.
13. Дайте визначення ефекту виробничого важеля та запасу фінансової міцності.
14. Визначте випадки використання ефекту виробничого важеля на підприємстві.
15. Дайте визначення активів підприємства та наведіть класифікаційні ознаки при здійсненні класифікації активів.
16. Визначте основні завдання управління оборотними активами підприємства.
17. Охарактеризуйте відомі вам моделі політики фінансування оборотного капіталу.
18. Дайте визначення капіталу та охарактеризуйте його економічну сутність.
19. Охарактеризуйте принципи формування капіталу.
20. Наведіть класифікаційні ознаки та визначте види капіталу відповідно до них.
21. Розкрийте роль капіталу в діяльності підприємства відповідно до класифікаційних ознак.
22. Охарактеризуйте власний капітал підприємства та його складові.
23. Визначте напрями використання коротко- та довгострокового позикового капіталу.
24. Дайте визначення концепцій фінансового важеля і визначте особливості кожної з них.
25. Наведіть критерії, які визначають оптимальність структури капіталу.
26. Назвіть основні критерії оптимізації структури капіталу.
27. Наведіть класифікаційні ознаки інвестицій.
28. Охарактеризуйте принципи оцінювання ефективності інвестиційних проектів.

29. Дайте визначення ризику та назвіть класифікаційні ознаки класифікації ризиків.
30. Визначте основні фінансові ризики та охарактеризуйте напрями їх впливу на діяльність підприємства.
31. Визначте мету та завдання аналізу фінансової звітності підприємства.
32. Дайте визначення системи фінансового планування та визначте її основні завдання.
33. Дайте визначення фінансового планування та мету його здійснення.
34. Охарактеризуйте завдання та методи фінансового планування.
35. Дайте визначення фінансової стратегії та визначте основні завдання стратегічного планування.
36. Дайте визначення поточного фінансового планування та охарактеризуйте його завдання.
37. Дайте визначення бюджету та визначте роль бюджетів у фінансовому плануванні.
38. Визначте мету антикризового фінансового управління та його завдання.
39. Визначте управлінські заходи при здійсненні антикризового управління.
40. Охарактеризуйте політику антикризового управління та принципи її здійснення.

### ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що є об'єктом фінансового менеджменту?
  - а) фінансові інструменти;*
  - б) фінансові методи;*
  - в) фінансові ресурси;*
  - г) фінансова інформація.*
2. Якою є функція об'єкта фінансового менеджменту?
  - а) планування;*
  - б) організації;*
  - в) відтворювальна;*
  - г) мотивації.*
3. Якою є функція суб'єкта фінансового менеджменту?
  - а) планування;*
  - б) розподільча;*
  - в) відтворювальна;*
  - г) авансування.*
4. Що передбачає дотримання принципу плановості і системності?
  - а) орієнтацію на цілі й завдання, які на цей момент ставить перед собою підприємство;*
  - б) орієнтацію на стратегію довгострокового розвитку підприємства, знання і врахування стратегічних настанов конкурентів, випереджальне управління фінансами підприємства;*
  - в) планування матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою забезпечення їх збалансованості;*
  - г) визначення цілей і показників, що їм відповідають.*
5. Що передбачає дотримання принципу цільової спрямованості?
  - а) орієнтацію на цілі й завдання, які на цей момент ставить перед собою підприємство;*
  - б) орієнтацію на стратегію довгострокового розвитку підприємства, знання і врахування стратегічних настанов конкурентів, випереджальне управління фінансами підприємства;*
  - в) планування матеріальних, трудових і фінансових ресурсів з метою забезпечення їх збалансованості;*
  - г) визначення цілей і показників, що їм відповідають.*

6. Які з наведених принципів належать до принципів фінансового менеджменту?
- а) авансування та інвестування;*
  - б) плановість та системність;*
  - в) бюджетування;*
  - г) послідовність.*
7. Які з цих видів цінних паперів належать до пайових?
- а) облигації;*
  - б) акції;*
  - в) векселі;*
  - г) облигації та акції.*
8. Яка характеристика дозволяє цінним паперам бути засобом збереження і нагромадження багатства?
- а) надійність цінних паперів;*
  - б) визначеність цінних паперів;*
  - в) дохідність цінних паперів;*
  - г) ліквідність цінних паперів.*
9. Яка характеристика дозволяє цінним паперам бути засобом перетворення в гроші?
- а) надійність цінних паперів;*
  - б) визначеність цінних паперів;*
  - в) дохідність цінних паперів;*
  - г) ліквідність цінних паперів.*
10. Прибуток від операційної діяльності визначається, як різниця між:
- а) чистою виручкою та собівартістю;*
  - б) чистою виручкою та собівартістю, витратами на збут, адміністративними витратами;*
  - в) чистою виручкою та собівартістю і витратами на збут;*
  - г) виручкою від реалізації та податком на додану вартість.*
11. Валовий прибуток від операційної діяльності визначається, як різниця між:
- а) чистою виручкою та собівартістю;*
  - б) чистою виручкою та собівартістю, витратами на збут, адміністративними витратами;*
  - в) чистою виручкою та собівартістю і витратами на збут;*
  - г) виручкою від реалізації та податком на додану вартість.*
12. Як поділяються витрати залежно від змісту операційного процесу?
- а) прямі, непрямі;*
  - б) виробнича собівартість, загальновиробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, інші операційні витрати;*
  - в) змінні, постійні;*
  - г) матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші операційні витрати.*
13. Як змінюватиметься частка змінних витрат у складі виручки від реалізації при збільшенні виручки за рахунок збільшення ціни?
- а) буде збільшуватися;*
  - б) буде зменшуватися;*
  - в) залишиться без змін;*
  - г) частково збільшуватиметься, а далі зменшуватиметься.*
14. Для якої моделі підходить стратегія «Поточні активи фінансуються за рахунок поточних активів»?
- а) ідеальної моделі фінансування активів;*
  - б) агресивної моделі фінансування активів;*
  - в) консервативної моделі фінансування активів;*
  - г) компромісної моделі фінансування активів.*

15. Як відрізняється тривалість операційного циклу порівняно з фінансовим?
- а) більша на час оборотності кредиторської заборгованості;*
  - б) більша на час оборотності дебіторської заборгованості;*
  - в) менша на час оборотності кредиторської заборгованості;*
  - г) менша на час оборотності дебіторської заборгованості.*
16. Що необхідно зробити для зменшення тривалості фінансового циклу підприємства?
- а) уповільнити виробничий процес;*
  - б) забезпечити некритичне уповільнення кредиторської заборгованості;*
  - в) забезпечити некритичне уповільнення дебіторської заборгованості;*
  - г) уповільнити оборот товарно-матеріальних запасів.*
17. Що необхідно зробити для зменшення тривалості операційного циклу підприємства?
- а) уповільнити виробничий процес;*
  - б) забезпечити некритичне уповільнення кредиторської заборгованості;*
  - в) забезпечити некритичне уповільнення дебіторської заборгованості;*
  - г) уповільнити оборот товарно-матеріальних запасів.*
18. До чого призводить наявність зайвих поточних активів?
- а) перебоїв у виробничому процесі;*
  - б) недоотримання частини доходу з причини іммобілізації фінансових ресурсів;*
  - в) недостатності виробничих запасів;*
  - г) нічого не відбувається.*
19. Які з нижчезазначених джерел не належать до позикових джерел фінансування?
- а) емісія облігацій;*
  - б) емісія векселів;*
  - в) емісія акцій;*
  - г) лізинг.*
20. Який із фінансових інструментів не належить до позикового капіталу?
- а) кредити банків;*
  - б) довгострокові позики;*
  - в) нерозподілений прибуток;*
  - г) податкові кредити.*
21. Який із елементів пасиву не належить до власного капіталу?
- а) статутний капітал;*
  - б) резервний капітал;*
  - в) нерозподілений прибуток;*
  - г) доходи майбутніх періодів.*
22. Яку з визначених характеристик можна включити до переваг позикового капіталу?
- а) збільшення рентабельності власного капіталу;*
  - б) забезпечення фінансової стійкості підприємства;*
  - в) забезпечення права на участь в управлінні підприємством;*
  - г) переваги відсутні.*
23. Як розраховується диференціал в ефекті фінансового важеля?
- а) рентабельність власного капіталу;*
  - б) середня ставка за позиковим капіталом;*
  - в) власний капітал/позиковий капітал;*
  - г) позиковий капітал/власний капітал;*
24. Як зміниться рентабельність власного капіталу при зростанні операційного прибутку на 10 %, якщо сила дії фінансового важеля — 1,4?
- а) збільшиться на 1,4 %;*
  - б) збільшиться на 10 %;*
  - в) не зміниться;*
  - г) збільшиться на 14 %.*

25. Що показує плече фінансового важеля?
- частку позикових коштів у структурі капіталу;
  - частку довгострокових пасивів у структурі капіталу;
  - співвідношення власних і позикових коштів;
  - співвідношення позикових і власних коштів.
26. Що показує сила дії фінансового важеля?
- темпер змін прибутку залежно від темпу змін виручки від реалізації;
  - темпер змін прибутку на акцію залежно від темпу змін операційного прибутку;
  - темпер змін прибутку на акцію в темпі змін виручки від реалізації;
  - темпер зростання виручки від реалізації.
27. Які вкладення не включають до реальних інвестицій?
- вкладення в ноу-хау;
  - вкладення в корпоративні права інших підприємств;
  - вкладення в приріст матеріальних запасів;
  - вкладення в заміну обладнання.
28. Які вкладення здійснюють під час прямих інвестицій?
- за дорученням;
  - без свідків;
  - без посередника;
  - без укладання договорів купівлі-продажу.
29. Якою має бути внутрішня норма прибутковості для того, щоб інвестиційний проект було доцільно реалізувати?
- $> 1$ ;
  - $> 0$ ;
  - більшою за середньозважену вартість інвестиційних ресурсів;
  - більшою за рівень рентабельності власного капіталу.
30. Який вид ризику належить до систематичних?
- ризик зменшення фінансової стійкості;
  - інфляційний ризик;
  - податковий ризик;
  - ризик упущеної вигоди.
31. Які інвестиційні ризики є несистематичними?
- скасування податкових пільг;
  - невдалий вибір підрядника;
  - зміна кон'юнктури товарного ринку;
  - підвищення процентних ставок за кредит.
32. Які з перерахованих методів належать до методів кількісного аналізу?
- аналогові методи;
  - експертні методи;
  - економіко-статистичні методи;
  - усі відповіді правильні.
33. За якою із формул розраховується коефіцієнт швидкої ліквідності?
- грошові кошти та фінансові інвестиції/поточні зобов'язання;
  - поточні активи/поточні зобов'язання;
  - (дебіторська заборгованість + грошові кошти + фінансові інвестиції)/поточні зобов'язання;
  - поточні активи/дебіторська заборгованість.
34. Як розраховується коефіцієнт поточної ліквідності?
- грошові кошти та фінансові інвестиції/поточні зобов'язання;
  - поточні активи/поточні зобов'язання;
  - (дебіторська заборгованість + грошові кошти + фінансові інвестиції)/поточні зобов'язання;
  - поточні активи/дебіторська заборгованість.

35. Які сфери охоплює система фінансового планування?
- а) фінансове прогнозування та бюджетування;*
  - б) поточне планування та оперативне фінансове планування;*
  - в) фінансове прогнозування, поточне планування, бюджетування та оперативне фінансове планування;*
  - г) стратегічне планування.*
36. Яке з визначень характеризує бюджетування?
- а) ефективний спосіб планування діяльності структурних підрозділів, за допомогою якого доводяться показники витрат та джерел їх покриття;*
  - б) розроблення ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства;*
  - в) процес синхронізації в часі грошових надходжень і витрат, визначення послідовності здійснення всіх розрахунків та забезпечення платоспроможності підприємства;*
  - г) процес побудови тактичних планів.*
37. Яке з визначень характеризує фінансове планування?
- а) ефективний спосіб планування діяльності структурних підрозділів, за допомогою якого доводяться показники витрат та джерел їх покриття;*
  - б) розроблення ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства;*
  - в) процес синхронізації в часі грошових надходжень і витрат, визначення послідовності здійснення всіх розрахунків та забезпечення платоспроможності підприємства;*
  - г) процес побудови тактичних планів.*
38. Яке з визначень характеризує фінансове прогнозування?
- а) ефективний спосіб планування діяльності структурних підрозділів, за допомогою якого доводяться показники витрат та джерел їх покриття;*
  - б) розроблення ймовірних шляхів розвитку фінансів підприємства;*
  - в) процес синхронізації в часі грошових надходжень і витрат, визначення послідовності здійснення всіх розрахунків та забезпечення платоспроможності підприємства;*
  - г) процес побудови стратегічних планів.*
39. Що можна включити до внутрішніх джерел фінансування санації підприємства?
- а) безповоротну фінансову допомогу;*
  - б) державне пільгове кредитування;*
  - в) розпродаж нереалізованої продукції;*
  - г) надання санаційних кредитів.*

## ГЛОСАРІЙ

**Активи** — всі види майна підприємства, що належать йому на правах власності й використовуються для здійснення статутної діяльності.

**Антикризовий фінансовий менеджмент** — система своєчасних методів і прийомів, здатних запобігти фінансовій кризі й уникнути банкрутства.

**Бюджет** — оперативний фінансовий план на короткостроковий період.

**Бюджетування** — стандартизований процес відповідно самостійно розроблених підприємством та загальновизнаних вимог і процедур.

**Валютний ризик** — характерний для зовнішньоекономічної діяльності підприємств і має дві основні форми: ризик вибору валюти і зміни її курсу.

**Виробничий цикл** — період від моменту надходження сировини до моменту продажу продукції.

**Відсоткова ставка** — відношення суми доходу, виплаченого за фіксований інтервал часу, до величини позики.

**Відтворювальна функція фінансового менеджменту** — полягає в забезпеченні збалансування матеріальних і фінансових ресурсів на всіх стадіях кругообігу капіталу в процесі простого і розширеного відтворення.

**Власний капітал** — основне стартове та безстрокове джерело фінансування господарської діяльності підприємства, джерело погашення збитків підприємства, показник, що використовується для оцінки фінансового стану та інвестиційної привабливості підприємства.

**Внутрішня норма дохідності** — така ставка дисконту, за якої показник чистої наведеної вартості за інвестиційним проектом набирає нульового значення.

**Грошовий потік підприємства** — сукупність розподілених надходжень і виплат грошових коштів за окремими інтервалами періоду часу, що розглядається, генерованих його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний із факторами часу, ризику і ліквідності.

**Депозитний ризик** — один із різновидів ризику фінансового інвестування, пов'язаний з імовірністю неповернення депозитних вкладів при невдалому виборі комерційного банку для здійснення депозитних операцій.

**Диференціал фінансового важеля** — різниця між економічною рентабельністю активів та середньою розрахунковою ставкою відсотка по позикових коштах, скоригована на ставку податку на прибуток.

**Діагностика банкрутства** — використання сукупності методів фінансового аналізу для своєчасного розпізнавання симптомів фінансової кризи на підприємстві й оперативного реагування на неї на початкових стадіях з метою зменшення ймовірності повної фінансової неспроможності суб'єктів господарювання.

**Емітенти** — суб'єкти фінансового ринку, що залучають необхідні фінансові ресурси за рахунок випуску (емісії) цінних паперів.

**Інвестиційний ризик** — імовірність збільшення витрат, зменшення доходів і прибутків від інвестиційної діяльності, а також можливість втрати всього інвестованого капіталу.

**Інвестори** — суб'єкти фінансового ринку, що вкладають свої кошти в різноманітні види цінних паперів з метою отримання доходу.

**Інвестування** — цілеспрямоване вкладання капіталу в будь-якій його формі, яке здійснюється з метою отримання економічного або соціального ефекту.

**Інфляційний ризик** — ризик зменшення реальної вартості капіталу у формі грошових активів, а також знецінення доходів і прибутків у зв'язку зі зростанням рівня інфляції.

**Канали непрямого фінансування** — канали, за якими кошти переміщуються від власників заощаджень до підприємств через фінансових посередників.

**Канали прямого фінансування** — канали, за якими кошти надходять безпосередньо від власників заощаджень до позичальників.

**Капітал** — запас економічних благ, накопичених у формі грошових коштів і реальних капітальних товарів, що залучаються його власниками як інвестиційний ресурс та фактор виробництва з метою отримання доходу, функціонування яких в економічній системі базується на ринкових принципах і пов'язане з факторами часу, ризику і ліквідності.

**Контрольна функція** — контроль за реальним грошовим обігом.

**Кредитний ризик** — виникає у підприємства у випадку надання покупцям комерційного (товарного) кредиту та існування загрози його повного або часткового неповернення.

**Курс акцій** — ціна, за якою акції котируються і продаються на фондовому ринку.

**Оборотні активи підприємства** — види майнових цінностей, які повністю споживаються за один виробничий цикл.

**Оборотні фонди** — частина оборотного капіталу, яка постійно перебуває у сфері виробництва.

**Операційний цикл** — період часу з моменту надходження сировини до одержання оплати від покупців за готову продукцію.

**Оптимальна структура капіталу** — співвідношення між власним і позиковим капіталом, за якого одночасно забезпечується висока фінансова рентабельність і не втрачається фінансова стійкість підприємства.

**Плече фінансового важеля** — відношення позикового капіталу до власного.

**Процентний ризик** — імовірність утрат через зміни процентної ставки (кредитної та депозитної) на фінансовому ринку.

**Ризик зменшення фінансової стійкості** — ризик, зумовлений нераціональною структурою капіталу підприємства, завищеною часткою позикових коштів, що в умовах падіння попиту на продукцію і зниження рентабельності діяльності може призвести до фінансової кризи і навіть банкрутства.

**Ризик неплатоспроможності** — імовірність того, що підприємство через недостатній обсяг ліквідних активів не зможе розрахуватися в строк зі своїми кредиторами.

**Розподільча функція фінансового менеджменту** — забезпечує формування й використання грошових фондів, підтримання ефективної структури капіталу підприємств.

**Санаційна спроможність** — наявність у підприємства, що знаходиться у фінансовій кризі, фінансових, організаційно-технічних та правових можливостей, які визначають його здатність до успішного проведення фінансової санації.

**Санація** — комплекс заходів, спрямованих на вихід підприємства з кризи, відновлення його прибутковості та конкурентоспроможності. Характеризує середній рівень витрат для підтримки економічного потенціалу підприємства за наявної структури джерел коштів, вимог інвесторів і кредиторів та прийнятої дивідендної політики.

**Сила дії фінансового важеля** — відсоткова зміна чистого прибутку на акцію в результаті відсоткової зміни операційного прибутку підприємства.

**Система інформаційного забезпечення (інформаційна система) фінансового менеджменту** — неперервний і цілеспрямований відбір відповідних інформаційних показників, які необхідні для здійснення аналізу, планування і підготовки ефективних управлінських рішень за всіма напрямками фінансової діяльності підприємства.

**Система організаційного забезпечення фінансового менеджменту** — взаємопов'язана сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розроблення і прийняття управлінських рішень щодо окремих напрямків його фінансової діяльності і несуть відповідальність за результати цих рішень.

**Теперішня вартість** — сума майбутніх грошових надходжень, приведених до теперішнього періоду з урахуванням певної ставки відсотку, яка називається дисконтною ставкою.

**Фінансова політика підприємства** — сукупність методів фінансового менеджменту, яка здійснюється в короткостроковому періоді і враховує фактори, які діють у цей час.

**Фінансова стратегія** — визначення довгострокової мети фінансової діяльності підприємства, вибір найефективніших способів і шляхів їх досягнення.

**Фінансовий менеджмент** — система принципів і методів розроблення і реалізації управлінських рішень, пов'язаних із формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів для забезпечення необхідного обсягу та структури активів відповідно з цілями та завданнями підприємства.

**Фінансовий ринок** — сукупність усіх фінансових ресурсів у їх русі.

**Фінансовий стан** — рівень збалансованості окремих структурних елементів активів і капіталу підприємства, а також рівень ефективності їх використання.

**Фінансовий цикл** — період від моменту оплати сировини підприємством до моменту повернення грошових коштів у вигляді оплати за реалізовану продукцію.

**Фінансові посередники** — основні учасники фінансового ринку, що забезпечують посередницький зв'язок між покупцями та продавцями фінансових інструментів.

**Фондовий ринок (ринок цінних паперів)** — сукупність учасників фондового ринку та правовідносин між ними щодо розміщення, обігу та обліку цінних паперів і похідних (деривативів).



## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов И. Т. Основы финансового менеджмента: учебное пособие / И. Т. Балабанов. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 480 с.
2. Бланк И. А. Управление финансовой стабилизацией предприятия / И. А. Бланк. — К.: Эльга, Ника-центр, 2003. — 468 с.
3. Бланк И. А. Управление прибылью / И. А. Бланк. — К.: Эльга, Ника-центр, 2007. — 768 с.
4. Бланк И. А. Финансовый менеджмент: учебный курс / И. А. Бланк. — К.: Ника-Центр, Эльга, 2001 — 528с.
5. Брег С. Настольная книга финансового директора / Стивен М. Брег; пер. с англ. — 2-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. — 536 с.
6. Брейли Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс; пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1997. — 1120 с.
7. Бригхэм Ю. Финансовый менеджмент. Экспресс-курс / Ю. Бригхэм, Дж. Хьюстон; пер. с англ. — 4-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 544 с.
8. Бригхем Є. Ф. Основи фінансового менеджменту / Є. Ф. Бригхем; пер. з англ. — К.: Молодь, 1997.— 1000 с.
9. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент / В. В. Ковалев. — М.: Финансы и статистика, 2006. — 768 с.
10. Корпоративные финансы: учебник для вузов / под. ред. М. В. Романовского, А. И. Вострокнутовой. — СПб.: Питер, 2011. — 592 с.
11. Крайник О. П. Фінансовий менеджмент: навчальний посібник / О. П. Крайник, З. В. Клепікова. — Львів: Державний університет «Львівська політехніка» (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту підвищення кваліфікації та підготовки кадрів); К.: Дакор, 2000. — 260 с.
12. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади та практичний інструментарій: моногр. / Л. О. Лігоненко. — К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. — 580 с.
13. Лігоненко Л. О. Управління грошовими потоками: навч. посіб. / Л. О. Лігоненко, Г. В. Ситник. — К.: КНТЕУ, 2005. — 255 с.
14. Павлова Л. Н. Корпоративные ценные бумаги: эмиссия и операции предприятий и банков / Л. Н. Павлова. — М.: Бухгалтерский бюллетень, 1998. — 528 с.
15. Павлова Л. Н. Финансовый менеджмент. Управление денежным оборотом предприятия: учебник для вузов / Л. Н. Павлова. — М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. — 400с.
16. Пиковский А. А. Введение в финансовый менеджмент. Анализ финансового состояния предприятия и управление оборотными средствами: учебн. пособ. / А. А. Пиковский, А. В. Заводина, К. Н. Костин. — Новгород: Изд-во «В. Новгород», 2000—103 с.
17. Поддєрьогін А. М. Ефективність управління грошовими потоками підприємства / А. М. Поддєрьогін, Я.І. Невмержицький. // Фінанси України. — № 11. — 2007. — С. 119—127.
18. Росс С. Основы корпоративных финансов: ключ к успеху коммерческой организации. Финансовое планирование и управление / С. Росс, Р. Вестерфилд, Б. Джордан; пер. с англ.; под ред. Ю. В. Шленова. — М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2001. — 719 с.
19. Селєзнева Н. Н. Финансовый анализ. Управление финансами: учеб. пособие для вузов / Н. Н. Селєзнева, А. Ф. Ионова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 639 с.
20. Теплова Т. В. Планирование в финансовом менеджменте / Т. В. Теплова. — М.: ГУ ВШЭ, 1998. — 139 с.
21. Финансовый менеджмент. Теория и практика: учебник для студентов вузов / под ред. Е. Стояновой. — 2-е изд., перераб и доп. — М.: Перспектива, 1997. — 574 с.

22. Фінансова звітність за національними положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку: практичний посібник. — 3-тє вид. — Донецьк: Баланс-клуб, 2000. — 368 с.

23. Фінансовий менеджмент: навч.-метод. посібник для самост. вивч. Диск. / А. М. Поддєрьогін, Л. Д. Буряк, Н. Ю. Калач та ін. — К.: КНЕУ, 2001. — 294 с.

24. Фінансовий менеджмент: підручник / кер. кол. авт. і наук. ред. проф. А. М. Поддєрьогін. — К.: КНЕУ, 2005. — 535 с.

25. Энциклопедия финансового риск-менеджмента / под ред А. А. Лобанова, А. В. Чугунова. — М.: Альпина Паблицер, 2003. — 786 с.

26. *Edvard Fields*. The essentials of finance and accounting for nonfinancial managers. — AMACOM / Amerian Management Association, 2002. — 292 p.

#### **Интернет-ресурси**

27. Библиотека менеджмента. — Режим доступу: <http://www.managment.aaanet.ru/>

28. Финансовый менеджмент. — Режим доступу: <http://finmanagement.com.ua/>

## ДОДАТКИ

Додаток А. Методика розрахунку грошових потоків підприємства

Грошовий потік від основної діяльності (ГПОД) розраховують за формулою:

$$\text{ГПОД} = \Pi_o + \text{Амортизація} - \text{Податки}, \quad (1)$$

де  $\Pi_o$  — операційний прибуток.

Грошовий потік від інвестиційної діяльності (ГПІД) розраховують за формулою:

$$\text{ГПІД} = \text{ОЗ}_1 - \text{ОЗ}_0 + \text{Амортизація}, \quad (2)$$

де  $\text{ОЗ}_1$  — основні засоби на кінець періоду;  $\text{ОЗ}_0$  — основні засоби на початок періоду.

Грошовий потік від активів (ГПА) розраховують за формулою:

$$\text{CF}_A = \text{OCF} - \text{ICF} - \Delta\text{NWC}, \quad (3)$$

де  $\text{OCF}$  — грошовий потік від основної діяльності;  $\text{ICF}$  — грошовий потік від інвестиційної діяльності;  $\Delta\text{NWC}$  — зміна чистого оборотного капіталу.

Приріст грошових коштів та їх еквівалентів за певний період характеризує показник *чистого грошового потоку*, який розраховується, як арифметична сума чистих грошових потоків від усіх видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової.

Чистий грошовий потік від операційної діяльності визначається за формулою:

$$\text{ЧГП}_o = \text{ЧП} + A_{Oz} + A_{HA} \pm \Delta\text{ДЗ} \pm \Delta\text{З}_{TM} + \Delta\text{КЗ} \pm \Delta\text{P}, \quad (4)$$

де  $\text{ЧГП}_o$  — сума чистого грошового потоку підприємства від операційної діяльності;  $\text{ЧП}$  — чистий прибуток;  $A_{Oz}$  — сума амортизації основних засобів;  $A_{HA}$  — сума амортизації нематеріальних активів;  $\Delta\text{ДЗ}$  — приріст (зниження) суми дебіторської заборгованості;  $\Delta\text{З}_{TM}$  — приріст (зниження) суми товарно-матеріальних запасів;  $\Delta\text{КЗ}$  — приріст (зниження) суми кредиторської заборгованості;  $\Delta\text{P}$  — приріст (зниження) суми резервного та інших страхових фондів.

Чистий грошовий потік від інвестиційної діяльності розраховують за формулою:

$$\text{ЧГП}_i = P_{OC} + P_{HA} + P_{DFI} + P_{VA} + D_{II} - \Pi_{OC} - \Delta\text{НКБ} - \Pi_{HA} - \Pi_{DFI} - B_{CA}, \quad (5)$$

де  $\text{ЧГП}_i$  — сума чистого грошового потоку підприємства від інвестиційної діяльності;  $P_{OC}$  — сума реалізації основних засобів, що вибули;  $P_{HA}$  — сума реалізації нематеріальних активів, що вибули;  $P_{DFI}$  — сума реалізації довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю підприємства;  $P_{VA}$  — сума повторної реалізації раніше викуплених власних акцій підприємства;  $D_{II}$  — сума дивідендів, отриманих підприємством за довгостроковими фінансовими інструментами інвестиційного портфелю;  $\Pi_{OC}$  — сума придбаних основних засобів;  $\Delta\text{НКБ}$  — сума приросту незавершеного капітального будівництва;  $\Pi_{HA}$  — сума придбання нематеріальних активів;  $\Pi_{DFI}$  — сума придбання довгострокових фінансових інструментів інвестиційного портфелю підприємства;  $B_{CA}$  — сума викуплених власних акцій підприємства.

Чистий грошовий потік за результатами фінансової діяльності визначається за формулою:

$$\text{ЧДП}_\phi = \Pi_{CK} + \Pi_{DK} + \Pi_{KK} + \text{БЦФ} - B_{DK} - B_{KK} - D, \quad (6)$$

де  $\text{ЧДП}_\phi$  — сума чистого грошового потоку підприємства від фінансової діяльності;  $\Pi_{CK}$  — сума додатково залученого із зовнішніх джерел власного акціонерного чи пайового капіталу;  $\Pi_{DK}$  — сума додатково залучених довгострокових кредитів і позик;  $\Pi_{KK}$  — сума додатково залучених короткострокових кредитів і позик;  $\text{БЦФ}$  — сума засобів, що надійшли в порядку безоплатного цільового фінансування;  $B_{DK}$  — сума виплат основного боргу за довгостроковими кредитами і позиками;  $B_{KK}$  — сума виплат основного боргу за короткостроковими кредитами і позиками;  $D$  — сума дивідендів, сплачених власникам підприємства на вкладений капітал (акції, паї тощо).

*Додаток Б. Коефіцієнти фінансового аналізу підприємств*

<b>Назва коефіцієнта</b>	<b>Характеристика</b>	<b>Формула розрахунку</b>
<b><i>Коефіцієнти аналізу ліквідності та платоспроможності</i></b>		
<i>Коефіцієнт покриття (загальної ліквідності)</i>	Частина поточних зобов'язань, які підприємство спроможне погасити, якщо воно реалізує всі свої оборотні активи	$K_{п.л.} = \frac{OA + ВМП}{ПЗ}$
<i>Коефіцієнт швидкої ліквідності</i>	Частина поточних зобов'язань, які підприємство спроможне погасити за рахунок найбільш ліквідних оборотних активів — грошових коштів та їх еквівалентів, фінансових інвестицій та дебіторської заборгованості	$K_{ш.л.} = \frac{OA - З - ВМП}{ПЗ}$
<i>Коефіцієнт абсолютної ліквідності</i>	Частина короткострокових зобов'язань, яка може бути погашена негайно	$K_{а.л.} = \frac{ГК + ПФІ}{ПЗ}$
<b><i>Коефіцієнти, які визначають фінансову стійкість підприємства</i></b>		
<i>Коефіцієнт автономії</i>	Фінансова незалежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування його діяльності	$K_{авт.} = \frac{ВК}{Б}$
<i>Коефіцієнт боргового навантаження</i>	Здатність підприємства залучати зовнішні джерела фінансування	$K_{б.к.} = \frac{ПК}{Б}$
<i>Коефіцієнт фінансової стійкості</i>	Співвідношення власних і залучених коштів, вкладених у діяльність підприємства	$K_{ф.с.} = \frac{ВК}{ПК}$
<i>Коефіцієнт фінансової залежності</i>	Співвідношення боргу та власного капіталу в структурі пасивів	$K_{ф.з.} = \frac{Б}{ВК}$
<i>Коефіцієнт структури позикового капіталу</i>	Частка, яку в позиковому капіталі підприємства становлять довгострокові пасиви	$K_{с.п.к.} = \frac{ДП}{ПК}$
<i>Коефіцієнт структури довгострокових вкладень</i>	Частка основних засобів та інших необоротних активів, що фінансується зовнішніми інвесторами	$K_{с.д.в.} = \frac{ДП}{НА}$
<i>Коефіцієнт маневреності власного капіталу</i>	Показує, яка частина власного капіталу використовується для фінансування поточної діяльності, тобто вкладена в оборотні кошти, а яка частина капіталізована. Значення цього показника може змінюватися залежно від структури капіталу і галузевої приналежності підприємства (норматив — 0,4—0,6)	$K_{м.в.к.} = \frac{ВК - НА}{ВК}$
<b><i>Коефіцієнти, що визначають ділову активність</i></b>		
<i>Коефіцієнт оберненості дебіторської заборгованості</i>	Швидкість одержання підприємством платежів за рахунками дебіторів	$K_{о.д.з.} = \frac{ВР}{СДЗ}$

<i>Термін оборненості дебіторської заборгованості</i>	Термін погашення на підприємстві дебіторської заборгованості	$T_{o.d.z.} = \frac{360}{K_{o.d.z.}}$
<i>Коефіцієнт оборненості запасів</i>	Швидкість повернення коштів, вкладених у товарно-матеріальні запаси	$K_{o.z.} = \frac{CRП}{З_{сер.}}$
<i>Термін оборненості запасів</i>	Термін повернення коштів, вкладених у товарно-матеріальні запаси	$T_{o.z.} = \frac{360}{K_{o.z.}}$
<i>Тривалість виробничого (операційного) циклу</i>	Час повернення грошей, вкладених у товарно-матеріальні запаси та готову продукцію	$T_{в.ц.} = T_{o.d.z.} + T_{o.z.}$
<i>Коефіцієнт оборненості кредиторської заборгованості</i>	Швидкість повернення підприємством платежів за рахунками кредиторів	$K_{o.k.z.} = \frac{CRП}{СКЗ}$
<i>Термін оборненості кредиторської заборгованості</i>	Термін повернення підприємством грошей за рахунками кредиторів	$T_{o.k.z.} = \frac{360}{K_{o.k.z.}}$
<i>Тривалість фінансового циклу</i>	Показує середній час обороту коштів від моменту оплати за сировину і матеріали до одержання грошей від покупців	$T_{ф.ц.} = T_{o.d.z.} + T_{o.z.} - T_{o.k.z.}$ $T_{ф.ц.} = T_{в.ц.} - T_{o.k.z.}$
<b>Показники результативності та економічної доцільності</b>		
<i>Рентабельність продукції</i>	Частка прибутку у витратах	$P_{\Pi} = \frac{\Pi_o}{CRП + AB + BЗ} \cdot 100\%$
<i>Чиста рентабельність продажу</i>	Частка чистого прибутку в обсягах реалізації	$ЧР_{пр} = \frac{ЧП}{ВР} \cdot 100\%$
<i>Чиста рентабельність активів</i>	Частка чистого прибутку в загальній вартості активів	$ЧР_A = \frac{ЧП}{Б} \cdot 100\%$
<i>Чиста рентабельність власного капіталу</i>	Частка чистого прибутку на вкладений власний капітал	$ЧР_{BK} = \frac{ЧП}{BK} \cdot 100\%$

де: *OA* — оборотні активи (форма № 1, р. 260);

*ВМП* — витрати майбутніх періодів (форма № 1, р. 270);

*ПЗ* — поточні зобов'язання (форма № 1, р. 620);

*З* — запаси (форма № 1, р. 100 + р. 110 + р. 120 + р. 130 + р. 140);

*ГК* — грошові кошти та їх еквіваленти в національній та іноземній валюті (форма № 1, р. 230 + р. 240);

*ПФІ* — поточні фінансові інвестиції (форма № 1, р. 220);

*BK* — власний капітал (форма № 1, р. 380);

*B* — баланс (форма № 1, р. 280 або р. 640);

- ПК* — позиковий капітал (довгострокові та поточні зобов'язання) (форма № 1, р. 480 + р. 620);
- ДП* — довгострокові пасиви (форма № 1, р. 480);
- НА* — необоротні активи (форма № 1, р. 080);
- СДЗ* — середньорічна сума дебіторської заборгованості (форма № 1, р. р. 160, 170, 180, 190, 200, 210 (графа 3 + графа 4) / 2);
- 360 — кількість днів у році, яка прийнята у фінансових розрахунках;
- СРП* — собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (форма № 2, р. 040);
- $Z_{\text{сер}}$  — середньорічні запаси підприємства (форма № 1, р. 100 + р. 110 + р. 120 + р. 130 + р. 140 (графа 3 + графа 4) / 2);
- СКЗ* — середньорічна сума кредиторської заборгованості (форма № 1, р. р. 500, 510, 520, 530, 540 (графа 3 + графа 4) / 2);
- $P_o$  — операційний прибуток (збиток) (форма № 2, р. 100);
- СРП* — собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) (форма № 2, р. 040);
- АВ* — адміністративні витрати (форма № 2, р. 070);
- ВЗ* — витрати на збут (форма № 2, р. 080);
- ЧП* — чистий прибуток (збиток) (форма № 2, р. 220 або р. 225).

---

### 6.3. УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

- 6.3.1. Зміст та основні поняття управління людськими ресурсами.
- 6.3.2. Політика управління персоналом організації.
  - 6.3.2.1. Кадрова політика.
  - 6.3.2.2. Соціальна політика.
- 6.3.3. Кадрове забезпечення та оцінювання персоналу організації.
  - 6.3.3.1. Кадрове планування в організаціях.
  - 6.3.3.2. Організація набору та відбору персоналу.
  - 6.3.3.3. Оцінювання персоналу організації.
- 6.3.4. Управління рухом і розвитком персоналу організації.
  - 6.3.4.1. Управління рухом персоналу.
  - 6.3.4.2. Управління розвитком персоналу.
  - 6.3.4.3. Управління процесом вивільнення персоналу.
- 6.3.5. Формування та соціальний розвиток колективу.
  - 6.3.5.1. Формування колективу організації.
  - 6.3.5.2. Згуртованість та соціальний розвиток колективу.
- 6.3.6. Конфлікти в організації.
  - 6.3.6.1. Сутність та класифікація конфліктів.
  - 6.3.6.2. Управління конфліктами.
- 6.3.7. Соціальне партнерство в організації.  
Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Предметний покажчик.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** управління персоналом, кадрова політика, соціальна політика, кадрове планування, організація набору, відбір персоналу, оцінювання персоналу, управління розвитком персоналу, управління рухом персоналу, вивільнення персоналу, формування колективу, згуртованість колективу, соціальний розвиток колективу, соціальне партнерство.

#### 6.3.1. Зміст та основні поняття управління людськими ресурсами

Останніми роками управління персоналом вимагає все більших знань, а персонал набуває статусу однієї з найбільш значущих складових внутрішнього середовища, оскільки ефективне функціонування організації, досягнення організаційних цілей забезпечує саме персонал. Висококваліфікований персонал є однією з конкурентних переваг високого порядку, визначаючи конкурентний статус організації.

**Персонал організації** — це сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства і необхідні для виконання певних визначених функцій, досягнення поточних цілей діяльності та забезпечують перспективний розвиток підприємства, визначений стратегічними цілями.

**Управління персоналом** — це системно організований процес відтворення й ефективного використання сукупності трудових ресурсів організації, спрямований на досягнення поставленої мети. **Основними цілями управління персоналом** є підвищення ефективності функціонування організації та покращення якості трудового життя персоналу, які органічно пов'язані між собою. В управлінні персоналом визначають об'єкт та суб'єкт управління.

**Об'єктом управління персоналом** може виступати організація в цілому, кожен її структурний підрозділ незалежно від кількості ієрархічних рівнів управління, первинні трудові колективи і кожний працівник незалежно від статусу в організації.

Суб'єктом управління персоналом в організації є лінійні й функціональні керівники всіх рівнів управління, працівники виробничих і функціональних підрозділів, які забезпечують керівників необхідною управлінською інформацією або виконують обслуговуючі функції.

Основним змістом управління персоналом є цілеспрямований процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Ефективність такого впливу визначають методи управління людьми на виробництві.

Управління персоналом за формою є складним комунікативним процесом у всіх його проявах, що відбувається між суб'єктом і об'єктом, починаючи від розмови з претендентом на вакантну посаду й закінчуючи оцінюванням діяльності трудових колективів та окремих працівників.

Як і будь-який управлінський процес, управління персоналом є складним явищем, в якому виконуються певні функції і який складається з послідовних фаз, численних завдань тощо. В управлінні персоналом **функції** визначають, як види діяльності управлінського апарату організації, які умовно поділяються на загальні та специфічні.

**До загальних функцій управління персоналом** належать планування, організація, контроль та мотивація. Ці функції виконують усі керівники в межах своїх функціональних обов'язків, компетенції, прав і відповідальності.

**Специфічні функції управління персоналом** визначаються функціональним поділом праці між структурними підрозділами організації та між виконавцями. Специфічні функції можна об'єднати у три великі групи: адміністративні, соціальні та психологічні. Адміністративні функції забезпечують адміністративний вплив. Соціальні функції спрямовані на створення ефективних комунікацій, орієнтацію на певні соціальні цінності. Використання психологічних функцій орієнтоване на особистісну значущість працівників та їх дій.

При управлінні персоналом використовують як особистісні характеристики людини (інтелект працівників, управлінські здібності персоналу), так і ресурси організації (фінансове забезпечення підприємства, матеріальне і технічне оснащення робочих місць і службових приміщень). Управління персоналом здійснюється у межах нормативно-правового поля країни та нормативно-регламентувальних документів організації. Особливості здійснення управління персоналом також залежать від інформаційного забезпечення виробничих процесів та процесів управління, а також технологій управління, які використовуються менеджментом.

Управління персоналом є ефективним засобом забезпечення виконання організацією поточних завдань і досягнення встановлених стратегічних цілей. Основним завданням управління персоналом є забезпечення робочою силою і спеціалістами всіх структурних підрозділів організації, відповідальність за розвиток персоналу та ефективну мотивацію його до праці, створення безпечних умов роботи. До завдань служби персоналу належать ділові контакти з навчальними закладами, центрами зайнятості, кадровими службами інших підприємств, статистичними органами тощо.

Для забезпечення високого рівня ефективності управління персоналом використовують низку методів.



Рис. 6.3.1. Функції управління персоналом



**Методи** — це способи (прийоми) цілеспрямованого впливу суб'єкта на об'єкт для досягнення поставленої мети. Методи менеджменту трактуються як спосіб пізнання, дослідження об'єкта управління і як прийом, спосіб практичної управлінської діяльності.

**Управлінський метод** характеризує зміст процесу управління й означає спосіб здійснення управлінської діяльності. На практиці управління персоналом використовують методи, що відрізняються за своїм змістом, спрямуванням впливу, призначенням, зв'язком із мотивами діяльності, формами застосування та формами прояву.

**Методи управління персоналом** — це засоби впливу на колективи й окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва для досягнення конкретного результату. Зазвичай у науковій літературі розглядають адміністративні, економічні та соціально-психологічні методи управління персоналом.

**Адміністративні методи управління** — це засоби впливу на колектив і окремих працівників через систему регламентованих організаційних правил шляхом доведення та виконання адміністративних рішень, які не обговорюються і які ґрунтуються на вертикальних ієрархічних зв'язках організації.

За допомогою адміністративних методів здійснюється прямий директивний вплив на організацію в цілому та окремих працівників. Вони базуються на обов'язковому виконанні положень, інструкцій, наказів, розпоряджень, указівок і резолюцій керівника.

**Економічні методи** спрямовані на виконання управлінського рішення через систему умов, що робить його економічно вигідним для організації в цілому та кожного працівника.

Економічні методи працюють через розроблення економічних стимулів, які спрямовані на виробничі колективи та окремих виконавців шляхом визначення системи економічних показників, націлених на активізацію діяльності і підвищення зацікавленості в якісній роботі, економії ресурсів, впровадженні інновацій, підвищенні ефективності функціонування як окремих виконавців, так і системи в цілому.

**Соціально-психологічні методи** — це методи впливу на персонал через задоволення соціальних та психологічних потреб працівника.

**Соціальні методи управління** ґрунтуються на існуванні неформальних груп організацій. Вони спрямовані на забезпечення внутрішнього задоволення від роботи та спілкування в колективі. Одним із варіантів використання таких методів управління є допомога адміністрації у створенні відповідних неформальних груп за ознаками: професія, інтереси, спільна творчість тощо.

**Методи управління, що будуються на психологічному спонуканні**, спрямовані на мотивацію праці конкретних людей через визначення та задоволення конкретних потреб людини.

А. Шегда в основу класифікації методів управління поклав характер їхньої дії. Відповідно А. Шегда розрізняє методи матеріальної, соціальної і владної мотивації або економічні, організаційно-розпорядчі та соціально-психологічні методи.

**Методи матеріальної мотивації** впливають на майнові інтереси організації та персоналу. Організація зацікавлена у зростанні добробуту власників через нарощування вартості капіталу, зростання віддачі вкладених коштів. Персонал через методи матеріальної мотивації задовольняє власні потреби (встановлення справедливої винагороди за виконану роботу).

**Методи соціальної мотивації** орієнтують індивіда та організацію на досягнення соціально значущих результатів їхньої діяльності.

**Соціально-психологічні методи** спрямовані на задоволення потреб кожного члена організації.

**Методи владної мотивації** (організаційно-розпорядчі) ґрунтуються на адміністративній владі і спрямовані на виконання кожним членом організації функ-

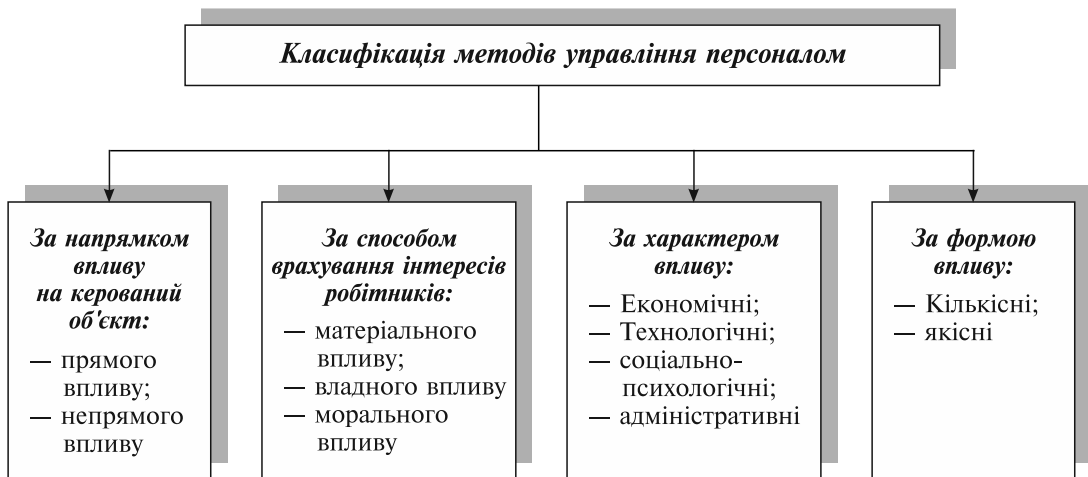


Рис. 6.3.2. Класифікація методів управління персоналом

ціональних обов'язків із мінімальними витратами часу за максимальної ефективності.

О. Є. Кузьмін та О. Г. Мельник пропонують класифікацію методів управління, побудовану за такими класифікаційними ознаками (рис. 6.3.2):

- напрямом впливу на керований об'єкт;
- способом врахування інтересів працівників;
- формою впливу;
- характером впливу.

Найбільш ефективною комбінацією методів управління є та, яка орієнтована на врахування особистісних характеристик людини та ситуаційний підхід в управлінні організацією. Згідно з таким підходом вирішального значення набувають психологічні, соціальні та соціо-психологічні методи впливу. Тут об'єктом управління є поведінка членів колективу (організації), що відіграють у ній різні ролі, мають різний статус і по-різному вступають у міжособистісні і міжгрупові взаємини, а також конкретна ситуація, яка вимагає управлінського рішення.

### 6.3.2. Політика управління персоналом організації

Завдання управління персоналом в організації спрямоване на забезпечення створення умов, які дозволяють працівникові найбільшою мірою реалізувати власні можливості, що досягається за рахунок ідентифікації цілей робітника та цілей організації. Це можливо за рахунок поєднання ефективної кадрової та соціальної політики в управлінні персоналом.

#### 6.3.2.1. Кадрова політика

**Кадри** — основний штатний склад працівників організації, які виконують різні виробничо-господарські функції. Кадри мають власні характеристики і методи вимірювання. Коротко характеристику поняття «кадри» висвітлено на рис. 6.3.3.

При цьому під *професійною придатністю* мається на увазі здатність виконувати службові обов'язки, передбачені посадою. *Компетентність* — наявність необхідних для виконання службових обов'язків знань.

**Кадрова політика** — це сукупність правил, норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом. О. В. Крушельницька зазначає, що кадрова політика — це сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивації та стимулювання. Кадрова політика

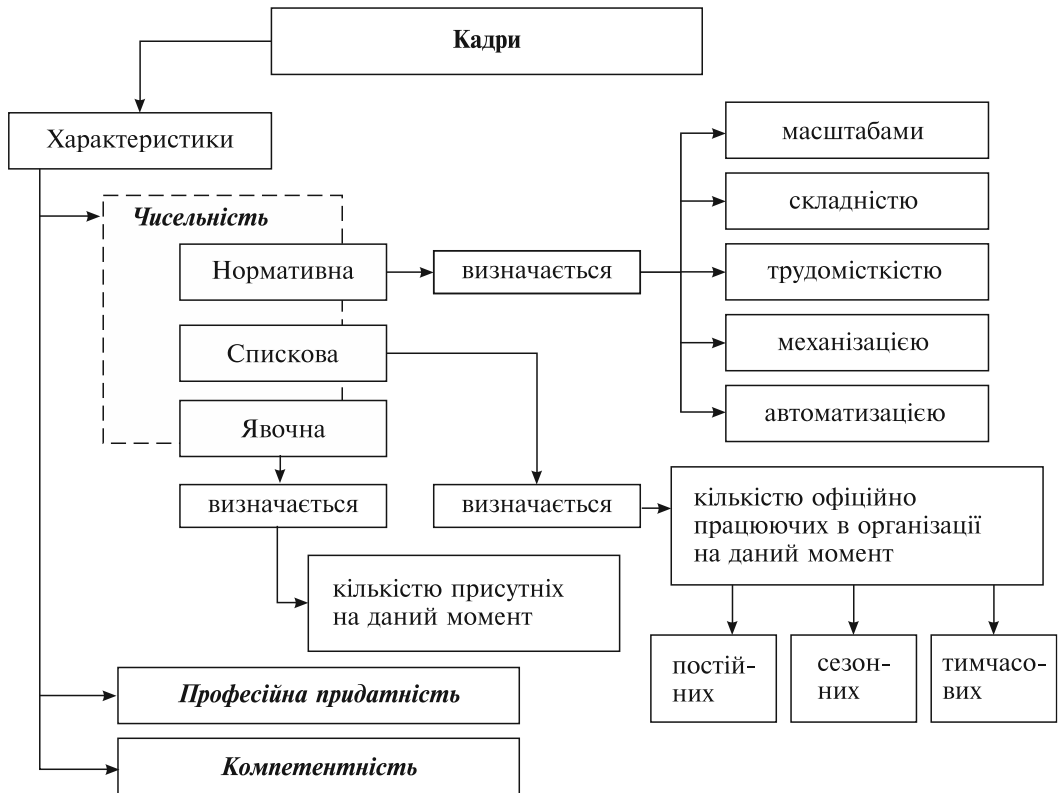


Рис. 6.3.3. Характеристика кадрів

визначає генеральну лінію і принципи настанови в роботі з персоналом на перспективу.

Кадрову політику можна розглядати як систему норм, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом. Кадрова політика реалізується при вирішенні проблем виробничого, соціального та особистісного характеру персоналу організації. Формалізується кадрова політика системою норм та правил, які розроблені на підприємстві.

Основними завданнями кадрової політики є своєчасне забезпечення організації персоналом певної кваліфікації у кількості, необхідній для вирішення поставлених завдань та відповідно до стратегії розвитку організації; створення безпечних та привабливих умов праці; дотримання вимог трудового законодавства країни; використання мотиваційного механізму для забезпечення найвищого рівня продуктивності працівників; раціональне використання персоналу; спрямування на досягнення організаційних цілей; забезпечення ефективної роботи підприємства.

Формування кадрової політики передбачає дотримання певних *принципів*: науковості, комплексності, системності, ефективності, послідовності, цільової орієнтованості, плановості, справедливості, рівності, відсутності дискримінації за віком, статтю, релігійними переконаннями, законності.

Основними характеристиками кадрової політики мають бути зв'язок зі стратегією, орієнтація на довгострокове планування, орієнтація на потреби колективу та конкретної людини, відповідність корпоративній стратегії.

Кадрова політика організації визначається впливом чинників зовнішнього середовища та станом внутрішнього середовища організації. Найефективнішою кадрова політика буде тоді, коли вона буде гнучкою та адаптивною, орієнтованою на зміни зовнішнього середовища.

До чинників зовнішнього впливу можна включити законодавче поле країни в частині трудового права (рівень мінімальної заробітної плати, права та обов'язки громадян); ефективність профспілкового руху (умови підписання тарифних угод: генеральної, галузевої, на рівні підприємства); економічний стан у країні (економіка на підйомі або спаді, рівень інфляції, захист вітчизняного товаровиробника, інвестиційна привабливість країни, галузі); стан ринку праці (рівень безробіття, вікова структура населення, вікова структура працівників, структура працівників за рівнем освіти, інвестиції держави в науку, освіту), рівень технологій, особливості виробничого процесу, територіальне розташування, рівень організаційної культури та її особливості, структура персоналу, конкурентоспроможність персоналу, фінансові можливості організації щодо стимулювання персоналу.

При використанні кадрової політики підприємства можлива орієнтація на один з її типів або на їх комбінацію. За рівнем безпосереднього впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації розрізняють такі типи кадрової політики: пасивна, реактивна, превентивна, активна, авантюристична.

*Пасивна* — тип кадрової політики, коли на підприємстві відсутня чітка програма дій стосовно персоналу. Кадрова політика зводиться до ліквідації негативних наслідків від непрофесійних дій персоналу. В організації відсутній прогноз потреби в кадрах. Під час роботи з персоналом не використовуються засоби оцінки ефективності праці персоналу. Проблемами кадрового забезпечення не займаються. Процеси формування кадрів не передбачають розвитку персоналу.

*Реактивна* — тип кадрової політики, за якої керівництво підприємства діагностує симптоми невідповідності ситуації в управлінні персоналом вимогам організації (виникнення конфліктних ситуацій, невідповідність рівня кваліфікації робочої сили стратегічним цілям, відсутність мотивації до високопродуктивної праці). Однак дії керівництва спрямовані не на попередження негативних явищ, а на ліквідацію наслідків невідповідностей, що проявилися. Мета кадрової політики — забезпечення робочих місць персоналом без визначення можливості його розвитку.

*Превентивна* — тип кадрової політики, яка має обґрунтовані прогнози розвитку персоналу з урахуванням характеристик працівників та потреб стратегічного розвитку організації. Кадрова служба підприємства володіє засобами діагностики персоналу. Мета кадрової політики — забезпечення оптимального балансу процесів оновлення і збереження кількісного та якісного складу персоналу, його розвитку відповідно до потреб організації, вимог чинного законодавства та стану ринку праці.

*Активна (раціональна)* — тип кадрової політики, за якої керівництво підприємства має якісні інструменти діагностування стану кадрового забезпечення організації, володіє методиками обґрунтованого прогнозу розвитку ринку та інструментами забезпечення відповідності вимог до персоналу вимогам розвитку організації.

*Авантюристична* — тип кадрової політики, коли у керівництва підприємства відсутній обґрунтований прогноз розвитку ринку та організації, тому управління персоналом відбувається доступними методами.

Залежно від орієнтації на власний персонал або на ринок праці при комплектуванні штатів розрізняють відкриту та закриту кадрову політику. *Відкрита кадрова політика* характеризується орієнтацією при наборі кадрів на ринок праці. Натомість *закрита кадрова політика* орієнтована переважно на внутрішні можливості та розвиток персоналу самої організації. Порівняння відкритої та закритої кадрової політики наведено в табл. 6.3.1.

Таким чином, *кадрова політика* — це система роботи з персоналом, що об'єднує різні форми діяльності і має на меті створення згуртованого й відповідального високопродуктивного колективу для реалізації можливостей підприємства адекватно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах.

Для виконання покладених на неї функцій кадрова політика має бути узгодженою із стратегічним розвитком підприємства, гнучкою, економічно доцільною та обґрунтованою і підкріплюватися фінансовими можливостями організації. Однією з умов ефективної кадрової політики є використання індивідуального підходу до працівників.

Таблиця 6.3.1. Порівняльна характеристика відкритої та закритої кадрової політики

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	відкрита	закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили, відсутність притоку нових робочих рук
Адаптація персоналу	Можливість швидкого включення у конкурентні відносини, запровадження нових для організації підходів, запропонованих новачками	Ефективна адаптація за рахунок наставників, високої згуртованості колективу, включення традиційних підходів
Навчання та розвиток персоналу	Часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє запровадженню нового	Часто проводиться у внутрішньо корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, загальних технологій, адаптовано до роботи організації
Просування персоналу	Ускладнена можливість зростання, оскільки переважає зовнішній найм персоналу	Надання переваги при призначенні на керівні посади співробітникам організації. Можливість кар'єрного зростання
Мотивація та стимулювання	Перевага надається питанням стимулювання (зовнішня мотивація)	Перевага надається внутрішній мотивації (задоволення потреби у стабільності, безпеці, соціальному сприйнятті)
Упровадження інновацій	Постійний інноваційний вплив з боку нових співробітників, основний механізм інновацій — контракт, визначення відповідальності співробітників та організації	Необхідність спеціально ініціювати процес розроблення інновацій, високе відчуття причетності, зміни за рахунок розуміння залежності розвитку особистості від змін організації

Кадрова політика складається з ряду елементів, які забезпечують її ефективність: політики зайнятості, політики навчання, політики оплати праці, політики добробуту, політики трудових відносин тощо.

Ефективна кадрова політика сприяє формуванню позитивного іміджу організації, формуванню позитивного мікроклімату всередині організації, розвитку потенціалу кожного працівника, створенню високопродуктивного, згуртованого колективу, що впливає на підвищення продуктивності працівників, зменшення плинності кадрів, формування ефективної структури персоналу.

### 6.3.2.2. Соціальна політика

Соціальна політика підприємства посідає особливе місце в системі управління персоналом. **Соціальна політика підприємства** — це заходи, пов'язані з наданням власним працівникам додаткових пільг та виплат соціального характеру.

Соціально орієнтована кадрова політика організацій є одним із чинників впливу на мотиваційні сили працівника. Соціальна політика має такі цілі: забезпечити задоволення потреб робітника через реалізацію механізму причетності та значущості для організації, соціальний захист працівників, викликати потребу в реалізації власної ініціативи працівників, забезпечити підвищення статусу робітників в організації, соціальний захист працівників, формування сприятливого соціаль-

но-психологічного клімату, формування позитивного іміджу всередині організації та за її межами тощо.

Позитивним ефектом при реалізації соціальної політики на підприємстві є ототожнення робітника з організацією та підвищення продуктивності праці окремих співробітників та організації в цілому.

Під час реалізації соціальної політики рішення мають спрямовуватися на вибір пріоритетів самої соціальної політики як форми заохочення та закріплення робочої сили, вибір форм реалізації соціальної політики, здійснення оцінювання ресурсів організації, які можна спрямувати на реалізацію заходів соціальної політики.

Соціальна політика розвитку персоналу має певні цілі та заходи, пов'язані з наданням працівникам додаткових пільг, послуг та виплат, які забезпечують подальший розвиток персоналу. Чим більше таких пільг і послуг надає організація, тим більш мотивованим буде персонал, тим нижчим рівень плинності кадрів та вища продуктивність персоналу. В організаціях із високим рівнем соціальної захищеності співробітників більш швидко та ефективно проходить процес як виробничої, так і соціальної адаптації співробітників.

Соціальний розвиток персоналу є складовою частиною механізму формування, розподілу, обміну робочої сили і ефективного її використання. При цьому об'єктом впливу соціального розвитку персоналу є не лише працівники, але й члени їх сімей. Таким чином, соціальна політика сприяє відтворенню робочої сили як на підприємстві, так і поза самим виробництвом. Здійснення роботи щодо соціального розвитку персоналу забезпечує також підвищення рівня суспільного престижу та привабливості професій працівників підприємства серед молоді.

Різні підприємства мають різні можливості щодо фінансування соціальної політики. Такі можливості визначаються розміром підприємства, його галузевою належністю, рівнем інноваційності техніки та технології, умовами праці, рівнем взаємодії профспілок з адміністрацією підприємства, фінансовими ресурсами тощо. Проте площини впливу (рис. 6.3.4) кадрової політики залишаються єдиними для всіх організацій незалежно від їх розміру, галузевої належності та фінансових можливостей.

Кадрова політика має бути спрямована на цілеспрямоване, планомірне, збалансоване формування та підготовку кваліфікованих співробітників, безперервне підвищення їх професійної майстерності, раціональне використання кадрового потенціалу, моральне та матеріальне стимулювання ефективної діяльності персоналу, розвиток здібностей персоналу, організацію кадрової та соціальної роботи, формування та розвиток комплексної системи управління кадровим потенціалом персоналу, контроль за діяльністю кадрів.

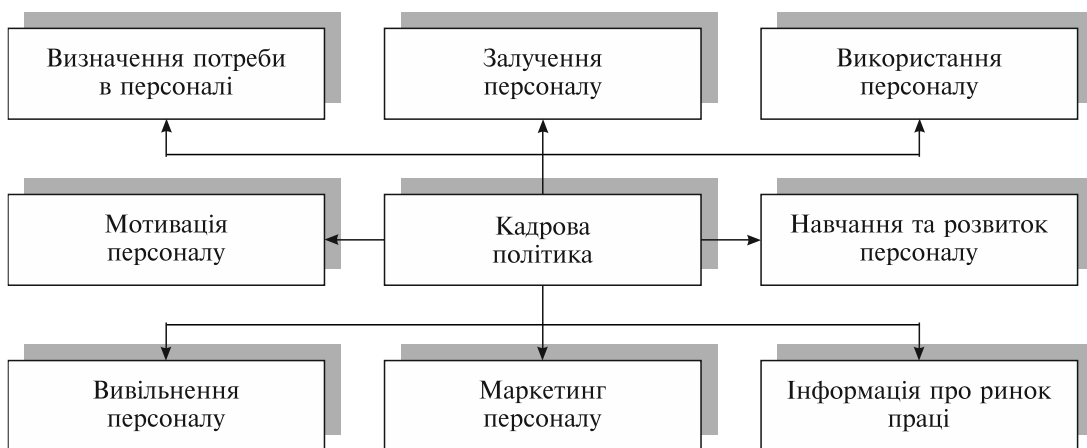


Рис. 6.3.4. Площини реалізації кадрової політики

У сучасних умовах кадрова політика повинна спрямовуватися на пріоритет соціальних цінностей, реалізацію соціальної політики. Для забезпечення соціальної однорідності колективу соціальна політика підприємства має бути спрямована на зближення характеру та змісту праці, покращення професійно-кваліфікаційної структури персоналу шляхом підвищення частки висококваліфікованих працівників, підвищення їх освітнього та культурного рівня робітників, скорочення обсягів непривабливої важкої праці, покращення умов праці, підвищення життєвого рівня працівників, забезпечення кар'єрного зростання та ін. Концепцію довготермінової, орієнтованої на майбутнє кадрової політики, що враховує всі аспекти сучасних підходів до управління кадровим потенціалом, можливо реалізувати за допомогою кадрового планування. Це дає змогу врівноважити і узгодити як інтереси роботодавців, так і інтереси працівників.

### 6.3.3. Кадрове забезпечення та оцінювання персоналу організації

На кожному етапі розвитку організації під час виконання поставлених завдань виникає потреба у забезпеченні працівниками необхідного рівня кваліфікації, необхідних професій у необхідній кількості. Ступінь задоволення потреби у кадрах визначає можливості організації у виконанні поставлених цілей. Визначальну роль у задоволенні потреби в персоналі відіграє кадрове планування.

#### 6.3.3.1. Кадрове планування в організаціях

Кадрове планування — це один із найважливіших елементів стратегії кадрової політики. Кадрове планування сприяє виконанню завдань, стратегій та мети кадрової політики, формулюючи конкретні завдання в межах кадрового планування. Кадрове планування має узгоджуватися з виробничими, фінансовими, науководослідними та іншими планами підприємства. Воно здійснюється як в інтересах організації, так і в інтересах її персоналу. *Кадрове планування* — це аналіз і вивчення потреби в персоналі для забезпечення досягнення цілей організації. Сутність кадрового планування полягає у створенні умов для забезпечення організації у визначений час необхідною кількістю працівників відповідної кваліфікації, і водночас наданні їм роботи, що відповідає їх здібностям і нахилам та задовольняє їх потреби.

Кадрове планування поділяється на стратегічне (довготермінове, інноваційне) та оперативне (адміністративне, короткотермінове).

Основним завданням кадрового планування є врахування інтересів усіх працівників в організації та дії чинників, які впливають на організацію. З огляду на це у процесі кадрового планування необхідно враховувати дві групи факторів: внутрішні та зовнішні.

До внутрішніх факторів належать внутрішньо-організаційні цілі організації, рух персоналу (тобто звільнення, вихід на пенсію, декретні відпустки, тимчасова непрацездатність), фінансовий стан організації, корпоративна культура. Це чинники, які піддаються управлінню з боку організації.

Зовнішніми чинниками є стан економіки, розвиток техніки та технологій, державна політика у сфері зайнятості, конкуренція та ринкова динаміка. До впливу зовнішніх чинників кадрове планування має адаптуватися.

Планування персоналу є важливою складовою процесу його постійного формування та приведення у відповідність із потребами розвитку організацій. Цілі та завдання кадрового планування проявляються у кадрових стратегіях, кадрових цілях, кадрових завданнях та кадрових заходах.

Планування кадрової роботи в організації здійснюється на основі загальних для всієї системи планування принципів, найважливішими з яких є науковий характер планування і прогнозування, їх безперервність, збалансованість між ре-

сурсами і потребами, поєднання галузевого і територіального підходів до планування, комплексний і системний підхід до розроблення планів.

Таким чином, кадрове планування визначає кількість співробітників та рівень кваліфікації, можливості забезпечення кадрового складу персоналу підприємства, найбільш оптимальні напрями використання наявного кадрового складу працівників, витрати на утримання, підвищення кваліфікації та забезпечення потреби у персоналі організації.

При кадровому плануванні використовують різні *методи визначення потреби у персоналі*. Серед них:

- *економетричний метод* — визначення потреби у персоналі відбувається з урахуванням прогнозованих рівнів кінцевого попиту на товари та послуги на певний період у майбутньому;
- *метод проектування тенденцій*, який передбачає перенесення минулих тенденцій на зміни в обсязі сукупної робочої сили та її структуру на прогнозний період;
- *нормативний метод*, при якому здійснюються розрахунки за спеціальними індексами, які характеризують попит на робочу силу як функцію обсягу виробництва, основних засобів тощо.

Процес планування відбувається у кілька послідовних етапів.

1. Планування потреби у персоналі. Цей процес включає оцінку наявного потенціалу трудових ресурсів, оцінку майбутніх потреб, розроблення програм з розвитку персоналу.

2. Планування використання кадрів. Здійснюється шляхом розроблення плану заміщення штатних посад з метою доцільного, тобто економічно обґрунтованого та соціально орієнтованого на людину розподілу існуючих вакантних посад між працівниками.

3. Планування скорочення або вивільнення персоналу, що спрямоване на визначення кого, як, де і коли необхідно скоротити; визначення дій, які необхідно здійснити для того, щоб допомогти знайти скороченим співробітникам роботу; розроблення політики оголошення про скорочення та виплату вихідної грошової допомоги; створення програми консультування з профспілками або асоціаціями працівників. Причинами звільнення можуть бути організаційні, економічні, технічні заходи або невідповідність працівників посадам, які вони обіймають. Планування звільнення спрямоване на збереження кваліфікованих кадрів.

4. Планування навчання персоналу для забезпечення використання власних виробничих ресурсів без пошуку нових висококваліфікованих кадрів на зовнішньому ринку праці. Це створює умови для мобільності та саморегулювання працівників, прискорює процес адаптації до змін умов праці та впровадження інновацій. Це якісна складова кадрового планування, яка потребує інвестицій у персонал.

5. Планування збереження кадрового складу. Від якості проведення планування на цьому етапі залежить соціальна складова управління персоналом в організації. До планування збереження кадрового складу включають усі заходи у площині соціальної інфраструктури: рівень заробітної плати, забезпечення можливості кар'єрного зростання, зміна вимог до роботи, техніка безпеки, можливість навчання, виробнича медицина, фізіологія та психологія праці, соціальні гарантії тощо.

6. Планування витрат на утримання персоналу. Витрати на утримання персоналу плануються на підставі даних окремих сфер кадрового планування.

7. Планування продуктивності передбачає встановлення впливу структурних чинників на програму нарощування продуктивності; удосконалення організації управління і праці; удосконалення організації виробництва (механізація, автоматизація); навчання; використання матеріальних стимулів; розвиток трудової мотивації.

8. Оформлення кадрового плану із зазначенням конкретних термінів виконання, відповідальних за реалізацію та контроль, очікуваних результатів.



9. Доведення кадрових планів до кожного керівника структурного підрозділу та виконавця.

Від якості кадрових планів залежить конкурентоспроможність персоналу підприємства та ефективність виконання загальноорганізаційних планів.

### 6.3.3.2. Організація набору та відбору персоналу

Пошук та відбір персоналу тісно переплітаються з кадровим плануванням, оцінкою ефективності кадрового персоналу. Організація набору та відбору персоналу здійснюється за допомогою комплексного підходу, який враховує відповідність кандидатів на посаду за професійними, діловими та особистісними якостями вимогам організації, її організаційній культурі. На підставі порівняння кадрового плану з фактичною чисельністю персоналу визначаються вакантні робочі місця, які необхідно заповнити. **Прийом на роботу** — це дії, що починаються організацією для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією. Послідовність дій при здійсненні набору та відбору персоналу передбачає коректний опис посади, яка має бути заповнена — створення профілю вакансії, визначення особистісних та ділових якостей кандидата для ефективного виконання роботи, визначення можливих джерел та методів залучення кандидатів, визначення методів оцінювання аплікантів, що дозволяють здійснити вибір кращої кандидатури, здійснення комплексу заходів, які спрямовані на адаптацію нового співробітника у колективі.

**Процес відбору** полягає у зіставленні вимог, запропонованих роботодавцем, і кваліфікації кандидата. У процесі відбору доводиться враховувати такі фактори: кваліфікаційні вимоги до посади, специфіку підприємства, стан регіонального ринку робочої сили, вимоги профспілки, місцерозташування підприємства тощо.

Процедура набору та відбору персоналу повинна відповідати загальній концепції розвитку організації та стратегії кадрового менеджменту. Процедура відбору персоналу має стандартні етапи, які їй притаманні незалежно від технологій, що використовуються кадровим менеджментом. Послідовність дій під час набору та відбору персоналу зображено на рис. 6.3.5.

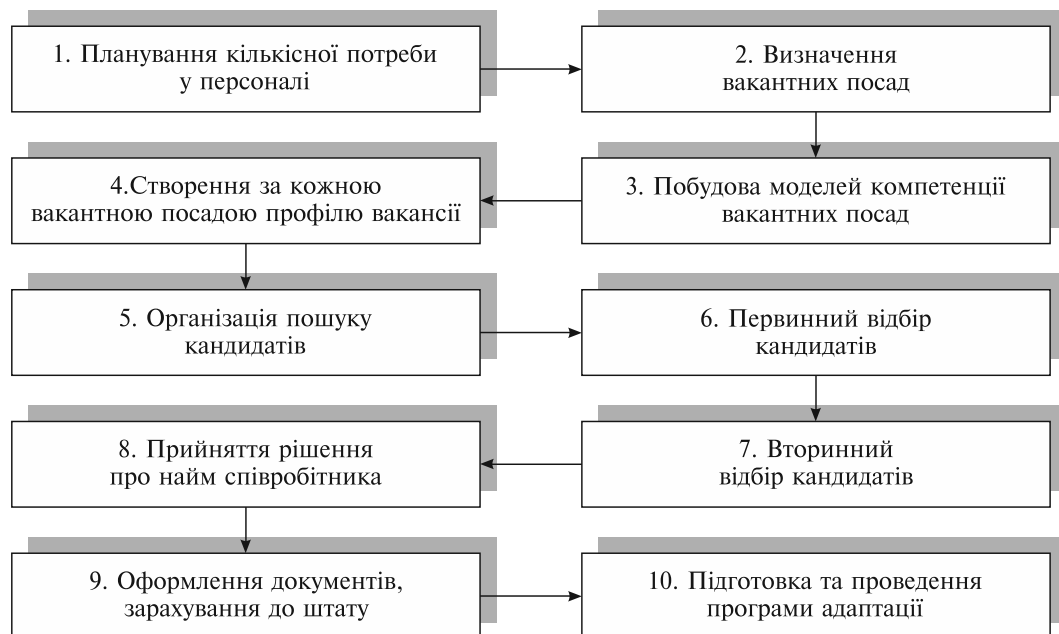


Рис. 6.3.5. Послідовність дій під час набору та відбору персоналу

Після визначення вакантних посад за кожною з них створюється **профіль посади** — документ, який описує основні функції працівника, що займає певне робоче місце; тобто це набір кваліфікаційних характеристик: освіта, спеціальні навички (знання мов, володіння комп'ютером, керування вантажним автомобілем та ін.), які повинен мати працівник, що займає цю посаду. Профіль посади полегшує процес відбору кандидатів і надає можливість для здійснення структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою.

Джерела підбору персоналу можуть бути як внутрішні, так і зовнішні. Внутрішні джерела підбору персоналу — це кадровий резерв компанії. Використання внутрішнього джерела дозволяє зберегти сильний кадровий склад компанії, формує сприятливий мікроклімат і створює довіру до організації.

До зовнішніх джерел підбору персоналу належать традиційні та нетрадиційні. Традиційні передбачають прямий пошук кандидатів за складеним профілем посади та найм через рекрутингові компанії. До нетрадиційних методів включають лізинг, телероботу, аутсорсинг, тимчасовий персонал, аутстафінг.

**Лізинг персоналу** — це використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих завдань організації.

**Телеробота** — дистанційна форма організації праці, за якої співробітник виконує роботу на відстані у межах віртуального офісу.

**Аутсорсинг** — передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними.

**Тимчасовий персонал** — на відміну від лізингу використовується у тих випадках, коли підприємству потрібен додатковий персонал на короткий термін (від 1 дня до кількох місяців).

**Аутстафінг** — оформлення до штату спеціалізованої агенції співробітників, що працюють в організації, яка з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе.

За опитуваннями, найпопулярнішими методами зовнішнього набору персоналу за спадною тенденцією є: «через знайомих», за оголошеннями у періодичних виданнях, через Інтернет, через біржі праці та ярмарки вакансій, пошук через рекрутингові агенції. Як правило, при наборі персоналу використовується одразу кілька методів.

Наступний етап — процес відбору. **Головна мета відбору** — набрані працівники мають відповідати вимогам заявника щодо відповідності умовам і особливостям роботи. При відборі кандидатів використовують, як правило, цілий комплекс методів, а саме: попередній відбір (аналіз інформації про кандидата, яка представлена у стандартній формі і результатів попереднього інтерв'ю), збір інформації про кандидата з інших джерел (рекомендації, характеристики), особистісні анкети, тестування (спеціальні здібності, інтелект, інтереси, конфліктність тощо), групові методи відбору, кейс-методи, співбесіда, інтерв'ю та ін.

Після цього має відбутися оцінка персоналу. Останнім часом розповсюдження набув метод особистого оцінювання персоналу — **ассесмент-центр**. Це метод оцінки персоналу, який може передбачати психологічне тестування, професійне тестування (ситуаційні завдання), індивідуальні та групові вправи, рольові ігри та інтерв'ю. Основою особистого оцінювання виступає спілкування оцінюваного та екзаменатора, що дозволяє визначити професійну придатність (рівень теоретичної підготовки, досвід роботи, вміння вирішувати поставлені завдання) та оцінити особистісно-ділові якості (відповідальність, комунікабельність, врівноваженість, доброзичливість, наполегливість, здатність до адаптації, схильність до навчання, лояльність до компанії, прагнення кар'єрного зростання, матеріальна зацікавленість).

Методами проведення оцінки можуть бути рольова гра або ситуаційна вправа.

Оцінювання персоналу можна здійснювати шляхом тестування — автоматизованого методу оцінювання. Тестування дозволяє визначити інтелектуальні здіб-

ності, швидкість реакції, рівень теоретичної підготовки, вміння аналізувати інформацію, уважність. Головною перевагою при тестуванні є час проведення.

За допомогою психологічних тестів можна також визначити тип особистості, систему цінностей та основні риси характеру претендента.

Одним з найефективніших варіантів під час оцінювання кандидатів є комбінування особистого спілкування та тестування.

Особливу роль у системі відбору відіграють критерії відбору. *Критеріями відбору* можуть бути освіта, спеціальні навички, фізичні, медичні та персональні характеристики (сімейний стан, вік, стать), тип особистості тощо.

*Процес відбору* відбувається послідовно у кілька етапів і передбачає попередній відбір та остаточний вибір претендента на посаду. Процес відбору закінчується підписанням документів з претендентом на роботу (контракт, трудова угода) і призначенням на посаду.

Для визначення відповідності призначеної людини посаді, на яку відбулось призначення, адміністрація може зараховувати людину на роботу з випробувальним терміном, який не перевищує трьох місяців. Після закінчення випробувального терміну у випадку незадовільного результату працівник звільняється з роботи. Якщо працівник відповідає вимогам посади, то він продовжує працювати.

### 6.3.3.3. Оцінювання персоналу організації

Потреба в оцінюванні персоналу виникає при з'ясуванні необхідності розвитку компетенції співробітників, здійсненні ротації, визначенні ефективності використання персоналу організації. Оцінювання персоналу передбачає здійснення оцінки за двома напрямками:

- *оцінювання результатів праці* — зіставлення реального змісту, якості, обсягів та інтенсивності праці персоналу із запланованими показниками;
- *оцінювання власне персоналу* — вивчення ступеня підготовки робітника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, з'ясування рівня його потенційних можливостей з метою оцінювання перспектив зростання, а також розроблення кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

Для визначення перспектив розвитку персоналу, основних завдань з підбору та відбору кадрів у межах кадрової стратегії підприємства здійснюється оцінювання персоналу. Процес оцінювання є обов'язковим елементом системи контролю організації.

Оцінювання можна розглядати як можливість одержати адекватне уявлення про можливості персоналу організації (визначити рівень підготовки для вирішення конкретних завдань, оцінити потенціал окремих співробітників та можливості його розвитку, визначити цінність кожного співробітника для організації, з'ясувати чинники, які впливають на продуктивність роботи персоналу, вивчити мотивацію робітників, оцінити та порівняти продуктивність праці у різних підрозділах організації тощо). Оцінювання персоналу — це можливість визначити навички та рівень компетентності кожного співробітника, які дозволять йому з найбільшою віддачею самореалізуватися в організації. Інформація, одержана під час проведення оцінювання, слугує підґрунтям розроблення кадрової політики.

У результаті оцінювання персоналу відбувається його професійне оцінювання (навички, ставлення до організації, логіка мислення, здатність до аналізу та інтерпретації інформації) і психологічне оцінювання (оцінювання індивідуальних якостей співробітників: конфліктність, особливості темпераменту, можливі варіанти реагування у критичних ситуаціях, психологічна сумісність у колективі).

*Оцінювання персоналу* — це одна з функцій управління персоналом, яка спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи працівників в ор-

ганізації. Оцінювання персоналу передбачає порівняння певних характеристик робітників (ділових та особистих якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, коментарями, які охоплюють поточну та перспективну діяльність працівника. *Оцінювання персоналу* — це процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, результатів його трудової діяльності і поведінки певним вимогам організації.

Система оцінювання персоналу при постійному її використанні суттєво впливає на ефективність діяльності організації. Завдяки оцінюванню персоналу менеджери можуть розробляти конкретні управлінські заходи, спрямовані на покращення як загальних результатів роботи організації, так і окремих співробітників.

Оцінювання персоналу за Дугласом Мак-Грегором має такі цілі:

- *інформативну* — забезпечує менеджерів різних рівнів управління інформацією про роботу своїх підлеглих, а останніх — про їх здобутки та недоліки;
- *мотиваційну*, яка спрямована на взаємозв'язок матеріального заохочення та досягнутих результатів праці й орієнтує персонал на більш успішну і стабільну роботу;
- *адміністративну*, що реалізується при прийнятті кадрових рішень з підвищення (пониження) в посаді, переведення на іншу роботу, перепідготовки та перекваліфікації, заохочення або покарання, припинення трудової угоди.

Оцінювання персоналу вирішує такі завдання: аналізується трудова діяльність персоналу; визначаються цілі та завдання персоналу на перспективу і необхідність підвищення професійної підготовки і кваліфікації співробітників; оцінюються потенційні здібності працівників та їх можливості виконувати більш відповідальну роботу; удосконалюється система мотивації в організації.

Оцінювання персоналу спрямоване на вирішення стратегічних та тактичних завдань в управлінні персоналом. Процес оцінювання персоналу відбувається у декілька послідовних етапів і передбачає:

- встановлення об'єкта оцінювання і визначення його характеристик відповідно до профілю посади;
- встановлення критеріїв оцінювання та визначення оптимальної кількості показників, за якими буде відбуватись оцінювання персоналу;
- визначення методів оцінювання персоналу;
- визначення процедури оцінювання;
- визначення фактично досягнутого рівня результатів праці та якостей персоналу;
- порівняння фактично одержаних результатів зі встановленими критеріями;
- оприлюднення результатів оцінювання, доведення одержаних результатів до оцінюваних та керівників;
- розроблення плану заходів щодо підвищення якості персоналу.

Проведення оцінювання персоналу здійснюється методами, які можна класифікувати як такі, що досліджують індивідуальні якості робітників, та такі, що дозволяють здійснити групову оцінку і засновані на порівнянні ефективності робітників усередині групи. До методів оцінювання належать метод анкетування, метод описання, метод класифікації, метод порівняння по парах, метод рейтингу або метод порівняння, метод заданого розподілу, метод оцінювання за вирішальною ситуацією, метод рейтингових поведінкових установок, метод шкали спостереження за поведінкою, метод порівняння анкет, метод інтерв'ю, метод «360 градусів оцінювання», метод незалежних суддів, тестування, метод комітетів, метод центрів оцінювання, метод ділових ігор, метод оцінювання досягнення цілей, метод оцінювання на основі моделей компетентності.

Методи оцінювання персоналу можна класифікувати за наступними ознаками.

*За змістом* — часткові та комплексні. За частковими оцінюються окремі якості виконавця чи виконання, а за комплексними — комплексні характеристики ділових і особистих якостей, трудової поведінки, результатів діяльності.

*За регулярністю проведення* — регулярні, періодичні та епізодичні. Регулярні оцінки проводяться постійно; періодичні, проводяться раз на півроку, на рік, на два роки; епізодичні — обумовлені певним випадком (завершенням випробувального терміну або контракту, просуванням по службових сходах, заходами дисциплінарної відповідальності тощо).

Оцінка залежно від періоду оцінювання поділяється на поточну — визначає рівень поточного виконання працівником своїх обов'язків; підсумкову — оцінює результати після завершення певного періоду; перспективну — визначає здібності, якості, мотивації, очікування стосовно перспектив і дає змогу прогнозувати потенційні можливості працівника.

*За системністю* — системні та безсистемні оцінки. Системні оцінки охоплюють усі блоки системи оцінки, а безсистемними є ті, коли оцінювачу надається право вибору критеріїв, методів, способів та процедур оцінювання.

*За суб'єктом оцінювання* — оцінка працівника його керівником, колегами, клієнтами, підлеглими та всебічна, яка враховує в комплексі всі наведені оцінки.

*За професійно-функціональною структурою* оцінюваних оцінка може мати такі види: оцінка робітників; оцінка службовців (фахівців); оцінка керівників.

Найбільш ефективною є система комплексної оцінки персоналу, яка може проводитися серед усіх категорій персоналу організації. Вона включає три групи характеристик працівника: його ділових та особистісних якостей, трудової (ділової) поведінки, результати роботи. Схематично цю модель зображено на рис. 6.3.6.

Комплексна оцінка дає уявлення про конкретного співробітника, його трудову поведінку, індивідуальні досягнення, складність та напруженість праці, особистісні характеристики.

Для надання уніфікованості вимірюванню різних складових оцінки працівника рекомендується здійснювати оцінювання в балах. За запропонованою моделлю

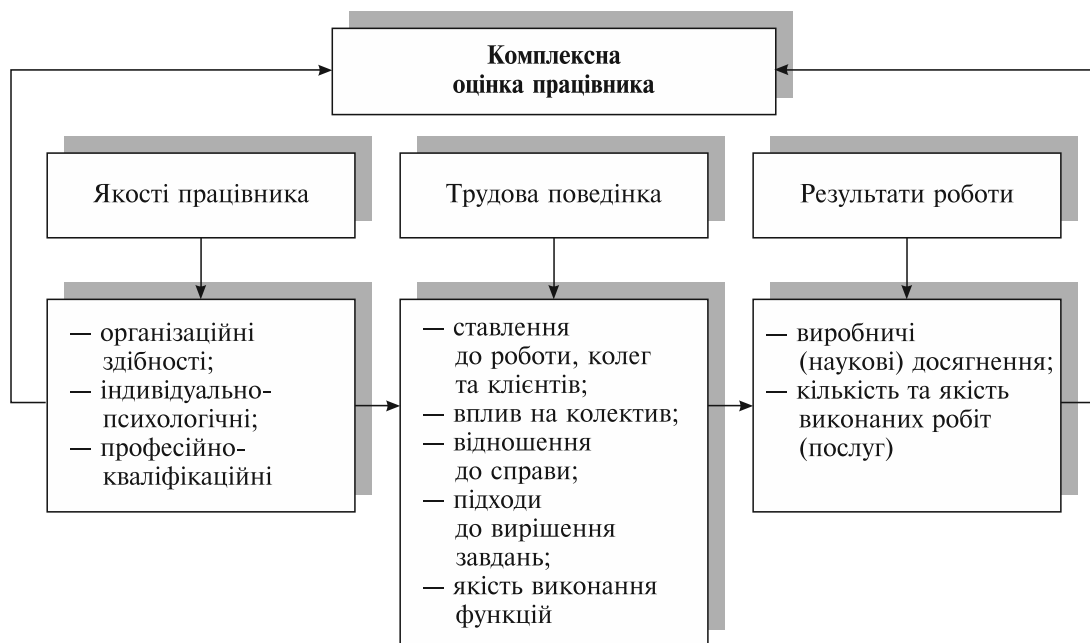


Рис. 6.3.6. Модель комплексного оцінювання працівника

можна проводити оцінювання всіх категорій персоналу, але для кожної з них є свої специфічні завдання, показники та способи вимірювання результатів.

Комплексна оцінка працівника здійснюється за формулою:

$$\begin{aligned} K_{on} &= 0,5 \times K_n + C_\phi \times P_{pv} \\ K_n &= (O + C + A) \times 0,85, \end{aligned} \quad (6.3.1)$$

де  $K_{on}$  — комплексна оцінка працівника;  $K_n$  — професійно-кваліфікаційний рівень працівника;  $D_n$  — ділові якості працівника;  $C_\phi$  — складність виконуваних функцій;  $P_p$  — результати роботи;  $O, C, A$  — відповідна оцінка освіти ( $O$ ), стажу роботи за спеціальністю ( $C$ ), активності в підвищенні кваліфікації, професіоналізму ( $A$ ); 0,5 — емпіричний коефіцієнт, який посилює значущість оцінки складності та результатів праці; 0,85 — максимальна оцінка професійного кваліфікаційного рівня (в балах).

Праця робітників оцінюється за показниками виробленої продукції. Результати праці керівників і спеціалістів залежать від багатьох обставин, тому їх оцінка ускладнюється. Ось чому при обранні показників, які характеризують результати праці керівників і спеціалістів, необхідно враховувати, що вони безпосередньо впливають на результат діяльності організації та займають значну частину робочого часу персоналу. Такі показники повинні бути нечисленними (4—6 показників) і становити приблизно 80 % усіх результатів.

Особливості основних кількісних показників (критеріїв) оцінювання результативності праці деяких посадових осіб наступні:

*Керівник організації* — прибуток, зростання прибутку, оборот капіталу, частка продукції підприємства на ринку.

*Лінійні керівники (начальники цехів, майстри)* — виконання планових показників, динаміка обсягів виробництва, динаміка продуктивності праці та собівартості продукції; кількість реклаमाцій та їх динаміка; частка браку; кількість простоїв та втрати від них; коефіцієнт плинності кадрів.

*Керівники служби управління персоналом* — продуктивність праці та її динаміка; зниження трудомісткості продукції; частка технічно обґрунтованих норм; рівень заробітної плати та її динаміка; коефіцієнт плинності кадрів та його динаміка; кількість вакантних місць; кількість претендентів на одне вакантне місце; показники підвищення кваліфікації кадрів; частка витрат на персонал (динаміка).

*Менеджер з персоналу* — кількість вакантних місць в організації, конкурс на одне вакантне місце, коефіцієнт плинності по категоріях персоналу.

На практиці враховують непрямі показники роботи управлінців: оперативність роботи, напруженість, інтенсивність, складність, якість праці тощо.

Результати оцінки є визначенням основних проблем роботи з персоналом: якість виконання роботи, задоволеність працюючих; виконавча дисципліна; плинність кадрів. Оцінювання персоналу виступає однією зі складових управлінського контролю. У результаті оцінювання розробляються заходи, спрямовані на створення та коригування схем матеріального та нематеріального заохочення співробітників, утримання кадрів в організації, формування конструктивної лояльності до організації, розроблення системи нарахування заробітної плати, створення програми розвитку та навчання персоналу, ротацию кадрів.

Процес оцінювання персоналу — це процес виявлення рівня відповідності співробітників певним вимогам та стандартам організації за професійними та особистісними компетенціями (оцінювання вмінь, навичок, знань), за ефективністю виконання співробітниками посадових обов'язків (оцінка результативності, за відповідністю стандартам роботи та задоволення співробітників).

### 6.3.4. Управління рухом і розвитком персоналу організації

У результаті прийому на роботу та звільнення персонал організації знаходиться у постійному русі. Процес оновлення колективу називається змінюваністю (оборотом) кадрів. Вибуття може бути зумовлене як об'єктивними, так і суб'єктивними

причинами. Ці причини можуть бути біологічними, виробничими, соціальними, особистісними, державними. Високі показники обороту кадрів погіршують ситуацію в організації за рахунок погіршення психологічного клімату, неукомплектованості штатів, недостатнього рівня кваліфікації, знижують ефективність роботи організації в цілому. Ось чому підприємство орієнтовано на зменшення обороту кадрів.

Персонал характеризується мобільністю. *Мобільність* — це здатність і готовність персоналу до професійних і територіальних переміщень. *Професійна мобільність* передбачає готовність працівника у разі потреби змінити місце роботи і навіть освоїти нову професію. На рівні організації розрізняють внутрішню і зовнішню мобільність.

*Внутрішня мобільність* характеризується рухом персоналу всередині підприємства (ротацією кадрів, внутрішнім набором на керівні посади, взаємозамінністю працівників у трудовому процесі тощо). Вона полегшує пристосування підприємства до змінних умов ринкової конкуренції.

*Зовнішня мобільність* означає рух персоналу між підприємством та зовнішнім ринком праці. Вона забезпечує поповнення організації новими працівниками з прогресивними ідеями та новітніми знаннями. Проте надто висока зовнішня мобільність є результатом прорахунків у кадровій роботі підприємства.

Прямими адміністративними заходами зменшити рух персоналу неможливо. Чинники, що викликають цей рух, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна, мінлива і важко піддається кількісній оцінці. Проте для здійснення управління всі чинники, які зумовлюють рух персоналу, поділяють на внутрішні (розмір оплати праці, стан охорони праці, безпечність та зміст праці, можливості кар'єрного зростання тощо); особистісні чинники, які викликають рух персоналу (вік, стать, рівень, освіти, професійна придатність, задоволеність роботою, психологічний клімат у колективі, престижність роботи тощо); зовнішні чинники (економічна ситуація, стан ринку праці, конкурентна ситуація в галузі, можливість мобільного руху персоналу).

#### 6.3.4.1. Управління рухом персоналу

Рух персоналу характеризується абсолютними і відносними показниками обороту і плинності. Абсолютними показниками є оборот із прийняття; оборот зі звільнення; чисельність працівників, що звільнилися; чисельність працівників, що пропрацювали увесь період. Вони відображають рух персоналу в абсолютному виразі і характеризують кількість працівників, що зазнали зовнішніх професійних переміщень (табл. 6.3.2).

Таблиця 6.3.2. Характеристика абсолютних показників руху персоналу

Назва показника	Характеристика
<i>Оборот із прийняття</i>	Загальна чисельність працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період
<i>Оборот зі звільнення</i>	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення
<i>Необхідний оборот зі звільнення</i>	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами
<i>Надлишковий оборот зі звільнення</i>	Загальна чисельність працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за суб'єктивними причинами
<i>Чисельність працівників, що звільнилися</i>	Менша величина з чисельності прийнятих і звільнених
<i>Чисельність працівників, що пропрацювали увесь період</i>	Різниця між обліковою чисельністю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початок періоду. Характеризує сталість колективу за певний період
<i>Коефіцієнт адаптації</i>	Різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період

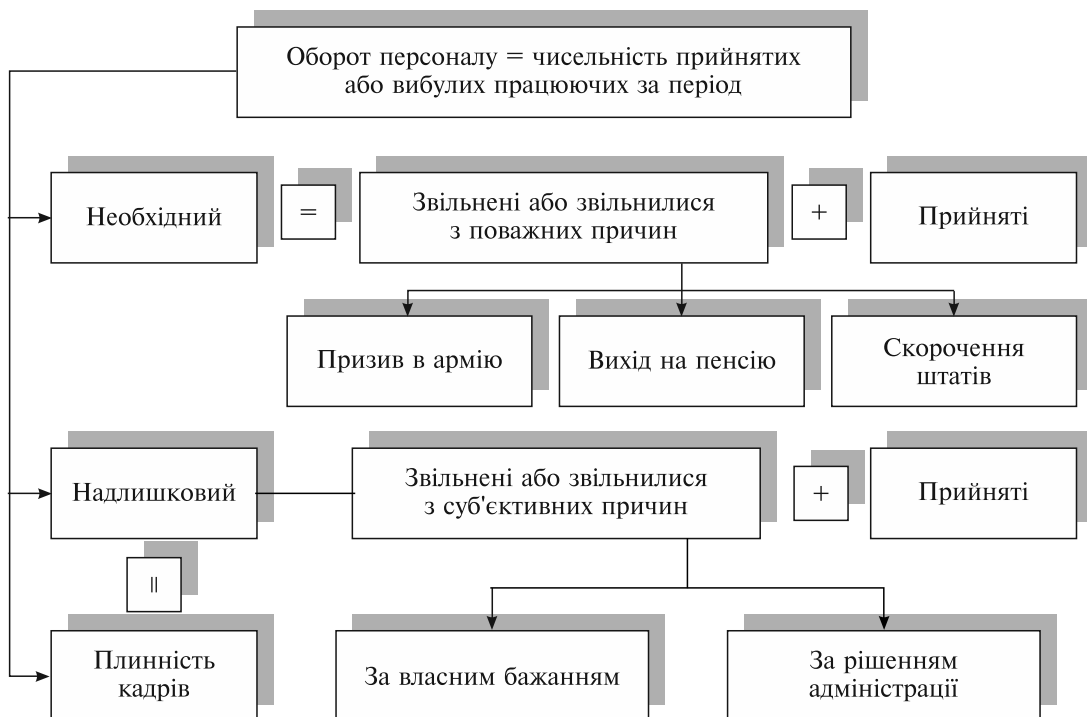


Рис. 6.3.7. Оборот кадрів

Оборот персоналу можна зобразити у вигляді схеми (рис. 6.3.7). При цьому оборот персоналу можна розглядати як необхідний, надлишковий та викликаний плинністю кадрів.

Проте абсолютні показники не дають можливості здійснювати порівняння з іншими підприємствами, різними за масштабами діяльності і відповідно різними за кількістю працюючих. Найкраще охарактеризувати рух персоналу можна за допомогою відносних показників, які дають можливість зробити більш обґрунтованими висновки та здійснити порівняння як руху персоналу на різних підприємствах, так і в динаміці на одному підприємстві (табл. 6.3.3).

Таблиця 6.3.3. Відносні показники руху персоналу

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула розрахунку
Рівень плинності кадрів	Співвідношення чисельності працівників, що звільнилися з підприємства за власним бажанням або з ініціативи адміністрації за порушення трудової дисципліни ( $Ч_{зв}$ ), та середньооблікової чисельності працівників ( $Ч_{co}$ ), у відсотках	$K_{пл} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{co}} \times 100 \%$
Інтенсивність обороту із прийняття	Співвідношення загальної чисельності працівників, прийнятих за певний період ( $Ч_{пр}$ ), та середньооблікової чисельності працівників за цей період ( $Ч_{co}$ )	$K_{ін} = \frac{Ч_{пр}}{Ч_{co}} \times 100 \%$
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення	Відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{оз} = \frac{Ч_з}{Ч_{co}} \times 100 \%$
Коефіцієнт загального обороту кадрів	Відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{оз} = Ч_н + \frac{Ч_з}{Ч_{co}} \times 100 \%$



Продовження табл. 6.3.3.

Назва показника	Алгоритм розрахунку	Формула розрахунку
<i>Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників</i>	Відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період	$K_{сзн} = \frac{K_з}{K_n}$
<i>Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів</i>	Співвідношення частки працівників і-ої групи в чисельності тих, що вибули з причин плинності, до частки і-ої групи у загальній кількості працівників	$K_{ітк} = \frac{Ч_{зірп}}{Ч_{нієр}}$
<i>Коефіцієнт закріпленості</i>	Співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зк} = \frac{K_{зс}}{Ч_{со}} \times 100 \%$
<i>Коефіцієнт загальної трудової мобільності</i>	Співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зтм} = \frac{(Ч_з + Ч_{сн} + Ч_n)}{Ч_{со}} \times 100 \%$
<i>Коефіцієнт внутрішньої мобільності</i>	Співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації, до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$K_{зм} = \frac{Ч_{зрм}}{Ч_{со}}$
<i>Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності</i>	Співвідношення кількості робочих місць, охоплених мобільністю, до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період	$K_{змр} = \frac{Ч_{рмм}}{Ч_{зрм}}$

Показники руху персоналу мають обов'язково бути безпосередньо пов'язані з процесами руху персоналу, відображати та оцінювати їх. Основою управління рухом персоналу є встановлення закономірностей процесу плинності кадрів, мотивів звільнень працівників. Знання цих закономірностей допомагає визначити найефективніші напрямки управлінського впливу. З огляду на це зменшенню плинності кадрів сприяє управління внутрішньоорганізаційним рухом персоналу, можливість правильної побудови кар'єри, розвиток персоналу.

#### 6.3.4.2. Управління розвитком персоналу

**Розвиток персоналу** — це процес безперервного професійного навчання працівників з метою їх підготовки до виконання нових виробничих функцій, професійно-кваліфікаційного просування, формування резерву керівників та вдосконалення соціальної структури персоналу.

Завдання щодо розвитку персоналу, які стоять перед організацією, охоплюють широке коло взаємопов'язаних психологічних, соціальних та економічних проблем.

Розвиток персоналу забезпечується заходами з виробничої адаптації персоналу, оцінювання кадрів з метою здійснення атестації персоналу, планування професійної кар'єри робітників і фахівців, стимулювання розвитку персоналу, організації системи професійного навчання, виробничої адаптації персоналу, оцінювання персоналу, планування кар'єри, організації перепідготовки, формування кадрово-

го резерву, кар'єрного зростання. Результатом розвитку персоналу є одержання конкурентних переваг як організацією, так і самим працівником.

Завданнями розвитку персоналу організації є забезпечення якісної професійної підготовки та системи навчання протягом життя, здійснення адаптації персоналу до досягнення цілей стратегічного розвитку організації, забезпечення більш ефективного розвитку особистості та її потенціалу, справедливе оцінювання персоналу для забезпечення єдності розвитку персоналу зі стратегією управління конкурентоспроможністю персоналу організації, формування позитивного сприйняття персоналом організації відданості її організаційній культурі, визначення відповідності витрат праці заходам мотивації персоналу.

Основною метою розвитку персоналу є досягнення максимальної віддачі персоналу відповідно до здібностей та навичок для досягнення цілей організації. Досягти цього можна за допомогою побудови кар'єри персоналу. Кар'єра будується людиною особисто. При цьому враховуються бажання, можливості людини, внутрішні можливості організації. Трудову кар'єру можна розглядати як послідовні зміни у змісті праці та її наповненості. Розрізняють два види трудової кар'єри: професійну та внутрішньоорганізаційну.

**Професійна кар'єра** — це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя. Вона може реалізовуватися на різних підприємствах.

Така кар'єра характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію. Вона може йти за напрямками: спеціалізація — поглиблення в одній, обраній на початку професійного шляху, сфері діяльності; транспрофесіоналізація — оволодіння іншими сферами діяльності.

**Внутрішньоорганізаційна кар'єра** — це послідовна зміна стадій розвитку працівника в межах одного підприємства.

Внутрішньоорганізаційна кар'єра реалізується у чотирьох основних напрямках. Розрізняють такі її види: вертикальна кар'єра (переміщення на інший ступінь структурної ієрархії) — висхідна кар'єра (просування працівника вгору службовими сходами), низхідна кар'єра (переміщення працівника службовими сходами вниз); горизонтальна кар'єра (переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді); східчаста кар'єра (поєднує елементи горизонтальної і вертикальної кар'єри); просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним); доцентрова кар'єра (наближення працівника до керівництва підприємства).

Кар'єру можна розглядати як рух у межах підприємства від однієї посади до іншої, більш високої, так і як ступінь оволодіння певною професією та одержання особливого визнання керівництва.

Чинники, що впливають на розвиток кар'єри, визначають як *прогнозовані* і *непрогнозовані*. До прогнозованих належать обрання спеціальності (фаху), планування, професійне зростання та поглиблення знань. До непрогнозованих належить випадок.

Розрізняють такі *мотиви кар'єри*: незалежність, функціональна компетентність, безпека та стабільність, управлінська компетентність, креативність, стиль життя, покращення добробуту, потреба в першості. Однак чи не найбільшою рушійною силою для розвитку кар'єри є потреба у самореалізації, самовизнанні та визнанні іншими.

Оцінити кар'єру можна за допомогою таких показників: вища точка кар'єри (найвища посада, яка існує в організації); тривалість кар'єри (кількість кар'єрних точок/посад, які необхідно пройти від першої посади в організації, яка є у працюючого, до вищої); рівень позиції (співвідношення кількості працівників, які

зайняті на наступному ієрархічному рівні, до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться працюючий у даний момент своєї кар'єри); показник потенційної мобільності (відношення у певний момент часу кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де нині знаходиться співробітник).

Залежно від можливостей кар'єрного зростання розрізняють перспективну кар'єру або кар'єру, що зайшла у глухий кут. Це залежить від організаційної структури управління та перспектив розвитку самої організації.

Кар'єра є об'єктом управління. *Управління кар'єрою персоналу* — це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу з урахуванням його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також з урахуванням цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Розвиток персоналу стає запорукою надбання організацією конкурентних переваг.

### 6.3.4.3. Управління процесом вивільнення персоналу

Потреба організації у співробітниках в організації протягом її розвитку змінюється. Це відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників та залежить від стану організації на ринку, етапу життєвого циклу організації, стану економіки країни, стану ринку праці, рівня безробіття в країні, стану виробничих процесів, стану попиту на товари або послуги, що виробляються підприємством, запровадження прогресивних технологій, виведення з ринку товару тощо. Ці зміни можуть призводити до скорочення попиту на окремі категорії працюючих та на робочу силу в цілому. Витрати на персонал становлять значну частку в структурі витрат на виробництво та реалізацію продукції, тому будь-які зміни ринкової кон'юнктури у бік погіршення вимагають зменшення витрат на персонал і відповідно скорочення чисельності працюючих; тобто виникає проблема вивільнення персоналу.

Таким чином, питання про вивільнення персоналу виникає тоді, коли підприємству необхідно або скорочувати, або перебудувати свою діяльність і призводить до усунення зайвої кількості працюючих через їхню невідповідність вимогам, зменшення додаткових витрат через недостатню продуктивність праці і якості, а тому цей процес є економічною необхідністю.

*Вивільнення персоналу* — це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

*Звільнення* — припинення трудової угоди (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником. Звільнення можна розглядати як інструмент регулювання структури, кількісного та якісного складу персоналу в організації.

В організаціях вивільнення персоналу відбувається за рахунок припинення наймання на роботу, переміщення на інші вільні робочі місця, скорочення тривалості робочого часу, введення скороченого тижня та ін. У процесі звільнення персоналу слід дотримуватися об'єктивності та виробничої доцільності, дотримання трудового законодавства, мінімізації витрат, відкритості, допомоги у працевлаштуванні.

Для збереження позитивного соціально-психологічного клімату в колективі необхідно уникати невиправданих звільнень, а у разі звільнення — забезпечувати пом'якшення негативних наслідків для звільненого та колективу.

Роботу з вивільнення будують так, щоб звільнення проводились у разі неможливості використання співробітників на інших посадах. Забезпечення гнучкої політики зайнятості в організації можливе за рахунок використання таких інструментів:

а) *припинення наймання*, коли на місце, що вивільняється, не наймаються нові працівники. При цьому скорочується лише загальна чисельність, а не конкретні робочі місця;

б) *скорочення робочого часу* шляхом зниження тривалості робочого дня і (або) робочого тижня, скасування або скорочення масштабів внутрішнього сумісництва і понаднормових робіт.

в) *припинення видачі замовлень на сторону*;

г) *направлення на навчання* з відривом від основних занять і надання неоплачуваних відпусток;

г) *використання внутрішніх венчурів* (англ. *venture* — ризиковане підприємство) — груп ентузіастів, що мають свої ідеї, які бажають працювати як їхні розробники, збутовники або вкладати в них кошти на додаток до первісного фінансування підприємством цих проектів;

д) *стимулювання звільнень за власним бажанням*, використовуючи: пропозицію грошових компенсацій, стимулювання дострокового виходу на пенсію (принцип «зелених вікон»), у тому числі і за додаткову винагороду («золоте рукостискання»);

е) *аутплейсмент* — сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби надають зацікавленим особам, що звільняються, допомогу у працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і за найбільш сприятливих умов;

є) *звільнення окремих працівників за різні порушення*;

ж) *масові звільнення* (є останнім засобом при недостатності індивідуальних заходів);

з) *локаут* — масове звільнення в результаті банкрутства або з метою попередження чи уникнення страйку;

і) *скасування термінів дії контрактів, трудових угод*.

Послідовність і процедура звільнення повинні відповідати вимогам трудового законодавства, колективному договору, посадовим інструкціям та трудовій угоді або контракту співробітника, що звільнюється.

Розрізняють три види звільнення: за бажанням (за ініціативою) працюючого, за ініціативою роботодавця (адміністрації), вихід на пенсію.

При звільненні за ініціативою адміністрації внаслідок скорочення персоналу виникає низка проблем професійного, соціального, особистісного змісту, наслідком чого є виникнення страху, стресів, розгубленості, втрата соціальних взаємозв'язків, статусу для людини, яку звільняють. Найбільші проблеми при звільненні персоналу виникають у разі ліквідації або реорганізації організації.

Для ефективного управління процесом вивільнення будується як індивідуальна, так і групова робота з персоналом, яка передбачає реалізацію заходів з метою вирішення низки завдань як для організації, так і для співробітників.

Для організації: оптимізація витрат, які виникають при вивільненні персоналу, з'ясування вузьких місць, наочність процесу вивільнення для персоналу, що залишається в організації. Для персоналу, що залишається, поведінка керівництва при управлінні вивільненням є або мотивувальним, або демотивувальним чинником, оскільки тут можливе порівняння задекларованих цінностей організації з реальним ставленням до співробітників. Ось чому завдяки професійним діям у процесі вивільнення персоналу адміністрація повинна максимально ув'язати інтереси кадрової політики з інтересами персоналу.

Для співробітників такі завдання поділяють на монетарні, соціально-психологічні та кар'єрні.

Вивільнення може бути умовним. **Умовне вивільнення** — це економія робочої сили як результат зростання продуктивності праці, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності обладнання. Умовне вивільнення визначається за допомогою розрахункової величини як потенційної економії робочого часу на виготовлення (реалізацію) одиниці продукції.

Способи оцінювання економічної ефективності заходів боротьби з надлишковим переміщенням персоналу або його звільненням будуються на порівнянні витрат, пов'язаних зі створенням стабільного, згуртованого колективу, з економією, яка отримується як результат зниження витрат, пов'язаних із падінням продуктивності праці при вивільненні працюючих. Ці втрати складаються за рахунок: падіння продуктивності праці в період від прийняття рішення про звільнення до власне звільнення; втрат, пов'язаних із недостатньо високим рівнем продуктивності праці в період адаптації нового співробітника — нові умови праці, нове обладнання, нові технології, новий колектив; утрат як результату розриву у робочому стажі між звільненням та наймом; утрат, які пов'язані з навчанням та адаптацією.

**Вивільнення** — це одна із кадрових технологій. Від якості проведення робіт з вивільнення персоналу залежить продуктивність персоналу, використання його потенціалу, мікроклімат у колективі, взаємини «керівник—підлеглий» та ін.

Для забезпечення ефективності управління вивільненням доцільно розробити програму робіт, яка є комплексною програмою заходів, що проводяться при переведенні або звільненні співробітників за ініціативою адміністрації. Методами реалізації такої програми є юридичні консультації, допомога у працевлаштуванні, психологічні консультації та психологічна підтримка, формування нової системи цільових установок, нових схем професійного та кар'єрного зростання.

Особливої уваги вимагає звільнення, пов'язане з виходом на пенсію. В економічно розвинених країнах це питання знаходиться у центрі уваги менеджменту з персоналу. Оскільки процес виходу людини на пенсію супроводжується зміною соціальної ролі, соціального статусу, в іноземних компаніях для пом'якшення такої зміни використовують курси з підготовки виходу на пенсію та ковзне пенсіонування (система заходів, яка передбачає поступовий перехід до неповної зайнятості і певні зміни в умовах оплати праці).

Процес вивільнення розглядається в системі управління персоналом як послідовний перебіг трьох етапів: підготовчого, інформаційного та консультаційного.

**Підготовчий етап.** На цьому етапі визначаються критерії відбору претендентів на вивільнення, приймається рішення про звільнення співробітників, визначається правове підґрунтя прийнятого рішення, залежно від причини звільнення розробляється система заходів з підтримки співробітників, що звільняються.

**Інформаційний етап** — доведення до співробітника рішення щодо вивільнення (звільнення або зміни посади); тобто процес вивільнення набуває офіційного статусу.

**Консультаційний етап** — комплекс заходів, спрямованих на юридичне, психологічне консультування співробітників, на формування нових цільових установок та професійної придатності. Звільненим співробітникам адміністрація допомагає у пошуку нових місць роботи, що передбачає консультування (аналіз невдач на попередніх посадах та встановлення нових професійних та особистих цілей), розроблення заходів щодо забезпечення новими робочими місцями (створення мережі контактів, проведення тренінгу для проходження співбесіди тощо), пошук робочих місць (встановлення індивідуальних переваг, допомога у виборі).

Вивільнення персоналу має бути економічно доцільним та соціально ефективним незалежно від причин, що його викликали. Ось чому принципами вибору співробітників, які звільняються, мають бути: справедливість, розумне інформування, обґрунтованість рішень.

Вивільненню персоналу має передувати проведення аналізу з метою з'ясування резервів підвищення продуктивності праці, виявлення дублювання функцій, можливостей оптимального перерозподілу робіт, коригування внутрішнього регламенту організації.

### 6.3.5. Формування та соціальний розвиток колективу

Колектив можна розглядати як особливу форму взаємин між його членами, що забезпечує принцип розвитку особистості не всупереч, а разом із розвитком колективу. Існує декілька моделей розвитку колективу, кожна з яких характеризується особливими стадіями в цьому русі. Однак при цьому в будь-якому колективі існують визначені рівні групової структури.

У психології розглядають такі рівні групової структури. Центральною ланкою групової структури є сама предметна діяльність групи, до того ж, це обов'язково соціально-позитивна діяльність. Рівень розвитку групи визначається трьома критеріями: оцінка виконання групою основної суспільної функції; оцінка відповідності групи соціальним нормам; оцінка здатності групи забезпечити кожному її члену можливість для повноцінного (або соціально задовільного) розвитку особистості.

Другий рівень групової структури — визначення ставлення кожного члена групи до групової діяльності, її цілей та завдань. Цей рівень характеризується не тільки спільністю цінностей, що стосуються спільної діяльності, але й розвитком певної мотивації членів групи, емоційної ідентифікації з групою.

Третій рівень характеризується власне міжособистісними відносинами всередині групи.

Четвертий рівень групової структури визначається безпосередньо емоційними контактами між членами групи, опосередкованими колективними цілями діяльності, встановленими нормами поведінки.

#### 6.3.5.1. Формування колективу організації

Міжособистісні стосунки є базою формування соціально-психологічного клімату в колективі. *Соціально-психологічний клімат* колективу включає переваги і відносно стійкі психологічні установки колективу, які знаходять різноманітні форми прояву в усій його життєдіяльності.

На формування колективу суттєвий вплив здійснює вибір розміру, складу колективу, форм та способів взаємодії. Найпростішими будуть взаємини у невеликих колективах. У процесі розвитку колективу, при його чисельному зростанні спілкування між членами колективу ускладнюється, що впливає на можливість узгодження дій та прийняття спільних рішень з проблем, що виникають.

Психологічні особливості в колективах різного розміру яскраво виражені. Для малих колективів конфлікти носять гострішу форму, а відносини можуть будуватися в умовах психологічної несумісності. У великих колективах відсутнє постійне спілкування і контакти між працюючими, виникають неформальні групи, що може стати причиною втрати цілісності та згуртованості колективів. Проте у невеликих колективах часто приймаються більш адекватні рішення, члени таких колективів відчують більшу задоволеність роботою, здійснення контролю та взаємодії в таких колективах полегшено.

Для забезпечення ефективності управління колективом використовують норми керованості. Ці норми будуть різнитися залежно від рівня ієрархії в організації та напрямків роботи.

Велике значення має формування складу колективу. Для значної частини колективів оптимальним буде різнорідний склад за віком, статтю, рівнем кваліфікації, освіти. Проте інколи доцільно створювати більш однорідні колективи.

Створення первинного колективу має орієнтуватися на психологічні характеристики членів колективу: темперамент, характер та ін. Це дозволить створити стійкі групи, виокремити лідерів, підібрати для керівництва людей, які користуватимуться повагою і зможуть сформувати здоровий моральний клімат. Такий підхід дозволить забезпечити неформальне підкріплення статусу керівника.

Формування колективу відбувається послідовно при проходженні певних етапів. Перший етап — підбір персоналу (вирішуються проблеми, пов'язані із забез-

печенням колективу необхідними фахівцями у достатній кількості). Це етап створення первинного трудового колективу — мікросередовища, в якому формуються трудові та соціальні характеристики співробітників (організаційне оточення), групові цінності та норми поведінки. На цьому етапі члени колективу спостерігають за оточенням та демонструють власні можливості, більшість обирає позицію очікування, уникаючи ворожості, спостерігає, аналізує.

Другий етап — адаптація персоналу. *Адаптація* — процес засвоєння людиною умов діяльності. Адаптація може стосуватися як колективу (освоєння реальних умов, в яких колектив буде працювати), так і окремої людини, яка приходить до колективу (первинна адаптація). *Первинна адаптація* передбачає подолання різноманітних проблем, до яких належать проблеми, пов'язані з пристосуванням до нового оточення, визначенням культури взаємодії, корекцією поведінки, модифікацією організації. *Організаційне оточення* — це та частина організації, з якою співробітник контактує під час роботи, тобто це його робоче місце та безпосереднє оточення.

*Вторинна адаптація* передбачає встановлення контакту з членами колективу та визначення норм поведінки при кар'єрному зростанні.

Умовно виокремлюють чотири види адаптації: професійну (пристосування до роботи, що виконується); соціально-психологічну (пристосування до колективу); суспільно-організаційну (пристосування до організаційної структури колективу, системи управління, обслуговування виробництва, режиму праці та відпочинку); культурно-побутову (пристосування до організаційної культури, традицій, поведінки, корпоративної етики).

Процес адаптації має бути спрямований на забезпечення збігу очікувань та уявлень людини про організаційне оточення та свого місця в ньому з очікуваннями організації щодо людини, її ролі та місця в ній. При слабкій зацікавленості співробітника в організації або її відсутності він не намагатиметься адаптуватися до її вимог. Він або залишить організацію, або, залишаючись у ній, породжуватиме деструктивні конфлікти між собою та організаційним оточенням.

Наступний етап — створення системи цінностей в організації шляхом розроблення системи мотивації, системи контролю, формування психологічно комфортного мікроклімату. На цьому етапі формуються спільні цілі та норми, налагоджується надійне співробітництво, яке дозволяє одержувати гарантовані результати, формується організаційна культура.

У подальшому, на етапі зрілості, колектив ефективно вирішує поставлені завдання, зростає довіра між членами колективу, розвивається самоуправління.

На етапі старіння колектив або розпадається, якщо відбувається відтік кількох ключових фігур, або реорганізується.

Для трудового колективу характерні певні ознаки, найважливішими з яких є загальні цілі, які дозволяють узагальнити інтереси особистості, колективу та суспільства, наявність організаційної структури, бажання працювати разом, дисципліна, спрямованість на виконання певних соціальних функцій (виробництво товарів, надання послуг тощо).

Кожному трудовому колективу притаманна власна структура, тобто внутрішня побудова, під якою розуміють сукупність елементів та відносини між ними. Елементом структури трудового колективу є соціальна група. *Соціальна група* — це сукупність людей, які володіють будь-якою загальною ознакою.

У процесі формування та розвитку трудового колективу відбувається спілкування між людьми, яке реалізується через певне ставлення членів трудового колективу одне до одного. У колективі формуються соціально-демографічні та соціально-психологічні структури. Це проявляється через зацікавленість, симпатію, антипатію.

Оскільки колектив — це соціальне утворення, то якість його функціонування залежатиме від згуртованості та соціального розвитку.

### 6.3.5.2. Згуртованість та соціальний розвиток колективу

Силу будь-якого колективу складає його згуртованість. Формально або неформально сформований колектив може бути дуже різним з точки зору згуртованості його членів. Остання може бути дуже високою, коли люди тісно пов'язані одне з одним і спільно відповідають за досягнення цілей, що стоять не тільки безпосередньо перед ними, але й перед організацією в цілому, а тому роблять усе для їх успішного досягнення. Вона може бути і дуже низькою, коли колектив не отримує навіть чіткого організаційного оформлення, відсутня загальна мета і кожен діє сам по собі, на свій страх і ризик, намагаючись продемонструвати індивідуальні результати навіть на шкоду іншим.

Соціальна психологія розглядає *колектив* як особливу якість групи, що пов'язана із загальною діяльністю. Однією з ознак колективу є його цілісність. *Цілісність колективу* — це система діяльності, якій притаманна певна організація, розподіл функцій, певна структура керівництва та управління.

Основними соціально-психологічними характеристиками колективу можна вважати його інформованість, дисциплінованість, активність, організованість і згуртованість.

1. *Інформованість* — основна умова свідомої поведінки людини відповідно до її цілей і стану колективу.

2. *Дисципліна* — це встановлений порядок поведінки людей, що відповідає існуючим у колективі нормам моралі і права. Вона дозволяє регулювати поведінку в колективі і забезпечувати узгодженість дій усередині нього. Можна розглядати дисципліну колективу та дисциплінованість конкретного його члена. При цьому дисциплінованість особистості в колективі — це насамперед показник соціального розвитку та відповідальності людини, її ставлення до роботи.

3. *Активність* — це діяльність, яка здійснюється особою не стільки через необхідність виконання службово-посадових обов'язків, скільки для вільного самовираження. У такому разі активність особи можна розглядати як прагнення до задоволення потреби у праці та пізнанні.

Ставлення людей до праці, їх виробнича і громадська активність знаходяться у прямій залежності від характеру взаємовідносин керівника і колективу і всередині колективу.

4. *Організованість* — це чітке визначення й упорядкування функцій, прав і відповідальності членів колективу. Вона проявляється в характері реакцій колективу на зміни зовнішнього середовища.

5. *Згуртованість* — це психічний стан, який об'єднує всіх членів колективу в їх спільній діяльності і створює цілісну єдність колективу.

У згуртованому колективі менше проблем у спілкуванні, менше напруженості і недовіри. На стан згуртованості колективу суттєво впливає психічна сумісність його членів. Під сумісністю розуміють ступінь поєднання в колективі особистих якостей його членів. Потенційним негативним наслідком високої згуртованості може бути ситуація, коли через почуття солідарності знижується активність діяльності окремих членів колективу. Забезпечення психологічної сумісності досягається в першу чергу за рахунок правильного підбору кадрів. На ступінь згуртованості значний вплив має керівник колективу.

Кожний колектив у процесі свого розвитку проходить послідовно ряд стадій. Рівень згуртованості колективу залежить від тієї стадії розвитку, на якій він знаходиться. В управлінні персоналом виокремлюють п'ять стадій. *Перша* — *притирання*. На цій стадії люди ще придивляються одне до одного, взаємодія відбувається у звичних формах за відсутності колективної творчості. Вирішальну роль у згуртуванні групи на цій стадії відіграє формальний лідер — керівник.

*Друга стадія розвитку колективу* — *конфліктна*, яка характеризується утворенням кланів і угруповань, відкрито вираженими розбіжностями, демонстрацією сильних та слабких сторін окремих членів колективу. Все більшого значення на-



бувають особисті взаємини, починається боротьба за лідерство і пошуки компромісів між ворогуючими сторонами. На цій стадії можливе виникнення протидії між керівником і окремими підлеглими.

*Третя стадія — стадія експериментування.* Це стадія, для якої характерне зростання потенціалу колективу. Проте колектив часто працює ривками. Це стає причиною виникнення бажання працювати краще, іншими методами і засобами.

На *четвертій стадії* в колективі з'являється *досвід успішного вирішення проблем*, до яких підходять, з одного боку, реалістично, а з іншого — творчо. Залежно від ситуації, функції лідера в такому колективі переходять від одного його члена до іншого, кожен з яких пишається своєю належністю до колективу.

На *п'ятій стадії всередині колективу формуються міцні зв'язки*. Людей приймають і оцінюють гідно, а особисті розбіжності між ними швидко усуваються. Відносини складаються здебільшого неформально, що дозволяє демонструвати високі результати роботи і стандарти поведінки.

Для успішного розвитку організації, виконання покладених на неї завдань колектив використовують як інструмент реалізації функцій управління. Згуртований та соціально здоровий колектив дозволяє відмовитися від тотального контролю і розвивати більш ефективний самоконтроль, розширювати межі повноважень у процесі виконання людьми своїх обов'язків, відмовитися від силового вирішення питань зверху, коли в цьому немає великої потреби.

Будь-які соціальні процеси повинні бути керовані. Це досягається за допомогою соціального планування або планування соціального розвитку трудового колективу. Проте цим питанням у сучасних організаціях України приділяється недостатня увага. Соціальний розвиток колективу має на увазі його планування та управління.

Одним з основних етапів управління розвитком колективу є комплексне соціологічне дослідження трудового колективу, метою якого є вивчення соціальної структури працівників, з'ясування слабких та сильних її сторін, визначення напрямків удосконалення.

Об'єктом дослідження можуть стати фактори привабливості праці, відносини між членами трудового колективу тощо. Вивчаючи фактори, що формують привабливість праці, слід приділити увагу питанням змістовності праці, її вмотивованості, умов праці та її безпеки, плинності кадрів та ін. При вивченні відносин між членами трудового колективу необхідно вивчити ціннісні орієнтири в колективі, відданість настановам організації та її культури.

Результатом проведених досліджень мають стати науково обґрунтовані рекомендації зміни соціальних параметрів трудового колективу, а також конкретні пропозиції за різними напрямками роботи в колективі. Саме ці пропозиції є підґрунтям соціальних планів розвитку колективу.

В організаціях, де соціальному розвитку колективу приділяється значна увага, створюються соціальні паспорти організації. ***Соціальний паспорт організації*** — це сукупність показників, які характеризують її стан та перспективи соціального розвитку (соціальна структура колективу організації, функції колективу підприємства, умови праці, забезпеченість співробітників житлом, дитячими дошкільними установами, підрозділами соціальної інфраструктури тощо).

При визначенні напрямів розвитку колективу необхідно визначитись із його існуючим станом за допомогою діагностування соціально-психологічного клімату колективу.

Під час діагностування згуртованості колективу аналізуються такі показники як групова згуртованість, задоволеність працею, відповідність вимогам соціального розвитку, потенціал соціально-психологічного клімату. Показниками групової згуртованості є індекс групової згуртованості, частота і міцність комунікативних зв'язків, узгодженість та ціннісно-орієнтаційна єдність.

*Індекс групової згуртованості* визначається як відношення загальної кількості взаємних позитивних виборів до кількості можливих виборів. Індекс групової згуртованості — це формальна характеристика групи.

*Частоту і міцність комунікативних зв'язків* покладено в основу дослідження згуртованості. Вона визначається як сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній. Сили ці інтерпретуються або як привабливість групи для індивіда, або як задоволеність членством у групі.

*Узгодженість* — це один із критеріїв згуртованості, який свідчить про існування схожих орієнтирів членів групи щодо певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому.

*Ціннісно-орієнтаційна єдність* — один з основних показників згуртованості групи, що фіксує ступінь збігу позицій та оцінок її членів стосовно цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому. Показником ціннісно-орієнтаційної єдності є частота збігів позицій членів групи щодо значущих для неї об'єктів оцінювання. Високий ступінь ціннісно-орієнтаційної єдності є джерелом підвищення ефективності діяльності групи.

*Задоволеність* — це обмежений критерій у визначенні стану соціально-психологічного клімату. Встановлено, що почуття задоволеності людини своїм статусом або відносинами з оточуючими людьми в колективі може зовсім не відповідати його реальному стану в групі.

Як критерій діагностування соціально-психологічного клімату розрізняють відповідність соціально-психологічного клімату вимогам соціального розвитку, потребам та орієнтації особистості в колективі. Найбільша відповідність соціально-психологічного клімату вимогам соціального розвитку забезпечує максимальну включеність людини у діяльність, що розглядається як умова соціальної та економічної ефективності діяльності людини.

### 6.3.6. Конфлікти в організації

Колектив за своїм складом завжди неоднорідний за статтю, віком, рівнем освіти та культури кожного члена, світосприйняттям тощо. Навіть така різноманітність членів організації може сприяти створенню та розвитку конфліктних ситуацій. Виникнення конфліктної ситуації зазвичай визначається об'єктивними факторами, конкретними обставинами, а також окремими особливостями характеру людини. Найнебезпечнішими є конфлікти, пов'язані з неефективним управлінням, які можуть стати причиною розбалансування складових організаційного управління та обмеження позитивної динаміки розвитку організації, проте найбільш важкі у розв'язанні — міжособистісні конфлікти. Управління персоналом висуває певні вимоги до здатності керівника вирішувати конфліктні ситуації.

#### 6.3.6.1. Сутність та класифікація конфліктів

За теорією конфліктів *конфлікт* — це зіткнення сторін, думок, сил, або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами або групами.

Узагальнення існуючих точок зору на класифікацію конфліктів та класифікаційні ознаки конфліктів надано на рис. 6.3.8.

Для будь-якої організації характерними є прояви всіх трьох видів конфліктів. Проте залежно від розмірів організації, рівня якості корпоративної культури та сприйняття її членами колективу, особистісних характеристик керівників та членів колективу переважають ті чи інші їх види. Слід зазначити, що в організаціях найчастіше зустрічаються соціально-психологічні конфлікти.

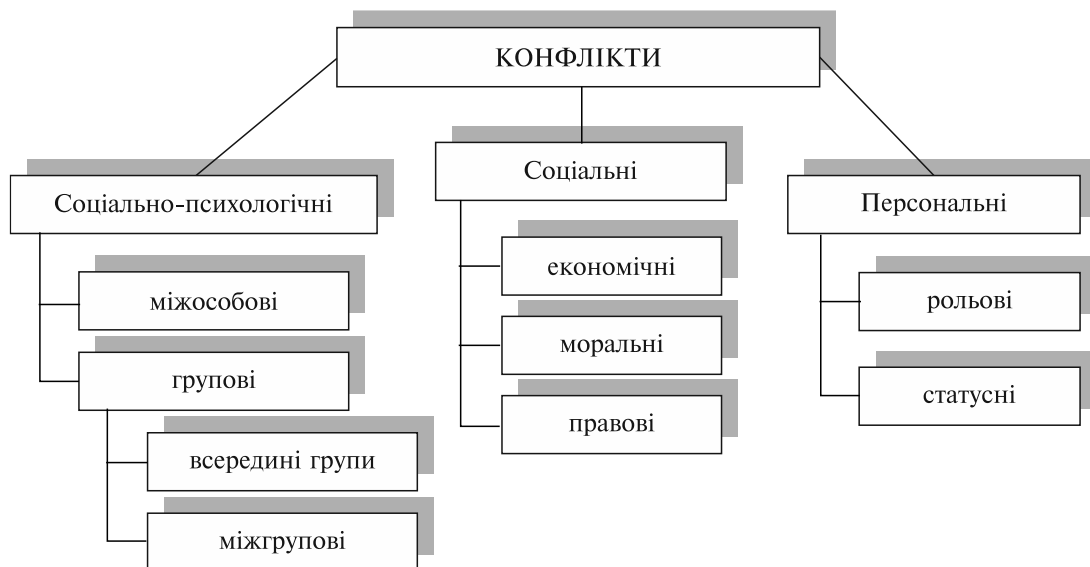


Рис. 6.3.8. Класифікація конфліктів

Крім наведеної укрупненої класифікації, більш детально соціально-психологічні конфлікти, які виникають під час управління персоналом, можна класифікувати за такими ознаками:

1. За формою прояву (приховані, явні, згладжені, гострі).
2. За сферою, якої торкаються конфлікти (ділові, неофіційні, міжособові відносини).
3. За сторонами учасників (внутрішньоособистісні, між окремими членами колективу, між групами, між групою і окремими її членами, між групою і будь-ким поза групою).
4. За змістом (розходження оцінок і думок, взаємна антипатія, ображена гідність, образа, заздрість або ревності).
5. За тривалістю (короткочасні, тривалі, безнадійно затяжні).
6. За масштабами розповсюдження (глобальні, приватні).
7. За розбіжністю інтересів (справжній — істинний, хибний — викликаний викривленням інформації або хибним розумінням інтересів, намірів, цінностей іншої сторони, зміщений — явний конфлікт приховує інший, невидимий конфлікт, що зумовлює явний).
8. За наслідками і функцією, що реалізується конфліктом (конструктивні та деструктивні).
9. За характером перебігу (гострі, хронічні, латентні, відкриті).
10. За характером виникнення (стихийні, заплановані — розпочаті навмисно).
11. За характером згасання (ті, що припиняються спонтанно, і ті, що припиняються під дією засобів, знайдених конфліктуючими сторонами; ті, що вирішуються завдяки втручанням зовнішніх сил).
12. За рівнем регулювання (керовані, слабкочеровані, некеровані).
13. За рангом опонентів (горизонтальні — між працівниками одного рангу, вертикальні — між керівником та підлеглим або між керівником і групою підлеглих).

### 6.3.6.2. Управління конфліктами

Вважається, що найбільш суттєвою помилкою при розгортанні конфлікту є його ігнорування керівником. Така поведінка викликає загострення конфліктної ситуації та ще більше протистояння конфліктуючих сторін. Поведінка керівника

повинна бути сконцентрована на конфліктуючих сторонах, їх цілях, проблемах, які можуть призвести до загострення конфліктної ситуації.

Конфлікт проходить у своєму розвитку декілька послідовних стадій.

*Передконфліктна ситуація* фіксує виникнення реальних протиріч в інтересах, потребах і цілях сторін. Існуюча ситуація — це потенційний конфлікт.

*Усвідомлення передконфліктної ситуації* пов'язане зі сприйняттям реальності як конфліктної, з розумінням необхідності ухвалення рішення на дії. На цій стадії в поведінці людини більшою мірою проявляється дратівливість, ворожість, агресивність, а інколи й невірноваженість. Усвідомлення об'єктивної конфліктної ситуації є поштовхом до конфліктної поведінки.

*Конфліктна взаємодія* — найбільш гостра й емоційно напружена стадія конфлікту (інцидент). Конфліктна поведінка проявляється в блокуванні досягнення цілі іншою стороною, перекручуванні інформації, апеляції до вищих органів тощо. Можуть спостерігатися явні погрози, сварки, моральні образи і навіть фізичне насильство.

*Вирішення конфлікту* — бажано, щоб початок цієї стадії відбувався, минаючи конфліктну взаємодію.

*Післяконфліктна ситуація* характеризується глибокими переживаннями сторін, падінням напруги. На цій стадії відбувається корекція самооцінки конфліктуючих сторін, їх прагнень і відносин.

Управління конфліктами може бути спрямоване або на попередження конфлікту або на мінімізацію його негативних наслідків. Конфлікту можна уникнути, якщо його розвиток припинити на передконфліктній стадії, тому найефективнішими є превентивні засоби, які спрямовані на усунення причини конфлікту, тобто спрямування управлінських дій на попередження конфлікту. Велике значення для профілактики конфлікту має чітка організація праці, безперебійний режим роботи, моральне задоволення працівників, що забезпечує їхній гарний настрій, упевненість у собі і робочій групі.

Передумовами попередження негативних явищ у трудових колективах є правильне використання і розвиток керівниками колективів критики і самоаналізу поведінки серед членів трудового колективу; проведення постійної індивідуальної роботи з підлеглими, особливо з тими, хто має конфліктну спрямованість; створення і підтримка сприятливих міжособових відносин між окремими індивідами; постійна робота щодо поліпшення умов праці, удосконалення її оплати, поліпшення організації виробництва, покращення побутових умов працівників; суворе підпорядкування трудовому законодавству; дотримання службової етики; врахування очікувань підлеглих.

У разі, якщо конфліктна ситуація почала розгортатися, знаючи сутність, особливості перебігу та можливі наслідки конфліктів, конфліктом можна і необхідно управляти. При цьому необхідно розуміти, що головним об'єктом управління при розгортанні конфліктної ситуації є не конфлікт, а суперечність, що його викликала. З огляду на це головні зусилля мають бути спрямовані на виявлення суперечностей, через які виник конфлікт. Це дозволить уникнути розвитку конфліктної ситуації у майбутньому.

Якщо головна мета при управлінні конфліктом — зупинка конфлікту, то цього можна досягти і не розв'язавши суперечності. Проте в цій ситуації виникає ілюзія розв'язання конфлікту, який може виникнути через певний період часу, але вже на новому рівні. Управляти розвитком такого конфлікту вже буде важче.

Під час управління конфліктом особливу роль відіграє консультант, роль якого може на себе взяти керівник підрозділу або спеціаліст служби управління персоналом. Дії з управління конфліктом залежать від типу конфліктів, які фахівці поділяють на чотири групи:

- перша — між роботодавцем та персоналом;
- друга — між підрозділами в організації;
- третя — міжособистісні;
- четверта — міжетнічні.

Підходи до вирішення конфліктів можна реалізувати за такими сценаріями:

- з'ясування сутності проблеми;
- створення сприятливих умов для здійснення спроби подолати та вирішити спірні питання;
- покращення комунікації;
- формулювання різних правил управління конфліктом;
- надання допомоги у пошуку альтернативних рішень;
- надання допомоги у «продажу» рішення.

Управління конфліктами буде ефективним, якщо дотримуватися певної послідовності дій:

1. Встановлення гарних взаємин із конфліктуючими сторонами (завоювання авторитету).
2. Визначення взаємовідносин сторін (офіційне, неофіційне лідерство, кількість людей, втягнутих у конфлікт, інтенсивність конфлікту, природа конфлікту тощо).
3. Підтримка рівного ставлення до кожної із сторін.
4. Підтримка оптимального рівня інтенсивності перебігу конфлікту.
5. Диференціація втручання залежно від видів конфліктів.
6. Деталізація змісту конфлікту.
7. Визначення процедури досягнення компромісу для кожної із конфліктуючих сторін.
8. Розв'язання конфлікту.

Зменшенню конфліктних ситуацій в організації сприятиме створення організаційної культури, спрямованої на розвиток організації через розвиток особистості.

### 6.3.7. Соціальне партнерство в організації

*Соціальне партнерство* — це система відносин у соціально-трудовій сфері, яка спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців. Соціальне партнерство — це система інститутів і механізмів узгодження інтересів учасників виробничого процесу — працівників і роботодавців, яка заснована на рівному ставленні та співпраці.

Соціальне партнерство є усвідомленим бажанням сторін дійти взаєморозуміння, погоджуватися на компроміси, співпрацювати заради соціального миру, що є важливою передумовою поступального розвитку економіки; воно передбачає постійний діалог між суб'єктами у сфері праці, переговорний, договірний процеси, узгодження інтересів. Принципово важливим для розуміння ролі соціального партнерства в економічній системі є врахування таких обставин:

1. Наймані працівники й роботодавці та інші представницькі органи мають не тільки спільні, а іноді навіть протилежні соціально-економічні інтереси, що є об'єктивною реальністю, яка може проявитися в суперечках і конфліктах.

2. Соціальне партнерство є важливим чинником формування інститутів громадянського суспільства (об'єднань роботодавців, найманих працівників; розвитку постійного діалогу між суб'єктами соціально-трудомих відносин).

3. Соціальне партнерство є об'єктивною вимогою, яка є характерною ринковою економікою в погодженні інтересів суб'єктів трудових відносин, а також результатом об'єктивних причин, які впливають з нової ролі та статусу суб'єктів

ринку праці (роботодавців, найманих працівників та органів що їх представляють).

4. Соціальне партнерство передбачає постійний діалог між суб'єктами соціально-трудових відносин і має на меті забезпечення оптимального балансу інтересів і створення сприятливих умов для стабільного розвитку організації.

5. Соціальне партнерство передбачає застосування цивілізованих методів погодження інтересів (проведення переговорів, досягнення компромісу, згоди), але не має нічого спільного із соціальним підлабузництвом, безпринципністю однієї із сторін, зневажанням інтересів іншої сторони.

6. Відносини між соціальними партнерами залежно від установок, якими керуються сторони соціального діалогу, можуть бути прогресивними, деструктивними або регресивними.

Соціальне партнерство розглядається як система правових і організаційних норм, принципів, структур, процедур (заходів), які спрямовані на забезпечення взаємодії між найманими працівниками, роботодавцями, державними органами влади у регулюванні соціально-трудових відносин на національному, галузевому, регіональному рівнях та на рівні підприємств (організацій).

Основними формами соціального партнерства на підприємстві є спільні консультації; колективні переговори і укладання колективних договорів; спільне опрацювання політики доходів та зайнятості; спільне розв'язання колективних трудових спорів (конфліктів), запобігання; участь найманих працівників в управлінні виробництвом; участь працівників у роботі органів соціального партнерства; участь найманих працівників у розподілі прибутку, доходів на умовах, що визначені колективним договором; обмін необхідною інформацією; контроль за виконанням спільних домовленостей.

Принципи соціального партнерства, які діють на рівні організації, наступні:

- 1) урахування інтересів учасників трудового процесу,
- 2) повноважність соціальних партнерів та їхніх представників,
- 3) повнота представництва сторін,
- 4) рівноправність сторін і довіри у відносинах,
- 5) невторчання в справи один одного,
- 6) свобода вибору у обговоренні питань, що входять до предмету соціального партнерства,
- 7) соціальна справедливість,
- 8) добровільність прийняття зобов'язань на базі взаємного погодження,
- 9) пріоритетність методів примирення і процедур погодження інтересів,
- 10) регулярність проведення консультацій і переговорів з питань соціального партнерства,
- 11) реальність забезпечення зобов'язань, які прийняті соціальними партнерами,
- 12) обов'язковість виконання досягнутих домовленостей,
- 13) систематичність контролю за виконанням прийнятих рішень,
- 14) відповідальність сторін, представників сторін за невиконання з їхньої вини прийнятих зобов'язань.

Отже, соціальне партнерство виконує три основні функції: захисну — вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника; організаційну — гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо; миротворчу — на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висуваються нові вимоги.

У системі соціального партнерства інтереси працівників представляють, як правило, профспілки, інтереси роботодавців — спілки підприємців. У трипартистському варіанті соціального партнерства третім безпосереднім учасником процесу

узгодження інтересів між роботодавцем (адміністрацією) та працюючими виступає держава, яка одночасно є й гарантом виконання прийнятих угод. Система регулювання відносин між найманими працівниками і роботодавцями з участю держави називається трипаратизмом.

Перевагами соціального партнерства є:

1. Участь у соціальному партнерстві економить час на вирішення проблем, пов'язаних з незадоволеністю працівників умовами праці, підвищенням продуктивності праці, якості продукції і, як наслідок, збільшення прибутку,

2. Зацікавленість у конструктивній та взаємовигідній співпраці з роботодавцем,

3. Це найбільш оптимальний спосіб досягнення стабільності розвитку організації.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення управлінню персоналом та охарактеризуйте його функції.
2. Визначте методи управління персоналом та охарактеризуйте кожний із них.
3. Наведіть основні завдання кадрової політики та визначте її місце в системі управління персоналом.
4. Охарактеризуйте чинники впливу на кадрову політику організації.
5. Визначте типи кадрової політики та дайте їм характеристики.
6. Дайте визначення соціальної політики організації та визначте її вплив на ефективність управління персоналу в організації.
7. Охарактеризуйте місце кадрового планування в стратегічному розвитку персоналу.
8. Визначте етапи здійснення кадрового планування та охарактеризуйте кожний із них.
9. Наведіть характеристики завдань кадрового планування.
10. Охарактеризуйте методи кадрового планування та визначте можливості їх використання.
11. Охарактеризуйте організацію набору персоналу та методи її здійснення.
12. Опишіть послідовність дій під час набору та відбору персоналу.
13. Дайте характеристику джерел і методів відбору персоналу.
14. Визначте потребу в оцінюванні персоналу та методи його здійснення.
15. Наведіть класифікацію підходів в оцінюванні персоналу.
16. Наведіть особливості моделі комплексного оцінювання персоналу.
17. Назвіть особливості управління процесами розвитку та руху персоналу.
18. Наведіть показники руху персоналу та охарактеризуйте їх.
19. Охарактеризуйте розвиток персоналу та його роль у підвищенні ефективності організації.
20. Охарактеризуйте професійну кар'єру та її види.
21. Назвіть особливості процесу вивільнення персоналу.
22. Охарактеризуйте вивільнення як одну з кадрових технологій.
23. Назвіть особливості та етапи формування колективу організації.
24. Охарактеризуйте соціально-психологічний клімат в організації та визначте його роль у формуванні та розвитку колективу.
25. Дайте визначення соціально-психологічним характеристикам колективу.
26. Охарактеризуйте стадії розвитку колективу та характеристики згуртованості колективу.
27. Дайте визначення конфлікту.
28. Визначте класифікаційні ознаки та охарактеризуйте типи конфліктів.

29. Визначте основні етапи в управлінні конфліктами.
30. Дайте визначення сутності соціального партнерства, назвіть його основні форми та принципи.

### ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Яке визначення характеризує управління персоналом?
  - а) системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх кадрів організації, спрямований на досягнення поставленої мети;
  - б) процес підбору кадрів;
  - в) процес забезпечення найвищої продуктивності організації;
  - г) метод цільового впливу на персонал.
2. Які функції управління персоналом належать до загальних?
  - а) функції, визначені станом зовнішнього середовища;
  - б) функції, визначені функціональним поділом праці;
  - в) планування, організація, координація, контроль та мотивація;
  - г) функції, визначені станом внутрішнього середовища.
3. Які із зазначених методів належать до управління персоналом?
  - а) адміністративні, економічні, соціально-психологічні;
  - б) персональні, колективні;
  - в) лінійні, функціональні;
  - г) прогресивні, регресивні.
4. Яке з наведених визначень характеризує кадрову політику?
  - а) сукупність правил, норм, цілей та уявлень, які визначають напрямки та зміст роботи з персоналом;
  - б) сукупність принципів, методів, форм організаційного механізму з формування, відтворення, розвитку та використання персоналу, створення оптимальних умов праці, її мотивування та стимулювання;
  - в) система норм, ідей, вимог, принципів, які визначають основні напрямки роботи з персоналом;
  - г) усі відповіді правильні.
5. Які типи кадрової політики визначають безпосередній вплив управлінського апарату на кадрову ситуацію в організації?
  - а) пасивна, реактивна, превентивна, активна;
  - б) цільова, системна, мотиваційна;
  - в) цільова, системна, реактивна, мотиваційна;
  - г) пасивна, реактивна, превентивна, цільова.
6. За яких типів кадрової політики комплектування штатів орієнтовано на власний персонал або на ринок праці?
  - а) відкрита та закрита кадрова політика;
  - б) цільова та системна;
  - в) відкрита та системна;
  - г) цільова та відкрита.
7. На що орієнтоване планування персоналу?
  - а) мотивацію праці, задоволення роботою;
  - б) виконання стратегічних планів;
  - в) врахування інтересів усіх працівників;
  - г) усі відповіді правильні.
8. Якими є завдання кадрового планування?
  - а) врахування інтересів усіх працівників в організації та дії чинників, які впливають на організацію;
  - б) прив'язка потреби у робочій силі до перспектив розвитку організації;



- в) розрахунок кількості робітників для виконання робочої програми;
  - г) визначення кількості керівників за рівнями управління.
9. Яким вимогам відповідає організація набору та відбору персоналу при врахуванні відповідності кандидатів на посаду за:
- а) професійними, діловими та особистісними якостями, що відповідають вимогам організації та її організаційній культурі;
  - б) професійними та діловими якостями без врахування особистісних характеристик людини;
  - в) особистісними характеристиками;
  - г) професійними якостями, рівнем освіти, відповідністю посаді.
10. Яке з наведених визначень відповідає профілю посади?
- а) документ, який описує основні функції працівника, що займає дане робоче місце;
  - б) набір кваліфікаційних характеристик;
  - в) інструмент, який полегшує процес відбору кандидатів і дає можливість здійснення структурованої оцінки кандидатів і порівняння їх між собою;
  - г) усі відповіді правильні.
11. Яке з наведених визначень відповідає визначенню аутсорсингу?
- а) використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих завдань організації;
  - б) передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними;
  - в) оформлення до штату спеціалізованої агенції співробітників, які працюють в організації, що з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе;
  - г) дистанційна форма організації праці, за якої співробітник виконує роботу на відстані у межах віртуального офісу.
12. Яке з наведених визначень відповідає визначенню лізингу персоналу?
- а) використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих завдань організації;
  - б) передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними;
  - в) оформлення до штату спеціалізованої агенції співробітників, які працюють в організації, що з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе;
  - г) дистанційна форма організації праці, за якої співробітник виконує роботу на відстані у межах віртуального офісу.
13. Яке з наведених визначень характеризує аутстафінг?
- а) використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих завдань організації;
  - б) передача сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними;
  - в) оформлення до штату спеціалізованої агенції співробітників, які працюють в організації, що з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе;
  - г) дистанційна форма організації праці, за якої співробітник виконує роботу на відстані у межах віртуального офісу.
14. З якою метою здійснюється оцінювання персоналу?
- а) визначення перспектив розвитку персоналу, основних завдань по підборі та відборі кадрів у межах кадрової стратегії підприємства;
  - б) одержання адекватного уявлення про можливості персоналу організації;
  - в) визначення навичок та рівня компетентності кожного співробітника, які дозволять йому з найбільшою віддачею самореалізуватися в організації;
  - г) усі відповіді правильні.

15. Яке з наведених визначень відповідає визначенню оцінювання персоналу?
- а) функція управління персоналом, яка спрямована на визначення рівня ефективності виконання роботи працюючими в організації;*
  - б) процедура, за допомогою якої виявляється ступінь відповідності якостей працівника, результатів його трудової діяльності і поведінки певним вимогам організації;*
  - в) порівняння певних характеристик працівників в організації (ділових та особистих якостей, трудової поведінки та результатів роботи) з відповідними еталонами, вимогами, коментарями, які охоплюють поточну та перспективну діяльність працівника;*
  - г) усі відповіді правильні.*
16. Які цілі досягаються при оцінюванні персоналу?
- а) інформативна, стратегічна, адміністративна;*
  - б) забезпечувальна, контрольна, мотивувальна;*
  - в) інформативна, мотиваційна, адміністративна;*
  - г) усі відповіді правильні.*
17. Чим характеризується процес оновлення колективу?
- а) змінюваністю (оборотом) кадрів;*
  - б) стратегічним плануванням кадрів;*
  - в) поточним плануванням кадрів;*
  - г) кадровою політикою.*
18. Якою може бути мобільність персоналу?
- а) професійною;*
  - б) внутрішньою та зовнішньою;*
  - в) професійною, внутрішньою та зовнішньою;*
  - г) професійною та зовнішньою.*
19. Який з алгоритмів визначає показник обороту зі звільнення?
- а) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;*
  - б) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період з об'єктивних причин;*
  - в) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період із суб'єктивних причин;*
  - г) різниця між кількістю прийнятих працівників за певний період та кількістю звільнених за відповідний період.*
20. Як розраховується надлишковий оборот зі звільнення?
- а) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;*
  - б) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період з об'єктивних причин;*
  - в) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період із суб'єктивних причин;*
  - г) різниця між кількістю прийнятих працівників за певний період та кількістю звільнених за відповідний період.*
21. Як визначається необхідний оборот зі звільнення?
- а) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;*
  - б) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період з об'єктивних причин;*
  - в) різниця між обліковою кількістю на початок періоду і кількістю звільнених з числа тих, що працювали на початку;*
  - г) різниця між кількістю прийнятих працівників за певний період та кількістю звільнених за відповідний період.*

22. Як визначається чисельність працівників, що змінилася?
- а) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період, згрупована за причинами звільнення;
  - б) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період з об'єктивних причин;
  - в) менша величина з кількості прийнятих і звільнених;
  - г) різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та кількістю звільнених за відповідний період.
23. Як розраховується коефіцієнт адаптації персоналу?
- а) загальна кількість працівників, зарахованих на роботу на підприємство за певний період;
  - б) загальна кількість працівників, що звільнилися з роботи на даному підприємстві за певний період за об'єктивними причинами;
  - в) менша величина з кількості прийнятих і звільнених;
  - г) різниця між кількістю прийнятих працівників за певний період та кількістю звільнених за відповідний період.
24. Яке з визначень характеризує розвиток персоналу?
- а) процедура визначення напрямків підвищення кваліфікації персоналу;
  - б) процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву;
  - в) підвищення кваліфікації шляхом одержання другої вищої освіти;
  - г) проходження тренінгу або стажування у визначений термін.
25. Яка з відповідей визначає вид трудової кар'єри?
- а) професійна;
  - б) внутрішньоорганізаційна;
  - в) професійна та внутрішньоорганізаційна;
  - г) немає правильної відповіді.
26. Яка з відповідей характеризує вертикальну кар'єру?
- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
  - б) переміщення на інший ступінь структурної ієрархії;
  - в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
  - г) наближення працівника до керівництва підприємства.
27. Яка з відповідей характеризує доцентрову кар'єру?
- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
  - б) переміщення на інший ступінь структурної ієрархії;
  - в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
  - г) наближення працівника до керівництва підприємства.
28. Яка з відповідей характеризує східчасту кар'єру?
- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
  - б) переміщення на інший ступінь структурної ієрархії;
  - в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
  - г) наближення працівника до керівництва підприємства.
29. Яка з відповідей характеризує горизонтальну кар'єру?
- а) переміщення в іншу функціональну площину діяльності на тому ж рівні структурної ієрархії; розширення прав і обов'язків на існуючій посаді;
  - б) переміщення на інший ступінь структурної ієрархії;
  - в) просування працівника здійснюється шляхом чергування вертикального зростання з горизонтальним;
  - г) наближення працівника до керівництва підприємства.

30. Як називається показник кількості кар'єрних точок (посад), які необхідно пройти від першої посади в організації до вищої точки кар'єрного росту?
- а) точка кар'єри;*
  - б) довжина кар'єри;*
  - в) рівень позиції;*
  - г) показник потенційної мобільності.*
31. Як називається показник співвідношення між кількістю працівників, які зайняті на наступному ієрархічному рівні, і кількістю працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де знаходиться працюючий у даний момент своєї кар'єри?
- а) точка кар'єри;*
  - б) довжина кар'єри;*
  - в) рівень позиції;*
  - г) показник потенційної мобільності.*
32. Як називається показник відношення у певний момент часу кількості вакансій на наступному ієрархічному рівні до кількості працівників, зайнятих на тому ієрархічному рівні, де нині знаходиться співробітник?
- а) точка кар'єри;*
  - б) довжина кар'єри;*
  - в) рівень позиції;*
  - г) показник потенційної мобільності.*
33. Яке з визначень характеризує вивільнення персоналу?
- а) звільнення працівників підприємства;*
  - б) припинення трудової угоди (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником;*
  - в) вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства;*
  - г) припинення наймання на роботу, переміщення на інші вільні робочі місця.*
34. Яке з визначень характеризує аутплейсмент?
- а) сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби здійснюють зацікавленням особам, що звільняються, допомогу в працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і при найсприятливіших умовах;*
  - б) звільнення окремих працівників за різні порушення;*
  - в) масові звільнення (є останнім засобом за недостатності індивідуальних заходів);*
  - г) стимулювання звільнень за власним бажанням.*
35. Яке з визначень характеризує локаут?
- а) звільнення окремих працівників за різні порушення;*
  - б) масове звільнення в результаті банкрутства або з метою попередження чи уникнення страйку;*
  - в) масові звільнення (є останнім засобом за недостатності індивідуальних заходів);*
  - г) скасування термінів дії контрактів, трудових угод.*
36. Яке з визначень характеризує вивільнення?
- а) економія робочої сили як результат зростання продуктивності праці, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності обладнання;*
  - б) потенційна економія робочого часу на виготовлення (реалізацію) одиниці продукції;*
  - в) звільнення персоналу підприємства за власним бажанням;*
  - г) скасування термінів дії контрактів, трудових угод.*
37. Що робитиме співробітник за відсутності чи слабкої зацікавленості в організації?
- а) залишаючись в організації, буде породжувати деструктивні конфлікти між собою та організаційним оточенням;*

- б) не адаптуватиметься до вимог організації;
  - в) залишить організацію;
  - г) усі відповіді правильні.
38. Яке з визначень відповідає індексу групової згуртованості?
- а) ступінь збігу позицій та оцінок членів групи щодо цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
  - б) існування схожих орієнтирів членів групи щодо певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
  - в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
  - г) відношення загальної кількості взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.
39. Як можна визначити ціннісно-орієнтаційну єдність?
- а) ступінь збігу позицій та оцінок членів групи щодо цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
  - б) існування схожих орієнтирів членів групи щодо певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
  - в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
  - г) відношення загальної кількості взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.
40. Як можна визначити узгодженість?
- а) ступінь збігу позицій та оцінок членів групи щодо цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
  - б) існування схожих орієнтирів членів групи щодо певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
  - в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
  - г) відношення загальної кількості взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.
41. Яке з наведених визначень відповідає визначенню частоти і міцності комунікативних зв'язків?
- а) ступінь збігу позицій та оцінок членів групи щодо цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому;
  - б) існування схожих орієнтирів членів групи щодо певних значущих для них цінностей, які регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому;
  - в) сума всіх сил, які діють на членів групи, щоб утримати їх у ній;
  - г) відношення загальної кількості взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.

## ГЛОСАРІЙ

**Адміністративні методи управління** — засоби впливу на колектив і окремих працівників через систему регламентованих організаційних правил шляхом доведення та виконання адміністративних рішень, які не обговорюються і ґрунтуються на вертикальних ієрархічних зв'язках організації.

**Активність** — діяльність, яка здійснюється особистістю не стільки через необхідність виконання службово-посадових обов'язків, скільки для вільного самовираження.

**Аутплейсмент** — сукупність методів, за допомогою яких кадрові служби допомагають зацікавленим особам, що звільняються, в працевлаштуванні за рахунок підприємства в оптимальний термін і за найбільш сприятливих умов.

**Аутсорсинг** — передавання сторонній організації певних бізнес-процесів, які є для організації непрофільними.

**Аутстафінг** — оформлення до штату спеціалізованої агенції співробітників, що працюють в організації, яка з будь-яких причин не хоче більше утримувати цей персонал у себе.

**Вивільнення персоналу** — вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства

**Вивільнення персоналу** — звільнення або відсторонення від роботи на тривалий період одного чи більше працівників з причин економічного, структурного або технологічного характеру з метою зменшення кількості зайнятих або зміни їх професійно-кваліфікаційного складу.

**Відкрита кадрова політика** — характеризується орієнтацією при наборі кадрів на ринок праці.

**Дисципліна** — встановлений порядок поведінки людей, що відповідає існуючим у колективі нормам моралі і права.

**Економічні методи управління персоналом** — методи управління персоналом, які спрямовані на виконання управлінського рішення через систему умов, що робить його економічно вигідним для організації в цілому та кожного працівника.

**Закрита кадрова політика управління персоналом** — політика, орієнтована переважно на внутрішні можливості та розвиток персоналу самої організації.

**Звільнення** — припинення трудової угоди (контракту) між адміністрацією (роботодавцем) та співробітником.

**Згуртованість колективу** — психічний стан, який об'єднує всіх членів колективу в їх спільній діяльності й створює цілісну єдність колективу.

**Індекс групової згуртованості колективу** — показник, який визначається, як відношення загального числа взаємних позитивних виборів до числа можливих виборів.

**Інформованість персоналу** — основна умова свідомої поведінки людини відповідно до її цілей і стану колективу.

**Кадрова політика** — сукупність правил, норм, цілей та уявлень, які визначають напрямок та зміст роботи з персоналом.

**Кадрове планування** — аналіз і вивчення потреби в персоналі для забезпечення досягнення цілей організації.

**Конфлікт** — зіткнення сторін, думок, сил або відсутність згоди між двома або більшою кількістю сторін, що можуть бути конкретними особами чи групами.

**Конфліктна взаємодія** — найбільш гостра й емоційно напружена стадія конфлікту (інцидент).

**Лізинг персоналу** — використання тимчасового трудового ресурсу, який надається кадровою агенцією на тривалий термін для виконання виробничих завдань організації.

**Локаут** — масове звільнення через банкрутство або з метою попередження чи уникнення страйку.

**Методи управління персоналом** — засоби впливу на колективи і окремих працівників з метою здійснення координації їх діяльності у процесі виробництва для досягнення конкретного результату.

**Мобільність персоналу** — здатність і готовність персоналу до професійних і територіальних переміщень.

**Організаційне оточення** — та частина організації, з якою співробітник контактує під час роботи, тобто це його робоче місце та безпосереднє оточення.

**Організованість колективу** — чітке визначення й упорядкування функцій, прав і відповідальності членів колективу.

**Оцінювання персоналу** — вивчення ступеня підготовки робітника до виконання саме того виду діяльності, яким він займається, з'ясування рівня його потенційних можливостей з метою оцінювання перспектив зростання, а також розроблення кадрових заходів, необхідних для досягнення цілей кадрової політики.

**Оцінювання праці** — зіставлення реального змісту, якості, обсягів та інтенсивності праці персоналу із запланованими показниками.

**Первинна адаптація** в колективі — подолання різноманітних проблем, до яких належать проблеми, пов'язані з пристосуванням до нового оточення, визначенням культури взаємодії, корекцією поведінки, модифікацією організації.

**Персонал** — сукупність трудових ресурсів, які знаходяться у розпорядженні підприємства і необхідні для виконання певних визначених функцій, досягнення поточних цілей діяльності та забезпечують перспективний розвиток підприємства, визначений стратегічними цілями.

**Прийом на роботу** — дії, що починаються організацією для залучення кандидатів, які мають якості, необхідні для досягнення цілей, поставлених організацією.

**Професійна кар'єра** — становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя.

**Розвиток персоналу** — процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

**Соціальна група** — сукупність людей, які володіють будь-якою загальною ознакою.

**Соціальна політика підприємства** — заходи, пов'язані з наданням власним працівникам додаткових пільг та виплат соціального характеру.

**Соціальне партнерство** — система відносин у соціально-трудої сфері, яка спрямована на узгодження та захист інтересів найманих працівників і роботодавців.

**Соціальне партнерство** — система інститутів і механізмів узгодження інтересів учасників виробничого процесу — працівників і роботодавців, яка заснована на рівному ставленні та співпраці.

**Соціальний паспорт організації** — сукупність показників, які характеризують її стан та перспективи соціального розвитку (соціальна структура колективу організації, функції колективу підприємства, умови праці, забезпеченість співробітників житлом, дитячими дошкільними установами, підрозділами соціальної інфраструктури тощо).

**Соціально-психологічний клімат колективу** — переваги і відносно стійкі психологічні установки колективу, які знаходять різноманітні форми прояву в усій його життєдіяльності.

**Соціально-психологічні методи управління персоналом** — методи впливу на персонал через задоволення соціальних та психологічних потреб працівника.

**Телеробота** — дистанційна форма організації праці, за якої співробітник виконує роботу на відстані у межах віртуального офісу.

**Узгодженість колективу** — один із критеріїв згуртованості, який свідчить про існування схожих орієнтирів членів групи щодо певних значущих для них цінностей, що регулюються емоційними реакціями окремих індивідів і всієї групи в цілому.

**Умовне вивільнення** — це економія робочої сили як результат зростання продуктивності праці, удосконалення системи управління, підвищення продуктивності обладнання.

**Управління кар'єрою персоналу** — комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу з урахуванням його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також з урахуванням цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

**Управління персоналом** — системно організований процес відтворення й ефективного використання всіх трудових ресурсів організації, спрямований на досягнення поставленої цілі.

**Цілісність колективу** — система діяльності, якій притаманна певна організація, розподіл функцій, певна структура керівництва та управління.

**Ціннісно-орієнтаційна єдність** — один з основних показників згуртованості групи, що фіксує ступінь збігу позицій та оцінок її членів щодо цілей діяльності і цінностей, найбільш значущих для групи в цілому.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанова Л. В. Управління персоналом / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. — К.: ЦУЛ, 2006. — 512 с.
2. Вігуржинська С. Ю. Економіка підприємства: конспект лекцій / С. Ю. Вігуржинська. — Одеса, 2004. — 220 с.
3. Веснин В. Р. Управление персоналом: учеб. пособие / В. Р. Веснин. — М.: ТК Велби, Проспект, 2008 — 240 с.
4. Виноградський М. Д. Управління персоналом / М. Д. Виноградський, А. М. Виноградська, О. М. Шканова. — К.: Центр навч. л-ри, 2009. — 502 с.
5. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, О. М. Попов; за ред. В. Г. Воронкової. — К.: Професіонал, 2006. — 576 с.
6. Данюк В. М. Менеджмент персоналу / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк. — К.: КНЕУ, 2004. — 398 с.
7. Колпаков В. М. Стратегический кадровый менеджмент / В. М. Колпаков, Г. А. Дмитренко. — К.: МАУП, 2005. — 504 с.
8. Красношанка В. В. Управління людськими ресурсами: навч. посіб. / В. В. Красношанка. — К.: НТУУ «КПІ», 2005. — 76 с.
9. Крушельницька О. В. Управління персоналом: навч. посіб. / О. В. Крушельницька, Д. П. Мельничук. — К.: Кондор, 2006. — 292 с.
10. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — К.: Академвидав, 2003. — 416 с. (Альма-матер).
11. Менеджмент організацій: підручник / колектив авторів за заг. ред. Л. І. Федулової. — К.: Либідь, 2004. — 448 с.
12. Парыгин Б. Д. Основы социально-психологической теории / Б. Д. Парыгин. — М.: Наука, 1971. — 186 с.
13. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу: навч. посіб. / В. А. Савченко. — К.: КНЕУ, 2002. — 351 с.
14. Скопылатов И. А. Управление персоналом: учеб. пособие для студентов вузов / И. А. Скопылатов, О. Ю. Ефремов. — СПб.: Изд-во Смольного ун-та, 2000. — 399с.
15. Управління персоналом: навч. -метод. посіб. / О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Б. Б. Комарницька. — Л.: Львівська політехніка, 2011. — 240 с.



16. Управління персоналом фірми: навч. посіб. / за ред. В. І. Крамаренко, Б. І. Холода. — К.: Центр навч. л-ри, 2003. — 272 с.
17. Управління персоналом: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / В. А. Рудьєв, С. О. Гуткевич, Т. Л. Мостенська. — К.: Кондор. — 310 с.
18. *Фальцман В. К.* Интенсивный курс МВА: учеб. пособие / под ред. В. К. Фальцмана, Э. Н. Крылатых. — М.: ИНФРА-М, 2011. — 544 с.
19. *Хміль Ф. І.* Управління персоналом: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2006. — 488 с.
20. *Цуруль О. А.* Менеджмент у державних організаціях: навч. посіб. / О. А. Цуруль. — К.: КНЕУ, 2002. — 142 с.
21. *Шегда А.* Менеджмент: навч. посіб. / А. Шегда. — К.: Знання, КОО, 2002. — 583 с.
22. *Шепель В. М.* Управленческая психология / В. М. Шепель. — М.: Экономика, 1984. — 248 с.

### Інтернет-ресурси

23. *Балабанюк Ж. М.* Аналіз показників руху персоналу організації / Ж. М. Балабанюк // Ефективна економіка. Електронне наукове фахове видання. — Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=650>
24. *Кличановский В. В.* Кадровое планирование в организации / В. В. Кличановский // Справочник кадровика. — Режим доступу: <http://www.kadrovik.kiev.ua/article/read/pk2.html>
25. *Коняева А.* Аутплейсмент как инструмент управления процессом высвобождения персонала / А. Коняева. — Режим доступу: <http://www.hrm.ru/autplejjsment-kak-instrument-upravlenija-processom-vysvobozhdenija-personala>
26. *Малиновский П.* Корпоративный менеджмент / П. Малиновский. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm029.html>
27. *Попов Л. А.* Экономика и социология труда. Электронный учебник / Л. А. Попов — Режим доступу: [portal.rea.ru/e/Stat.nsf](http://portal.rea.ru/e/Stat.nsf)
28. Управление персоналом: учебник для аспирантов. — Режим доступу: [http://polbu.ru/personnel\\_management/ch14\\_all.html](http://polbu.ru/personnel_management/ch14_all.html)

## КЕРІВНИЦТВО В СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 7.1. Керівництво і управління.
  - 7.2. Влада і відповідальність.
  - 7.3. Форми влади і впливу.
  - 7.4. Суть лідерства.
  - 7.5. Теорії лідерства.
  - 7.6. Типологія стилів керівництва.
  - 7.7. Ситуаційні підходи до ефективного керівництва.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** керівництво, управління, влада, відповідальність, вплив, лідерство, стиль керівництва, ефективне керівництво, повноваження, законна влада, еталонна влада, влада експерта, авторитарне управління, демократичне управління, ліберальне (пасивне) управління, анархічне управління, адаптивне керівництво.

### 7.1. КЕРІВНИЦТВО І УПРАВЛІННЯ

Одна з найважливіших проблем сучасного бізнесу — питання керівництва. В усіх дослідженнях, що стосуються цієї теми, виокремлюють три аспекти: люди, вплив і мета. Керівник завжди так чи інакше має справу з людьми, зі співробітниками компанії й членами інших організацій, прагне здійснити на них вплив для того, щоб спонукати їх до визначених учинків. Усе це спрямовано на досягнення організаційної мети. **Вплив** означає, що взаємовідносини між людьми не є пасивними. Більше того, вони здійснюються заради визначеної мети.

Отже, **керівництво** — це процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати для досягнення єдиної мети. **Керівництво (в бізнесі)** — це здатність змусити весь колектив прагнути до виконання завдань, які стоять перед організацією.

Насамперед керівництво слід розглядати як процес, який у свою чергу може бути розбитий на окремі дії і кроки керівника, що спрямовані на досягнення проміжних, оперативних цілей. Керувати можна навчитися, це доступно майже кожній людині. Другим елементом керівництва є безпосередній вплив на учнів, підлеглих, друзів тощо. Третій елемент керівництва — обов'язкова наявність послідовників і спільної мети, на досягнення якої будуть спрямовані спільні зусилля.

Результати керівництва з самого початку закладено в систему його здійснення. **Результат керівництва** — похідна від якості його виконання.

**Лідерство (керівництво)** — це здатність індивіда впливати на інших людей для досягнення певних цілей. Передбачається, що керівники разом з іншими членами колективу спрямовують свої зусилля на вирішення певних завдань.

Лідерство — двосторонній процес, що відбувається між людьми. Керівництво — це робота з людьми на відміну від адміністративної паперової роботи чи дії для вирішення проблем. Керівництво динамічне й містить у собі використання особистих повноважень й прав.

І менеджмент, і лідерство однаково важливі для організацій. Оскільки право керувати базується на організаційній структурі, воно сприяє стабільності, порядку й вирішенню проблем усередині організації. З іншого боку, право лідерства базується на таких особистих якостях індивідів, як зацікавленість, цілі та цінності, й сприяє розвитку бачення перспектив, креативності й змін в організації. У табл. 7.1 перераховано різні якості, які властиві керівникам і менеджерам, хоча слід пам'ятати, що деякі індивіди володіють і тими, й іншими.

Таблиця 7.1. Основні якості лідера та менеджера

Лідер	Менеджер
Душа	Розум
Мрійливість	Раціональність
Небайдужість	Схильність давати поради
Творчість	Наполегливість
Гнучкість	Уміння вирішувати проблеми
Уміння надихати людей	Тверезість мислення
Новаторство	Аналітичний склад розуму
Рішучість	Застосування структурного підходу
Уява	Обережність
Схильність до експериментів	Владність
Ініціатива при здійсненні змін	Уміння стабілізувати ситуацію
Особиста влада	Володіння посадовими повноваженнями

Одна з головних відмінностей між керівником і менеджером стосується джерел їхньої влади і відповідно рівня підпорядкування співробітників. **Влада** — це потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей, це основний наявний у розпорядженні керівника ресурс, який дозволяє змінювати поведінку співробітників. Як правило, розрізняють п'ять джерел влади: закон, винагорода, примус, досвід (компетенція) та референтне право. Іноді джерелом влади є посада, яку посідає менеджер в організації, в інших випадках — особисті якості лідера.

Центральною фігурою в системі менеджменту будь-якої організації є **менеджер** — керівник, який керує власне організацією (підприємством), якимось конкретним видом діяльності, функцією, підрозділом, службою, групою людей тощо.

Незважаючи на те, що *керівництво* — суттєвий компонент ефективного управління, ефективні лідери не завжди є одночасно ефективними менеджерами. Про ефективність лідера можна робити висновки з того, якою мірою він чи вона впливають на інших. Інколи ефективне лідерство може й заважати формальній організації.

Є різниця між управлінням і лідерством. **Управління** визначають як розумовий і фізичний процес, який сприяє тому, що підлегли виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання. **Лідерство** ж, навпаки, є процесом, за допомогою якого одна і та ж особа впливає на членів групи.

Керівник стає на чолі організації в результаті навмисної дії формальної організації — *делегування повноважень*. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоча можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Дії лідерів не обмежуються рамками якихось повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без будь-якого стосунку до його формальної посади в ієрархії.

**Керівник організації** — людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Його *мета* — впливати на інших так, щоб вони виконували роботу, доручену організації.

Американські дослідники Роберт Блейк та Джейн Моутон підкреслюють, що «сильне та ефективне керівництво сприяє створенню атмосфери участі та колективної підтримки цілей діяльності організації, в якій її члени отримують стимул в усуненні перепон і досягненні максимальних результатів». Отже, основою ефективного керівництва є вмільо побудовані взаємини з підлеглими.

Для забезпечення ефективного керівництва треба враховувати наступну систему елементів ефективного керівництва (рис. 7.1).

Жодний з розглянутих елементів не може компенсувати відсутність або надлишок будь-якого іншого.

Відомий український економіст Валерій Терещенко підкреслював, що *«завдання керівника* — диригувати, підібрати хороший персонал, розробити організаційну структуру підприємства, вибрати загальний напрямок його діяльності, координувати всю роботу, боротися з непродуктивними витратами часу». Слід підкреслити ще одне з найважливіших завдань — вчитися інтенсивно працювати, поліпшувати якість роботи.

В основу керівництва покладено такі категорії менеджменту, як лідерство, вплив і влада.

**Лідерство** — це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації.

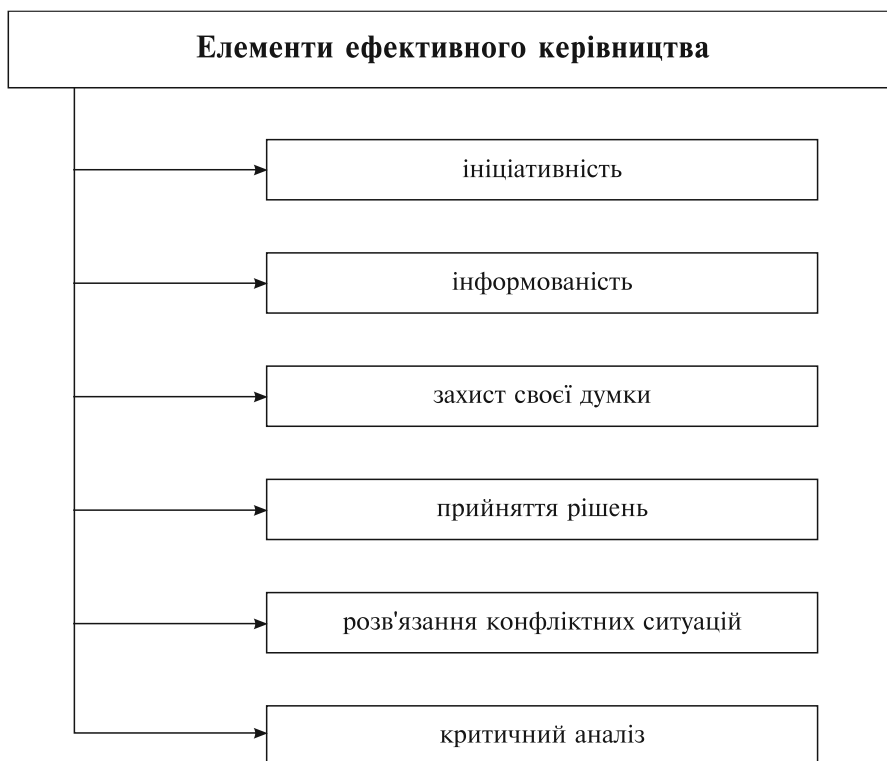


Рис. 7.1. Елементи ефективного керівництва

**Вплив** — це будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття іншого індивідуума. Конкретні засоби, за допомогою яких одна особа може впливати на іншу, можуть бути різними: від прохання до погрозу.

Щоб зробити своє лідерство і вплив ефективними, керівник повинен розвивати і застосовувати владу. **Влада** — це можливість впливати на поведінку інших людей.

*Необхідність влади в управлінні.* Як доповнення до формальних повноважень керівнику необхідна влада, оскільки він залежить від людей як у межах свого ланцюга команд, так і поза ним.

У всіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідне належне застосування влади.

Керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підлеглі, оскільки ніхто повністю не підкорятиметься наказам лише тому, що він чи вона є керівником.

У різних організаціях керівник залежить від свого безпосереднього керівництва, підлеглих і колег. Фактично ці групи є частиною середовища, що оточує керівника. Це залежить від факторів і людей, якими не можна управляти прямо, що є основною причиною труднощів, які відчуває керівний персонал. Якщо керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з цими численними «некерованими» силами, він не може виконувати свою власну роботу, а це обов'язково знизить ефективність як індивідуального трудового вкладу, так і діяльність усієї організації. *Влада і вплив* — інструменти лідерства фактично єдині засоби, які є в розпорядженні керівника для вирішення подібних ситуацій. Влада є необхідною умовою успішної діяльності організації.

Багатьом людям здається, що, маючи владу, можна нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Однак, слід визнати, що вплив і влада однаково залежать від особистості, на яку впливають, а також від ситуації та здібностей керівника.

Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей і в усіх ситуаціях.

*Влада підлеглих.* Звичайно, керівник має владу над підлеглими, оскільки останні залежать від нього у таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування службою, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб та інші.

Однак у деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, оскільки він залежить від них у таких питаннях, як одержання інформації, необхідної для прийняття рішення, неформальні контакти з людьми інших підприємств, вплив на своїх колег і здатність підлеглих виконувати завдання тощо.

Наукові дослідження підтвердили, що підлеглі також мають владу. Керівник повинен усвідомити, що коли підлеглі теж мають владу, то використання ним в односторонньому порядку своєї влади в певному об'ємі може викликати у підлеглих певну реакцію, коли вони захочуть продемонструвати свою власну владу. А це у свою чергу може призвести до непотрібної втрати зусиль і знизити рівень досягнення цілей. Саме тому ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади, достатньої для забезпечення досягнення цілей.

Крім підлеглих, *над керівником можуть мати владу його колеги.* Наприклад, якщо керівник з фінансових або виробничих питань залежить від послуг відділу з оброблення даних, начальник цього відділу матиме над ним деяку владу.

Ефективний керівник має більшу потребу у владі, і він ніколи не проявлятиме її у примусовому порядку.

За психологічними критеріями визначається потенційна здатність до лідерства і керівництва. Однак на практиці ділових стосунків психічні якості керівника доповнюються набутим досвідом, певними управлінськими уміннями, методами і прийомами.

Феномен успішного керівництва залежить від своєрідності поєднання і «взаємодії» двох головних чинників — *уроджених задатків і набутого досвіду особистості*.

**Вроджені задатки** — це першооснова психічних якостей, які у свою чергу бувають подвійного характеру:

- психічні якості, які *не* або *слабко* піддаються корекції (прагнення до лідерства, схильність до ризику, темперамент, особливість відчуття тощо);
- психічні якості, які піддаються вдосконаленню (рівень і структура інтелекту, адаптабельність, задовільна пам'ять, увага та ін.).

Удосконалюються психічні якості під впливом досвіду, що його набуває людина у процесі життя та діяльності.

Важливими складовими набутого досвіду є «управлінські уміння» та «орієнтованість на соціальну кон'юнктуру». До основних управлінських умінь зазвичай включають уміння прийняти правильне і вчасне рішення, поставити завдання, розподілити функції, проконтролювати виконання тощо.

**Орієнтованість на соціальну кон'юнктуру** — це уміння порівнювати інтереси і завдання своєї організації зі станом справ у суспільстві. Це вміння орієнтуватися на політичні рішення, законодавчі акти, ринок, суспільну мораль, традиції і моду тощо.

Усе перелічене вище має місце при будь-якому процесі керівництва. Але *варіантність, акценти, співвідношення* у процесі управління будуть різними в кожного керівника, що й становить стиль керівництва.

## 7.2. ВЛАДА І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

Обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада, вмиле використання якої є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності. Нікколо Макіавеллі назвав владу і маніпулювання нею «важелями управління державою».

**Влада** (англ. *authority*) — це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів — волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.). Можна вести мову про пряму владу, яка спрямована на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення та ін.), і зворотню владу, яка спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони).

У ширшому розумінні **влада** — це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрямок діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Важливим є також урахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, враховуючи статuti, положення, стандарти, інструкції тощо.

Крім місця в ієрархії, база влади охоплює такі елементи (рис. 7.2).

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

**А. Сили, що діють на менеджера:** а) власні цінності менеджера, обумовлені самим суспільством; б) влада обмежується затратами і пільгами, які надаються; в) прийняття влади вміщує і відповідальність.

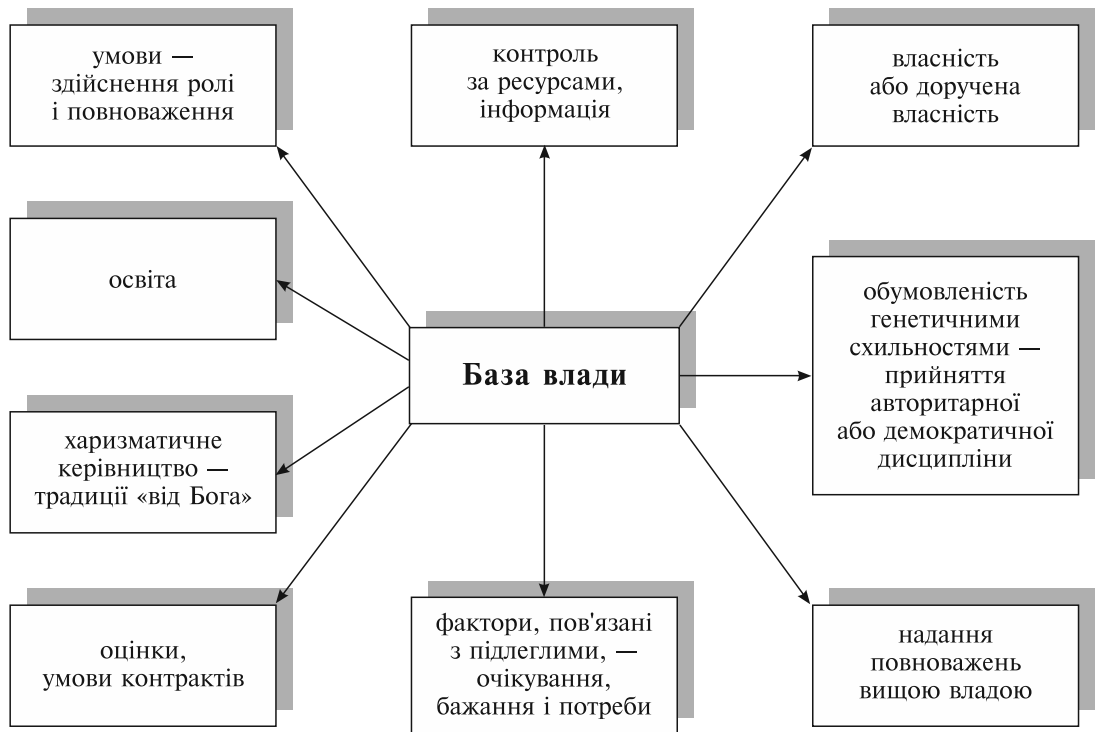


Рис. 7.2. Сукупність елементів бази влади

**Б. Сили, що діють на підлеглих:** а) деякі з них (підлегли) можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань; б) підлегли підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації; в) люди сприймають владу інших тільки до певної межі; г) влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійсненими або точно не оціненими; г) влада може застосовуватися через те, що підлегли не досить сильні, щоб змінити становище.

**В. Сили, що діють на ситуацію:** а) влада може застосовуватися в період довготривалих історичних конфліктів; б) економічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із **відповідальністю**. У сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість ресурсів у виробництві, що використовуються, і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані із застосуванням матеріальних та фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, брати на себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

**Відповідальність як риса особистості** формується у процесі спільної діяльності в результаті визначення соціальних цінностей, норм і правил. Управління повинно будуватися так, щоб завжди була високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

*Відповідальність розглядається у двох аспектах:* як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в основі відповідальності за майбутнє знаходяться внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку і зобов'язання.

На практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді й адміністративна і кримінальна відповідальність. Водночас порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричинює майнові втрати для підприємства.

Відповідальність у менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств.

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана з повноваженнями, які є обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.

**Повноваження** — це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження поділяють на *лінійні* (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках — фінансами, в основу яких покладено скалярний принцип — пряме і безпосереднє підпорядкування) і *штабні* (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам у досягненні поставлених цілей: управління закупками, обліком, персоналом, контроль.

Ефективний менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. Кожен керівник повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосереднього керівника.

### 7.3. ФОРМИ ВЛАДИ І ВПЛИВУ

Для того щоб керувати, необхідно впливати, а щоби впливати — необхідно мати основу влади. Для того щоб тримати владу, необхідно мати можливість тримати під своїм контролем щось значуще для виконавця, що зробить його залежним від керівника і примусить діяти так, як бажає керівник.

Усі форми впливу спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи потреби або ні. Вони спонукають виконавця очікувати, що потреба буде або не буде задоволена залежно від поведінки виконавця.

На рівні держави слід відзначити три форми влади:

- законодавчу;
- виконавчу;
- судову.

Їхня незалежність і роль визначають статус держави та ступінь забезпечення потреб її громадян.

Влада може приймати найрізноманітніші форми. Розрізняють такі форми влади, які може застосовувати будь-який керівник (менеджер):

- влада, яка базується на засадах примусу;
- влада, яка базується на засадах винагороди;
- експериментальна влада;
- еталонна влада;
- законна (традиційна) влада.

**Влада, яка базується на засадах примусу** — це вплив через страх. Багато людей турбуються, що вони можуть утратити захищеність, любов або повагу. Через це



навіть у тих ситуаціях, де насильства нема, страх є поширеною причиною того, чому люди — свідомо чи несвідомо — дозволяють на себе впливати.

*Страх на робочому місці.* Робоче місце дає багаті можливості розвивати владу, використовуючи страх і примус, тому що багато наших потреб задовольняються саме там. Наприклад, страх утратити роботу властивий, мабуть, кожному.

Звертання до страху може стати ефективним методом впливу, якщо пропонуються конкретні заходи. Таке звертання до страху можна зустріти в телевізійних комерційних рекламах.

Часто страх, який наганяється на керівника, спрямований не на його матеріальні інтереси, а на його самолюбство. Оскільки авторитет керівників тримається на повазі до їх особистості, вони, як правило, хворобливо реагують на всілякі приниження.

*Слабкі сторони методу впливу через страх.* Страх може бути використаний і фактично використовується у сучасних організаціях, але нечасто, оскільки він з часом може стати досить дорогим засобом впливу. Влада, заснована на примусі, не діє на більшість керівників через відсутність довіри і дуже високих витрат, пов'язаних з її застосуванням. Страх призводить до відсутності довіри до керівництва, появи бажання у підлеглих працівників обманювати організацію, виникнення незадоволеності роботою, появи гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.

Існує пряма взаємозалежність підлеглих від керівника у питаннях підвищення заробітної платні, службового підвищення, розширення повноважень, задоволення соціальних потреб тощо, так само як і залежність керівника від підлеглих — у необхідній інформації для прийняття рішень, здатності підлеглих виконати завдання тощо. Основними формами впливу можна вважати: навіювання, переконання, прохання, погрозу, підкуп, наказ (табл. 7.2).

Таблиця 7.2. Форми особистісного впливу

Форма впливу	Шляхи прояву впливу на особу
<i>Навіювання</i>	Не критикою, а особистим прикладом поведінки, авторитетом, словом тощо
<i>Переконання</i>	Через логічне пояснення, емоції, дискусію, наведення прикладів з досвіду та історії
<i>Прохання</i>	Через слово при добрих стосунках
<i>Погроза</i>	Через залякування, обіцянки спричинити підлеглому зло тощо
<i>Підкуп</i>	Через схиляння підлеглого на свій бік будь-якими засобами (гроші, вільний час та ін.)
<i>Наказ</i>	Через офіційне розпорядження органів, що мають владу. Його не обговорюють, а виконують

**Влада, в основу якої покладено винагороду,** використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо. Винагорода має бути досить цінною. При цьому менеджер має розуміти, що в кожної людини — своє сприйняття і розуміння цінностей (згідно з теорією очікувань). Посилення влади дуже часто досягається шляхом особистих послуг.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікації, просування по службі тощо. Спонукальні мотиви трудової діяльності керівників підприємств можна ранжувати так: а) усвідомлення того, що робота приносить користь суспільству; б) можливість використати свої знання і навички; в) можливості просування по службі; г) прагнення набути репутації справжнього керівника; г) матеріальний інтерес.

До недоліків цієї влади можна віднести:

- обмеження розмірів винагород;
- обмеження законодавчими актами, положеннями, політикою фірми;
- те, що не завжди можна встановити ставлення працівника до винагороди.

**Законна влада** базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця у захищеності й приналежності. Вплив за допомогою традицій можливий тоді, коли зовнішні щодо організації норми культури сприяють розумінню того, що підпорядкування керівникам є бажаною поведінкою.

Функціонування організації повністю залежить від здатності підлеглих за традицією визнавати авторитет законної влади. Традиції на відміну від страху спрямовані на задоволення потреб (а це вже винагорода). Виконавець при цьому реагує не на людину (керівника), а на відповідну посаду. Це забезпечує стабільність організації (вона не залежить від якоїсь однієї особи), швидкість та передбачуваність впливу.

Недоліки такої влади полягають у тому, що:

- традиції можуть бути спрямовані проти змін;
- немає тісного зв'язку між традиціями і винагородами з одного боку та задоволенням своїх власних потреб — з іншого;
- може погано використовуватися потенціал працівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими через те, що цей працівник не входить до формальної системи (групи).

**Еталонна влада** полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідують підлегли, що прагнуть бути такими ж, як і лідер.

За наявності почуття дружби до керівника підлегли з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Відомий американський менеджер Лі Якокка завдячує своєму успіху в корпорації «Крайслер» саме вмілому поєднанню пошани і силових методів у розпорядчій діяльності влади. Еталонну владу ще називають *харизматичним впливом* (*харизма* — від грецьк. *chorism* — Божий дар, виключна обдарованість). М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедуорі наводять деякі *характеристики харизматичних особистостей*: а) обмін енергією, оскільки створюється враження, що ці особистості випромінюють енергію і заряджують нею оточуючих людей; б) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю; в) незалежність характеру, висока самостійність; г) добрі риторичні здібності — володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілкування; г) сприйняття захоплення своєю особистістю — почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості; д) достойна і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу.

До недоліків слід включити:

- деяку самовпевненість керівника;
- можливість його відмови від інших видів влади.

**Влада експерта** у своїй основі має вплив через «розумну» віру. Виконавець свідомо й логічно бере на віру цінність знань експерта (керівника). Чим більші досягнення в експерта (керівника), тим більше в нього влади.

Менеджер має пам'ятати про те, що коли в групі працівників з'являється експерт, то група напевне сприйматиме рекомендації цієї людини, тобто підлеглий експерт перетвориться на неформального керівника. В організації підлегли можуть мати більш високі знання з певної проблеми, що може зробити їх «експертами» і посилити вплив на управлінські рішення. Проте у цьому менеджеру не слід вбачати трагедії. Адже керівник вивільнює свій час на розв'язання інших проблем. Відмова керівника від порад експерта-підлеглого свідчить про те, що він більше турбується про власну захищеність, ніж про інтереси організації.

Отже, недоліками експертної влади є те, що:

- розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;

— у підлеглого може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.

Перераховані типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відповідають ентузіазмом і докладанням значних зусиль для досягнення поставлених цілей. За умови байдужого ставлення до лідера працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при опорі вони можуть робити вигляд, що погоджуються з розпорядженням, а насправді мало що роблять для його реалізації або навіть влаштовують саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід кращих підприємств, експертна і еталонна влади найбільш підходять, щоб здійснювати керівництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, у той час як інформаційна і стимулююча влади сприяють угоді про використання примусової влади і можуть викликати тенденцію до опору з боку працюючих. Ось чому на практиці менеджери зазвичай опираються на кілька типів влади.

Водночас слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком стає все важче реалізувати владу, покладаючись на примус, винагороди та інші описані вище типи влади. Тепер здійснюються пошуки інших форм впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва.

Найпоширенішими формами такого впливу є переконання і участь. За допомогою переконання до свідомості виконавця доводяться вимоги, дотримання яких дозволяє йому реалізувати ті чи інші власні потреби. Інструментами переконання є логіка або ж те і друге разом.

Ефективне переконання формується довірою до керівника, його вмінням враховувати інтелектуальний рівень підлеглих, при збігу цілей керівника і цілей працівників. При цьому недоліками є:

- повільна дія переконання;
- невизначеність результатів;
- складність застосування такого підходу.

Найбільша перевага у використанні переконання в організаціях полягає в тому, що роботи, виконані людиною, на яку впливають, не потрібно буде перевіряти, і вона постарается виконати більше за мінімальні вимоги, оскільки вона вважає, що ці дії допоможуть задовольнити її особисті потреби на багатьох рівнях.

**Вплив через залучення працівників до управління** здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Йдеться про участь у підготовці і прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, участь у розподілі прибутків та ін. Це заохочує працівників мати владу, можливість самовираження, а також проявляти компетентність, бажання до успіху.

Разом з тим працівники, які не люблять неясності, відмовляються від цього впливу, а керівники не завжди готові відмовитися від своїх традиційних методів впливу. Ці недоліки дещо обмежують застосування впливу через залучення до управління.

У табл. 7.3 згруповані види основ влади, опис та їх недоліки.

Хоча всі шість типів влади — це потенційні засоби впливу на інших, вони, як правило, можуть породжувати у підлеглих різні мотивації до виконання роботи. Вони можуть реагувати на вказівки лідера з почуттям обов'язку, з байдужістю чи опором. За умов обов'язку працівники відповідають ентузіазмом і прикладанням значних зусиль для досягнення організаційних цілей. За умов байдужості вони прикладають мінімальні зусилля, щоб виконати вказівки. За умов опору працівники можуть погодитися на співпрацю, але докладають мінімум зусиль для досягнення цілей; при цьому можливий саботаж.

Таблиця 7.3. Опис та недоліки основ влади

Основа влади	Опис	Недоліки
<i>Примус</i>	Полягає у здатності отримати бажану згоду на виконання доручення чи робіт під загрозою реально-го, імовірного або уявного покарання. За умови невиконання доручення підлеглим набуває форми догани, пониження в посаді, звільнення і, нарешті, загрози фізичного насильства. Іншою формою примусової влади є присутність керівника під час виконання робіт його підлеглими, тобто влада через примус, вплив через страх виявляються на робочому місці.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Великі витрати на управління;</li> <li>— втрата довіри до керівництва;</li> <li>— поява бажання у підлеглих працівників обманювати організацію;</li> <li>— виникнення незадоволеності роботою;</li> <li>— поява гальмівних процесів у розвитку здібностей людини.</li> </ul>
<i>Винагорода</i>	Вплив через позитивну допомогу підлеглому з метою домогтися від нього бажаної поведінки. Особистості та їх потреби мають унікальний характер: що для однієї особи є винагородою, для іншої — може нею і не бути, або якщо і є такою, то лише за певних обставин. Винагорода має бути адекватною згоді на вплив. Часто важко визначити, що вважатимуть винагородою. Гроші та престижна посада не завжди спроможні справити враження на людину та вплинути на її поведінку.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Обмеження розмірів винагороди;</li> <li>— обмеження влади законодавчими актами, положеннями, політикою організації;</li> <li>— неможливість завжди встановити ставлення працівника до винагороди.</li> </ul>
<i>Експертне знання</i>	Вплив через розумну віру. Розумна віра полягає в тому, що фахівці можуть чинити дійовий вплив в організації, навіть якщо вони не мають формальних повноважень. Виконавець свідомо бере на віру цінність знань експерта (не обов'язково керівника), тому вплив вважається розумним. Чим більше досягнень має експерт, тим більш впливовою стає його влада.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Розумна віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості;</li> <li>— у підлеглому може виявитися більше влади, ніж у керівника, а це може призвести до конфліктної ситуації.</li> </ul>
<i>еталон (харизма)</i>	Визначається намаганням ототожнювати виконавця з лідером чи його послідовником, а також потребою виконавця у належності та повазі. Харизматичний вплив цілком особистісний. Харизма притаманна особистостям, що володіють здібностями переконувати і створювати навколо себе певну атмосферу, залучаючи оточуючих на свій бік. Ознаки харизматичного управління: — індивідуальний підхід до кожного службовця; — здібність управляти іншими, що означає посилати службовцям імпульси йти за лідером. Керівники з такими рисами мають більший успіх, ніж раціональні керівники, які ставлять тільки цілі та нехтують емоційним аспектом, тому не досягають того, щоб підлегли ідентифікували свої ідеї з їхніми.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Деяка самовпевненість керівника;</li> <li>— Керівник може відмовитися від інших видів влади.</li> </ul>
<i>Традиція (закон)</i>	Вплив за допомогою традиції можливий лише тоді, коли норми культури передбачають підкорення керівництву як бажану поведінку. Керівник використовує традицію, щоб задовольнити потребу виконавця у захищеності та належності до певної групи, підрозділу чи організації. Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати закріплює повноваження керівника віддавати накази. Традиція на противагу страху передбачає позитивну винагороду — задоволення потреби. Коли людина визнає вплив, що ґрунтується на традиції, вона одержує натомість відчуття належності до соціальної групи.	<ul style="list-style-type: none"> <li>— Традиції можуть бути спрямовані проти змін;</li> <li>— немає тісного зв'язку між традиціями та винагородами, з одного боку, та задоволенням своїх власних потреб — з іншого;</li> <li>— неповно використовується потенціал керівника, оскільки його здібності залишаються непоміченими, тому що цей працівник не входить до формальної системи (групи).</li> </ul>

Проте навіть той керівник, який має в своєму арсеналі всі ці механізми, повинен брати до уваги інші фактори. Недостатньо мати владу — вона має бути достатньо сильною, щоб спонукати інших до роботи.

Найсильнішим вплив буде тоді, коли виконавець високо цінує ту потребу, до якої апелюють, вважає важливим її задоволення або незадоволення і думає, що його зусилля обов'язково виправдають очікування керівника.

І навпаки, якщо який-небудь із цих компонентів відсутній, влада зменшується або зникає зовсім.

#### 7.4. СУТЬ ЛІДЕРСТВА

Для того, щоб успішно здійснювати управлінські функції, менеджеру необхідно вміти вести за собою підлеглих. Виступаючи сьогодні в ролі керівника, дипломата, вихователя, новатора і просто людської істоти, менеджер насамперед виявляє себе як лідер. Лідерські дії в сучасному менеджменті превалюють у всіх сферах дії професійної діяльності керівника будь-якого рангу.

Трудовий процес відбувається в соціальних групах. У кожній конкретній групі діє індивід, до якого прислухаються і придивляються інші люди. Це *лідер*. Він впливає на навколишніх здебільшого за двома соціально-психологічними каналами: а) *за каналом авторитету* (члени групи визнають перевагу лідера перед іншими завдяки його положенню, досвіду, майстерності, освіті тощо); б) *за каналом харизматичних властивостей* (людяність, ввічливість, моральність). У реальному житті все це проявляється у добровільному визнанні винятковості лідера, що характеризується неухильним наслідуванням, копіюванням його дій і в цілому його поведінки.

*Лідер* — істотна ланка соціальної групи. Як тільки з'являється будь-яка людська спільнота, у її структурі народжується свій лідер. У процесі розростання функцій групи і розширення сфер її діяльності складається ієрархія лідерів. У такому випадку починають діяти і формальні, і неформальні лідери. Перші отримують повноваження керувати людьми з рук вищої інстанції, другі стають лідерами за визнанням оточуючих. Справжнім лідером, здатним вести за собою людей, стає той, хто знаходить у людей загальне визнання. Оточуючі сприймають такого лідера за *чотирма моделями*:

1. **«Один з нас»**. Передбачається, що спосіб життя лідера ідентичний способу життя будь-якого члена соціальної групи. Лідер, як і всі, радіє, переживає, обурюється і страждає: життя приносить йому і приємне, і неприємне.

2. **«Краций з нас»**. Мається на увазі, що лідер є прикладом для всієї групи як людина і професіонал. У зв'язку з цим поведінка лідера стає предметом наслідування.

3. **«Втілення чеснот»**. Вважається, що лідер є носієм загальнолюдських норм моралі. Лідер розділяє з групою її соціальні цінності і готовий їх відстоювати.

4. **«Виправдання наших очікувань»**. Люди сподіваються на сталість поведінкових дій лідера незалежно від мінливої обстановки. Вони хочуть, щоб лідер завжди дотримувався слова, не дозволяв відхилень від схваленого групою курсу поведінки.

Люди хочуть, щоб їхній лідер був не лише професіоналом-технократом, орієнтованим винятково на процес виробництва, а насамперед керівником з людським обличчям, якому властива вся гама психічних переживань. У його діяльності на першому плані має перебувати орієнтація на людину. У цьому і полягає справжня суть лідерства. Не кожний керівник (менеджер) може стати лідером. Таким може бути людина, що володіє цілком визначеними якостями (рис. 7.3).

1. **Чесність** — повна ясність із приводу дотримання норм загальнолюдської моралі. Відповідь на запитання: «Чи пішов би ти з цією людиною в розвідку?» — має бути позитивною.

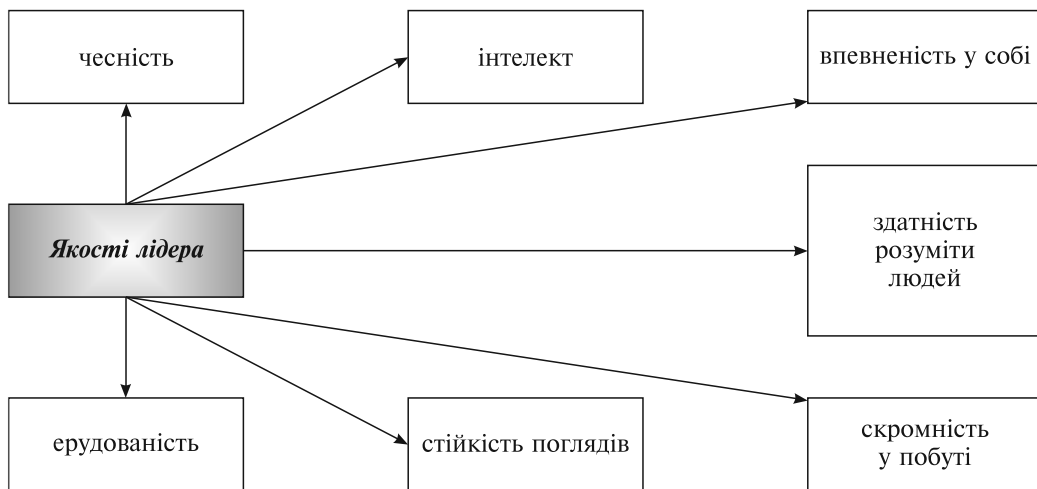


Рис. 7.3. Необхідні людські якості для лідера

2. **Інтелект** — швидкість, гнучкість і прогностичність розуму; стійка увага, уміння володіти мовою; допитливість.

3. **Здатність розуміти людей** — уміння зрозуміти поведінку співрозмовника; здатність бачити в людині особистість; прагнення збагатити людину духовно.

4. **Стійкість поглядів** — адекватна реакція на ситуацію; контроль над емоціями; сталість дій.

5. **Впевненість у собі** — прагнення брати на себе відповідальність; поінформованість про свої переваги та недоліки; наполегливість у досягненні мети.

6. **Скромність у побуті** — відсутність прагнення до розкоші; раціоналізм у поводженні з речами; схильність до самообслуговування.

7. **Ерудованість** — широта і глибина пізнання в різних галузях науки і техніки; гарна поінформованість у філософії, політології, історії; знання у сфері людства.

Оскільки лідерство внутрішньо властиве груповій діяльності, а виробництво товарів здійснюється людьми, зібраними в робочі групи, то лідерство і менеджмент взаємообумовлені. Чи хочуть того організатори виробництва, чи ні, однак у будь-якій робочій групі неминуче з'являється і діє свій лідер. Він необхідний групі як символ єднання, як «батько-наставник», як опора в складній взаємодії з керівництвом та іншими робочими групами. Поява лідера в усіх осередках людського фактора так само неминуча, як неминучий той факт, що за днем приходить ніч. Однак слід у цілому оцінити вплив лідера на психологічний клімат і трудовий настрій робочої групи.

Природно, що він може бути позитивним чи негативним. В останньому випадку діяльність лідера буде небажаною. Ось чому теоретики і практики менеджменту давно дійшли такого висновку, що процесом лідерства потрібно керувати. Сама процедура управління досить проста:

а) *врахування психологічних закономірностей функціонування соціальної групи* (спонтанний прояв групових реакцій, реалізація внутрішньогрупових цілей, функціонування неформального лідера);

б) *облік запропонованих групі цілей виробництва;*

в) *створення комбінації з неформальних і нав'язаних дій* (організація робочої групи з рисами неформальної, переплетення внутрішніх і зовнішніх цілей; здійснення менеджером функцій неформального лідера).

Менеджер, стаючи лідером, здійснює свої управлінські функції (планування, організацію, мотивацію, контроль) через призму неформального лідера. Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками (рис. 7.4).



Рис. 7.4. Прояв лідерства в системі управління

*а) організація і корекція діяльності працівників:*

- постановка зрозумілих цілей;
- координація зусиль;
- окреслення результатів;
- виконання ролі ведучого;

*б) мотивація діяльності підлеглих:*

- надихання на цілеспрямовану поведінку;
- задоволення індивідуальних і групових потреб;
- надання впевненості;
- вплив на людей своїм прикладом;
- створення групової синергії (наочний показ того, що спільна групова діяльність — це щось більше, ніж арифметична сума індивідуальних зусиль);

*в) забезпечення представництва групи:*

- представлення інтересів групи за її межами;
- підтримка рівноваги між внутрішніми та зовнішніми потребами групи;
- визначення перспективи розвитку групи.

Усе сказане дає можливість сформулювати робоче визначення функції лідерства в менеджерській діяльності.

**Лідерство** — це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу є навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

На сьогодні існують дві протилежні точки зору на лідерські здібності. Перша стверджує, що лідером потрібно народитися і що виховання лідера — справа безнадійна. Інша точка зору ґрунтується на тому, що лідерські здібності розвиваються. Правда, для цього необхідні визначені нахили психофізіологічного плану — гостра увага, гарна пам'ять, схильність до продуктивного мислення та ін. Такі нахили характерні для багатьох видів діяльності комунікативного профілю.

Лідерські здібності й особливо лідерська майстерність розвиваються у процесі цілеспрямованої діяльності. Призначений чи обраний на посаду менеджера молодий керівник повинен ознайомитися з арсеналом знань, якими має володіти лідер робочої групи.

## 7.5. ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА

Існує три основних підходи до розуміння керівництва. Перший підхід заснований на тому, що вся увага приділяється рисам характеру керівника, а головне — підлеглих. При виборі керуючого в цьому випадку наголос робиться на природних рисах його характеру.

Другий підхід одержав назву поведінкового. Він заснований на тому, що вся увага приділяється типу поведінки майбутнього лідера. Нарешті, третій підхід має назву «теорія випадків». Він заснований на переконанні в тому, що успіх будь-якого керівництва залежить від великої кількості зовнішніх факторів, до яких необхідно пристосовувати будь-який тип характеру і поведінки.

**Теорія рис характеру індивідуума.** Спроби визначити, які риси характеру повинні мати ідеальний керівник, складають основу цієї теорії. Дослідники зупиняються на персональних якостях, фізичних характеристиках і розумових здібностях потенційного керівника.

Усі дослідження, проведені з метою визначення того, якими фізичними якостями повинен володіти лідер, показали, що немає чітких фізичних розходжень між лідером і нелідером. Ні вага, ні зріст, ні стать, ні вік, ні зовнішні дані не впливають на можливий успіх чи провал будь-якого підприємства. Незважаючи на те, що для нас дуже важливе значення має зовнішній вигляд співрозмовника, ми, як правило, переймаємося повагою до людини, що виглядає як лідер, але успіх справи, якою вона керує, на жаль, від цього практично не залежить.

Дослідники стверджують, що вислів «ознаки природжених лідерів» має право на існування і цілком відображає ситуацію із залежністю підприємницького успіху від фізичних характеристик керівника.

Спроби визначити особливий набір рис характеру і розумових здібностей ідеального керівника мали обмежений успіх. Особливу увагу цій сфері досліджень приділив Едвін Гізеллі. Більше двадцяти років наукової діяльності він присвятив вивченню цього питання і зробив такий висновок: лідер з яскраво вираженими авторитарними схильностями має менше шансів на успіх, ніж людина більш спокійна у цьому відношенні. Менш важливими рисами, що характеризують керівника, є професійні досягнення, розумові здібності, самовпевненість, самореалізація, рішучість.

Інше дослідження на ту ж тему було проведено Фредом Фідлером. Він зробив висновок, що проникливий і психологічно віддалений від підлеглих керівник має більше шансів на успіх. Такому керівникові легше об'єктивно оцінити роботу кожного зі службовців.

Проте, напевно, найважливіший висновок з усіх подібних досліджень зводиться до такого твердження: індивідуальні риси особистості керівника майже не впливають на успіх загальної справи, а отже, вони не повинні ставати критеріями при доборі керівників.

Однак дуже важливо знайти оптимальне поєднання між особистими характеристиками керівника й особливостями керованої ним групи. Якщо таке поєднання буде знайдено, то продуктивність роботи групи різко зросте. На додаток до вищесказаного слід відзначити, що чоловіки і жінки мають абсолютно рівні шанси на успіх.

**Теорія поведінки.** Недоліки досліджень рис характеру у рамках теорії стали причиною розширення сфери пошуків, оскільки багато економістів прагнули все-таки створити універсальний метод добору керівників до того, як вони вклю-



чаються безпосередньо в роботу. Так зародилася основа теорії поведінки. Цей підхід базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії в різних сферах. У випадку, якщо стиль поведінки претендента відповідає визначеним вимогам, він, безумовно, має шанси бути прийнятим на роботу. Якщо ж людина вже займає керівну посаду, то на цей випадок існують визначені методики, що допомагають йому вибрати найбільш правильний стиль поведінки з метою збільшення ефективності роботи керуючих структур.

Дві найсильніші течії у вивченні процесу керівництва утворилися у середині 1940-х років у державному університеті Огайо й університеті Мічигану. Саме там були закладені основи теорії поведінки. Вчені дійшли висновку, що існує два принципових виміри поведінки лідера.

1. *Піклування про людей*. При такому підході керівник приділяє особливу увагу своїм взаєминам з підлеглими, підтримує атмосферу довіри, взаємодопомоги, намагається чуйно ставитися до негараздів і потреб своїх підлеглих. Як правило, керівники такого типу відрізняються м'яким, відкритим, дружельюбним характером. Колективи, очолювані таким менеджером, відрізняються згуртованістю і гармонійністю.

2. *Наголос на процесі виробництва*. Цей підхід заснований на прагненні керівника змусити підлеглих працювати так, щоб досягти максимальної продуктивності. Менеджери, що підтримують подібний стиль поведінки, вимагають суворого підпорядкування робочим розпорядкам, чіткого виконання завдань, що стоять перед усім колективом. Вони найчастіше автократичні у своїх рішеннях, найвище ставлять правила, інструкції, процедури.

Дослідження, проведені в двох названих напрямках, дозволили одержати досить цікаву інформацію. Наприклад, менеджери, що працюють на основі другого підходу, були оцінені як менш професійні порівняно з їх колегами, що дотримуються першого підходу, що є характерним для таких галузей, як обслуговування, бухгалтерські і подібні їм фірми, медицина, торгівля. Стосовно промислового виробництва, то тут правильним визнано другий підхід. Наголос на процесі виробництва оцінюється у цій сфері як більш правильний і ефективний. Крім того, з'ясувалося, що при управлінні за другим принципом рівень травматизму, захворювань, прогулів є значно вищим, ніж при іншому підході до управління. Однак у колективах, де відсутня чітка структура і згуртованість, застосування твердого стилю управління є тільки позитивним фактором. Він підвищує рівень задоволення працею.

Мабуть, найбільш істотний внесок у вивчення стилів поведінки керівника в останні роки вніс Гаррі Юкл, що розробив дев'ятнадцять категорій поведінки лідера. Цей список є, мабуть, найповнішим. Він може бути використаний при навчанні молодих і перепідготовці досвідчених керівників і допоможе їм зрозуміти, що повинен містити в собі процес управління колективом. Робота Юкла дозволяє менеджерам створити правильний образ керівника, прорахувати правильність тих чи інших дій з метою вивести процес виробництва на якісно новий рівень.

1. *Головний акцент на виробництво*. Ця сторона діяльності керівника містить у собі всі заходи, які здійснюються з метою збільшення продуктивності й ефективності виробничого процесу.

2. *Чуйність, уважність*. Ці категорії є необхідними в діяльності керівника. Лідер колективу, щоб зберегти і зміцнити свою позицію, повинен бути винятково уважний до його членів, строгий і об'єктивний. Він має надавати визначену підтримку людям, які у нього вірять.

3. *Наснага*. Подібна риса завжди з позитивної сторони характеризує керівника, що володіє нею. Здатність лідера стимулювати ентузіазм у членів колективу, надавати їм впевненості у власних силах, надихати на виконання будь-яких завдань є запорукою успіху всієї справи.

4. *Похвала і визнання.* Використання таких методів заохочення службовців є гарантією ефективності всього виробництва. Керівник може висловити вдячність за якісно виконану роботу, подякувати за особливий внесок у виробництво, висловити впевненість у збереженні подібного ставлення і надалі.

5. *Винагорода за діяльність на благо фірми.* Керівник може висловити свою вдячність підлеглим у вигляді подарунку, грошової премії, підвищення в посаді, надання більш сприятливих умов роботи, збільшення часу відпустки тощо.

6. *Участь у прийнятті рішень.* Керівник проводить консультації з підлеглими з найважливіших питань ведення справ у компанії, дозволяє їм вносити корективи до прийнятих ним рішень.

7. *Передача повноважень.* Керівник передає частину своїх функцій підлеглим і відповідно розподіляє й частину відповідальності; при цьому члени колективу самі вирішують, як найбільш правильно підійти до виконання доручених їм робіт.

8. *Роз'яснення ролей.* Керівник доводить до відома підлеглих їхні обов'язки і ступінь відповідальності, пояснює правила, норми поведінки і роботи в організації, дає їм зрозуміти, чого конкретно він хоче від кожного з них.

9. *Постановка цілей.* Керівник наголошує на важливості кожного з виконуваних доручень, пояснює загальне завдання, дає оцінку швидкості виконання кожного з них, забезпечує надійний зворотний зв'язок.

10. *Навчання.* Керівник визначає потребу в перепідготовці й підвищенні кваліфікації для своїх підлеглих.

11. *Поширення інформації.* Керівник тримає підлеглих у курсі всіх подій, що відбуваються у фірмі, у тому числі про діяльність усіх підрозділів всередині організації і за її межами. Він доводить до відома працівників усі рішення, прийняті вищим керівництвом, а також інформацію про проведення зустрічей і конференцій.

12. *Вирішення проблем.* Керівник бере на себе ініціативу за вирішення проблем, що виникли у процесі виробництва. Цю ініціативу він повинен рішуче довести до кінця.

13. *Планування.* Керівник складає чітку програму дій щодо втілення в життя поставлених цілей (оперативні плани, стратегії досягнення цілей, графіки робіт, терміни виконання).

14. *Координація дій.* Керівник зобов'язаний забезпечувати чітку координацію між різними підрозділами організації, залучати до цього процесу підлеглих, пояснювати, наскільки важлива для виробництва чітка координація робіт.

15. *Полегшення роботи.* Керівник дає підлеглим підтримку, постачаючи необхідну сировину, забезпечуючи додатковими зручностями на робочих місцях, виявляє й усуває різноманітні проблеми, прибирає перешкоди з виробничого процесу.

16. *Залучення консультантів.* Керівник підтримує контакти з фахівцями в різних галузях і у разі потреби вдається до їх допомоги, поради, консультації.

17. *Налагодження сприятливого клімату в колективі.* Керівник робить усе, щоб у середовищі його підлеглих зберігалася атмосфера довіри і взаєморозуміння, кооперації і взаємодопомоги.

18. *Управління конфліктами.* Кожен керівник має прагнути того, щоб уникати будь-яких конфліктних ситуацій у своєму колективі. Для цього він може проводити визначену профілактичну роботу. Якщо ж уникнути такої ситуації не вдалося, то тягар вирішення проблеми знову лягає на плечі лідера.

19. *Дисципліна і критика.* Будь-який керуючий у своїй діяльності стикається із ситуаціями, коли необхідно відновити дисципліну, що похитнулася, покритикувати підлеглих за несумлінність, порушення інструкцій, неякісну працю. Дисциплінарними впливами можуть бути офіційне попередження, позбавлення премій, пониження в посаді, звільнення.

**Теорія випадків.** Один з останніх і найбільш широко обговорюваних підходів до розуміння керівництва будується винятково на теорії поведінки. У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Наприклад, той стиль управління, що приносить успіх в управлінні розрізненим колективом сезонних робітників (автократичний) призведе до повного провалу у випадку його застосування в роботі дослідницького відділу. Цей підхід відомий під назвою «теорія випадків» чи «ситуаційний підхід». Дослідники в рамках вивчення цієї теорії розробили основні моделі поведінки керівника, які мають значну практичну цінність (табл. 7.4).

Таблиця 7.4. Практичні моделі поведінки лідера та менеджера

Демократичний режим		Режим слабого, безініціативного керівництва	
<p><i>Коли лідер/менеджер:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— має обмежену владу, може сам установлювати межі її застосування або приймає умови;</li> <li>— група може зняти його з посади і замінити на членів колективу;</li> <li>— є залежним від тимчасових меж у своїй діяльності;</li> <li>— може застосовувати обмежене число санкцій стосовно підлеглих.</li> </ul>	<p><i>Підлегли:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— здійснюють контроль над методами керування;</li> <li>— переважно є середнім класом;</li> <li>— найчастіше є представниками таких професій, як учені, інженери, менеджери та ін.;</li> <li>— мають високі професійні навички;</li> <li>— люблять строгий, але не авторитарний порядок;</li> <li>— мають високі соціальні потреби.</li> </ul>	<p><i>Коли лідер/менеджер:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— не має реальної влади;</li> <li>— не обмежений тимчасовими межами;</li> <li>— незамінний на посаді, оскільки всіх таке становище влаштовує;</li> <li>— не може застосовувати жодних санкцій;</li> <li>— не має знань зі специфіки виробництва.</li> </ul>	<p><i>Підлегли:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— мають більше влади, ніж керівник;</li> <li>— не приймають поряток;</li> <li>— легко вдаються до заколоту, страйку;</li> <li>— слабо організовані;</li> <li>— як правило, це вчені чи інші робітники з рідкісними знаннями, що усвідомлюють свою необхідність.</li> </ul>
<p><i>Ситуація на робочих місцях:</i></p> <p>цілі діяльності доступні і зрозумілі всім. Відповідальність і контроль розділені між керівниками різних рівнів. Завжди існують тимчасові межі для виконання того чи іншого завдання. Перетворення мають поступальний, прогресивний характер. Реальний чи потенційний ризик для здоров'я дуже низький. Широко використовується колективна праця. Можливі наслідки від зловживання цим стилем призводять до того, що людина пристосовується до залежності від колективу, найчастіше втрачає здатність самостійно мислити. В екстремальних ситуаціях можливі серйозні затримки при прийнятті рішень.</p>		<p><i>Ситуація на робочих місцях:</i></p> <p>немає ні чітко визначених цілей діяльності, ні структури в організації. Зазвичай існує тільки система самоконтролю. Необмежений час на виконання завдань. Перетворень і змін у системі праці практично не відбувається, або вони передбачувані. Атмосфера на робочих місцях м'яка, сприятлива. Для виконання професійних функцій вимагаються високі навички й особливі знання.</p>	

**Теорія ефективності керівництва Ф. Фідлера.** Фред Фідлер відомий як один із перших експертів з управління, що зайняв рішучу позицію щодо підтримки теорії випадків. Він вважав, що ефективність стилю управління може бути оцінена, якщо тільки цей стиль відповідає ситуації. Він також стверджував, що успіх чи ефективність того чи іншого стилю управління залежить від трьох факторів: стосунків керівника з підлеглим, структури виробничих завдань і рівня влади керівника.

1. *Взаємини керівника і підлеглих.* Одним з найважливіших факторів при визначенні ефективності управління є ступінь лояльності лідера до членів колективу. Коли взаємини між ними тісні, лідер може розраховувати на підтримку і розуміння у будь-яку хвилину, якщо ж ці відносини не можуть бути названі такими, то сила слова керівника автоматично знижується.

2. *Структура виробничих завдань.* У цьому випадку під структурою виробничих завдань розумітимемо ступінь рутинності (простий і об'ємний) чи нерутинності (складний і унікальний) роботи. Складні завдання вимагають великої злагоженості, чуйної участі керівника, ініціативи й ентузіазму від підлеглих, додаткових витрат часу. З іншого боку, вони розраховані на високий рівень відповідальності, мають нерутинний характер, вимагають застосування демократичного стилю управління.

3. *Рівень влади керівника.* Обсяг формальної і неформальної влади лідера має істотне значення. Обсяг цієї влади вимірюється авторитетом керівника. Ця влада дозволяє йому видавати накази чи заохочувати, карати. Високий рівень влади дозволяє застосовувати авторитарні методи управління, і навпаки.

Фідлер думав, що ці три фактори в комбінації можуть дати в позитивному змісті образ ідеального керівника. Для оцінки стилю керівництва він розробив унікальний і багато в чому суперечливий метод. Він просив керівників описати найменш улюблених ними колег, помічників у роботі.

Фідлер стверджував, що керівник, який описує найменш симпатичних йому підлеглих у стриманішому стилі, є схильним до демократичного стилю управління. Це люди, котрі позитивно настроєні на спілкування, обмін думками. Фідлер назвав цих керівників орієнтованими на спілкування. На противагу їм тих, хто описував своїх підлеглих зловливо, без симпатії, назвали керівниками, орієнтованими на виробництво.

*Теорія руху до мети Р. Гауса.* Третім ситуаційним підходом є теорія руху до мети, розроблена Робертом Гаусом. Свою назву ця теорія одержала на основі висновків про те, що успішний лідер зобов'язаний виконувати три види завдань. Він повинен насамперед пояснити підлеглим, як краще досягти поставлених цілей, розробити і впровадити методи їхнього досягнення. У процесі виконання виробничих функцій керівник здійснює координаційну і спрямовуючу діяльність. При цьому можна визначити проміжні цілі для полегшення орієнтації. Крім того, у процесі роботи можна знижувати чи підвищувати інтенсивність діяльності підлеглих. Ця модель відрізняється від усіх інших тим, що вона не містить цілеспрямованих спроб визначити найефективніший стиль управління в конкретних умовах. Більше того, ця теорія базується на позиції сполучення різних стилів, закликає керівників бути гнучкими у своїх діях. Керівник має бути готовим до вибору завжди. При цьому можливі чотири ситуації.

1. *У директивному стилі управління* лідер ставить цілі, визначає тимчасові рамки, методи роботи і стандарти виконання тих чи інших операцій для своїх підлеглих.

2. *Чуйне керівництво.* Керівник приділяє особливу увагу підлеглим, довіряє їм і поважає кожного. Настроєний винятково дружньо, чуйний до будь-яких соціальних нестатків усіх членів колективу, особливо тих, що стосуються їхньої особистої участі у процесі виробництва.

3. *При управлінні, орієнтованому на виробничі досягнення,* керівник розраховує середній рівень щорічної модернізації виробництва, планує його вплив на ефективність виробництва, особливу увагу приділяє постійному підвищенню якості продукції, що випускається, її привабливості. Чуйність є головною рисою атмосфери на робочих місцях. За особливі досягнення встановлена щедра винагорода. У таких організаціях усе поставлено на службу виробництва, але не на шкоду людям.

4. *Управління, засноване на участі.* В основу покладено участь підлеглих у процесі прийняття рішень. Керівник враховує рекомендації, ідеї й оцінки, зроблені кожним із членів колективу до того, як прийняти рішення.

Наприклад, Роберт Гаус стверджує, що авторитарне керівництво найбільш ефективне при виконанні унікальних, нестандартних операцій. Чуйне керівництво виправдує себе у випадку з рутинною роботою. Коли колектив має високий потенціал ініціативності, варто поміркувати над тим, наскільки ефективний був би

стиль управлінської поведінки, орієнтований на виробничі досягнення. Якщо ж рівень професійних навичок персоналу високий, а досвід роботи великий, то найбільш правильним буде вибір поведінки, орієнтований на участь підлеглих у процесі прийняття рішень.

## 7.6. ТИПОЛОГІЯ СТИЛІВ КЕРІВНИЦТВА

**Стиль управління (керівництва)** — це стала сукупність особистих та індивідуально-психологічних характеристик керівника, за допомогою яких реалізується той чи інший метод (методи) керівництва.

**Стиль лідерства (керівництва)** — це типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих.

У практиці і теорії управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва за ознакою переважання одноосібних чи групових способів впливу на організацію виробничого процесу.

1. **Авторитарне управління (директивне, імперативне):** керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє головним чином наказом, розпорядженнями, які не підлягають обговоренню. Авторитарне управління має різні форми.

**Патріархальне:** всі «члени сім'ї» повинні слухатися керівника, а він вважає підлеглих такими, які не «доросли» до прийняття рішень. Але це його «діти», про яких він, звичайно, повинен піклуватися.

**Автократичне:** більш притаманне інституціям (державі, підприємству), ніж окремим особам. Керівництво здійснюється апаратом через підлеглі інстанції, які побічно проводять рішення автократа (самодержця), залишаючись підлеглими йому.

**Бюрократичне:** домінує деперсоналізація (людина — носій регламентованих функцій), керівники всіх рівнів займають своє місце в структурі інстанцій і мають право на використання даних їм повноважень. Системі регулювання підпорядковуються і керівництво і підлеглі (предметна компетентність).

**Харизматичне:** за лідером визнаються видатні, єдині в своєму роді якості, а тому він може побажати будь-якої жертви від підлеглих і не зобов'язаний про них турбуватися.

2. **Демократичне управління (кооперативне, колективне):** керівник мобілізує групу на колективне розроблення рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

**Демократичний стиль** характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень і виконанням завдань, оцінкою роботи після її завершення, турботою про забезпечення працівників необхідними ресурсами, встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників.

3. **Ліберальне (пасивне) управління:** низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу — прохання, інформація. Ліберальне керівництво базується на майже повній свободі у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи. Його можна розглядати як різновид демократичного стилю.

4. **Анархічне управління:** фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання прийняття рішень, невтручання і потурання підлеглим («роби як знаєш»).

У наш час на Заході в менеджменті практикують комбінування авторитарного і кооперативного стилів керівництва, причому останній переважає.

Поряд з цим розрізняють ще й індивідуальні стилі керівництва. Вибір індивідуального стилю керівництва колективом є одним із найважливіших завдань для менеджера. Як правило, виокремлюють *п'ять основних стилів керівництва*:

1. **Невтручання:** низький рівень турботи про виробництво і людей. Керівник не керує, багато працює сам. Домагається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду в організації.

2. **Тепла компанія:** високий рівень турботи про людей. Прагнення до встановлення дружніх стосунків, приємної атмосфери і зручного темпу праці. При цьому керівника не дуже цікавить, чи будуть досягнуті конкретні й стабільні результати.

3. **Завдання:** увага керівника повністю зосереджена на виробництві. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється її вкрай мало.

4. **Золота середина:** керівник у своїх діях прагне достатньою мірою поєднати орієнтацію як на інтереси людини, так і на виконання завдання. Керівник не вимагає занадто багато від працівників, але й не займається потуранням.

5. **Команда:** керівник повністю прагне поєднати в своїй діяльності як інтерес до успіху виробництва, так і увагу до потреб людей. Питання тільки в тому, щоб бути і діловим, і людяним. Спільні обов'язки, що їх беруть на себе працівники заради досягнення цілей організації, сприяють взаємовідносинам довіри і поваги.

Крім типологічного та індивідуального стилів керівництва, на практиці існують принципи і прийоми управління, про які не говорять уголос. Ці принципи, хоч і є певною мірою породженням нашої колишньої системи з поправкою на менталітет, усе ж мають психологічне підґрунтя.

1. **Ефект опудала.** Керівник вибирає із працівників, обов'язково з високим статусом і висококваліфікованого, «опудало», тобто того, ким він лякає решту працівників. А саме: на різних нарадах, зборах, де присутня більшість співробітників, він прагне применшити значення роботи своєї «жертви», показати «некомпетентність» цієї людини, критикувати слушні рекомендації, робити «в'їдливі» зауваження. Завдяки цьому керівник досягає певних результатів:

- а) показує підлеглим менш кваліфікованим і з нижчою посадою, що «я можу зробити з вами те ж саме або й ще більше», і тим самим наганяє на них страх;
- б) підриває авторитет і нервову систему своєму потенційному конкурентові, щоб той зривався і проявляв себе як скандаліст. Подібна тактика керівника призводить до затяжних, відкритих і прихованих конфліктів, які зазвичай не закінчуються ані чиєюсь перемогою, ані позитивним ефектом.

2. **«Бий своїх, щоб чужі боялися».** Деякі керівники показують, що вони розрізняють поняття «дружба» і «робота». З кимось із своїх підлеглих у позаробочий час дружать і мають спільні інтереси чи хобі, і про це знають усі. На роботі ж демонстративно підкреслюють свою вимогливість до цих людей. Часто публічно критикують, при цьому бувають занадто прискіпливими. І цю несправедливість також помічають усі члени колективу. Таким чином, керівник хоче довести всім, що він принциповий і справедливий. Врешті-решт «побутовий» приятель керівника не витримує цієї подвійної гри і або йде до іншого колективу від свого «покровителя», або між ними починається конфлікт.

Ось чому офіційні, рівні, ділові стосунки, де не перетинаються особисті інтереси, — це найкраща дружба між керівником і підлеглим.

3. **«Розділяй і володарюй».** Цей принцип часто використовують керівники, які не відчувають себе впевнено на своєму місці або ж наділені манією підозрливості.

Для таких керівників важливо, щоб у їхньому підрозділі чи на їхній ділянці працівники, особливо на суміжних і важливих ділянках роботи, конфліктували між собою. Тоді, на їхню думку, внутрішнє, хай нездорове, суперництво, приведе до зовнішньої стабільності. Кожна з «ворогуючих сторін» скаржитиметься начальнику одна на одну. Керівник заспокоюватиме кожного такого працівника і буде начебто на його боці. Хоча насправді керівникові це вигідно, він сам тонко ініціює конфлікти і не дає підлеглим можливості знайти спільну мову.

Для цих не надто порядних методів керівник знаходить такі пояснення:

- а) конфліктуючи між собою, працівники не об'єднуються проти нього;
- б) він буде завжди поінформований, якщо в колективі існують протестні настрої;
- в) конфліктне суперництво між працівниками автоматично сприятиме кращому виконанню кожним членом групи своїх функціональних обов'язків.

На підставі цього принципу управління можна деякий час керувати, однак якщо працівники зрозуміють тактику керівника, то можуть усі об'єднатися — і тоді під загрозою опиниться кар'єра, принаймні у цій організації. Можливий також інший варіант: підлеглі використовують тактику керівника проти нього самого.

4. *«Тихе теля двох маток ссе»*. Відразу зазначимо, що цей принцип стосується поведінки керівника щодо вищого над собою начальства. Він означає, що керівник певної нижчої структури ніколи не заперечує вищим керівникам, навіть якщо, на його думку, ті неправі у своїх рішеннях, виявляє підкреслену ввічливість, старанність, беззастережність, до того ж не тільки до свого прямого начальника, з яким він найбільш пов'язаний функціонально, але й до інших.

Такий керівник стає зручним для всіх, його наближують до себе вищі посадовці, які хочуть мати таких заступників.

Щодо членів підлеглого колективу, то такий керівник може бути різним: як авторитарним, так і вимогливим, справедливим, демократичним. Від його тактики стосунків із вищим керівництвом колектив не страждає — навпаки, може отримати деякі пільги.

5. *«Кожній сестрі — серезки», або «Давайте жити дружно»*. Цей принцип стосується передусім стимулювання як одного з важелів керівництва. При розподілі премій, відпусток, а також конкретної роботи між членами колективу керівник, який сповідує цей принцип, прагне нікого не образити, зробити так, аби всі залишалися максимально задоволеними. Для нього головним є те, щоб була стабільність і не було скарг до вищих інстанцій.

Відомо, що всіх задовольнити неможливо, а ті, хто працює сумлінно, відчувають себе ображеними і приниженими, адже їх стимулюють так само, як і тих, хто працює абияк. Цей принцип управління навряд чи може мати місце в приватних виробничих структурах. Він може існувати швидше в державних організаціях із бюджетним фінансуванням чи державним замовленням, де цей принцип у свій час і з'явився.

6. *«Ефект клітки»*. Це особливість постстосунків між колишнім керівником і підлеглим. Зазначимо одразу: це не означає, що стосунки тоді були між ними ворожими чи неприязними. Вони могли бути і приховано, і явно доброзичливими.

Ця особливість стосунків означає, що колишній підлеглий відчуває до свого колишнього керівника певні «претензії» за те, що доводилося коритися чужій волі. За аналогією з тигром, якого випустили з клітки, він готовий роздери свого «опікуна», хоча той і годував його м'ясом. І якщо директор зустрічає свого привітного колись підлеглого, а професор — запобігливого аспіранта через короткий, після розходження їхніх шляхів, час, і помічає, що поведінка його якась насторожена, — то це спрацьовує «ефект клітки».

Мине час — і «ефект клітки» ослабне. Але це психічне явище слід враховувати в ділових стосунках.

## 7.7. СИТУАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ЕФЕКТИВНОГО КЕРІВНИЦТВА

Для визначення залежності між стилем керівництва, задоволеністю та продуктивністю праці американські теоретики почали вивчати не лише взаємини керівників і підлеглих, але й ситуацію в цілому. В результаті розроблено кілька ситуаційних моделей, які отримали широке прикладне застосування.

Американський дослідник Лайкерт дійшов висновку, що стиль керівництва може бути орієнтованим або на роботу, або на людину. При цьому більш продуктивною є орієнтація на людину. Однак пізніше було виявлено, що є керівники, які одночасно орієнтуються і на роботу, і на людину, тобто роблять спробу створити певний інтегральний стиль керівництва.

Лайкерт запропонував чотири системи для підбору стилю лідерства, які базуються на оцінці поведінки керівників (табл. 7.5).

Таблиця 7.5. Чотири базових системи Лайкерта

Система 1	Система 2	Система 3	Система 4
Експлуататорсько-авторитарна	Доброзичливо-авторитарна	Консультативно-демократична	Базується на засадах участі

Згідно з системою 1 керівники мають характеристики автократів, системою 2 — дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішень, системою 3 — використовують двостороннє спілкування і допускають певну довіру між керівниками і підлеглими, системою 4 — орієнтуються на групові рішення й участь працівників у прийнятті рішень. Четверта система найдієвіша, базується на максимальній децентралізації, взаємодовірі, двосторонньому і нетрадиційному спілкуванні. Вона найбільше орієнтована на людину.

Отримані результати в Університеті штату Огайо й Мічиганському університеті лягли в основу розробленої Робертом Блейком і Джейн Моутон (Техаський університет) двомірної теорії лідерства (так звана координатна сітка керівництва (управлінська сітка). Двомірну модель і п'ять із семи основних стилів керівництва наведено на рис. 7.5.

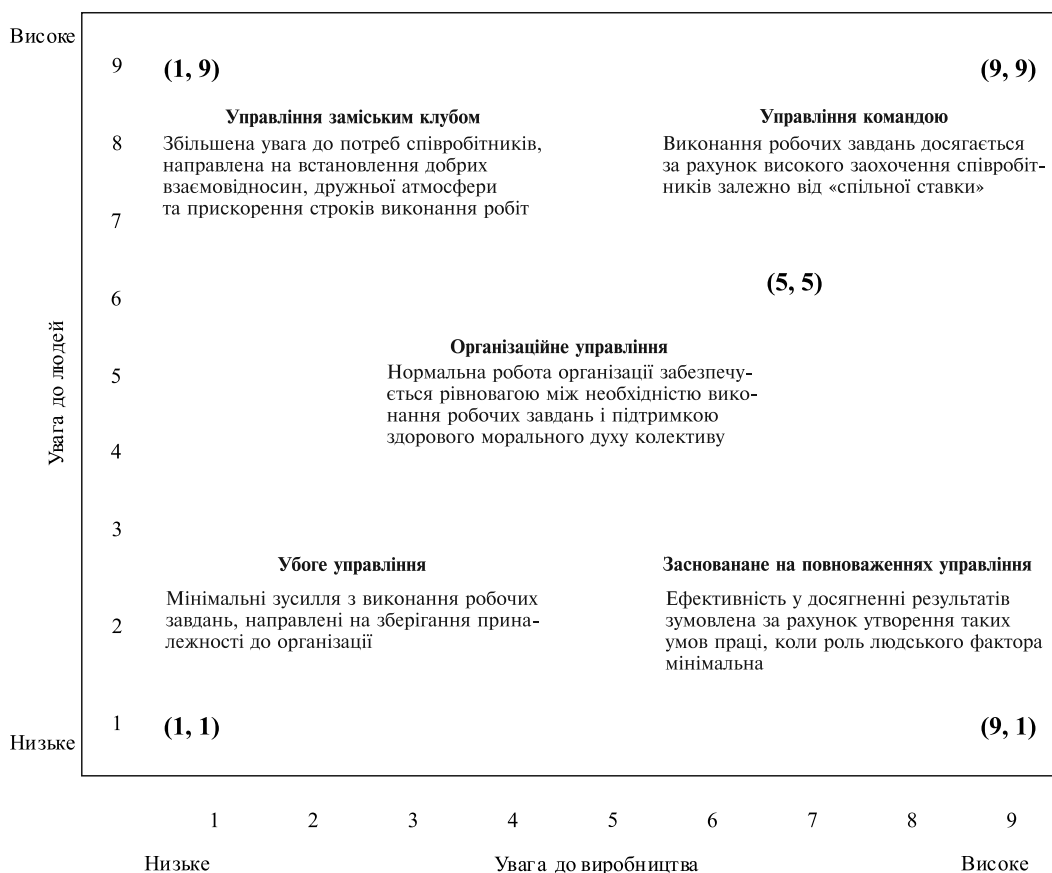


Рис. 7.5. Координатна сітка керівництва



Стиль «керування командою» (9,9) вважається найбільш ефективним через те, що виконання робочих завдань засновано на спільних зусиллях членів організації. Стиль «керування заміським клубом» (1,9) означає, що основний акцент зроблено на потребах співробітників, а не на результатах праці. «Заснований на повноваженнях керування» (9,1) виникає, коли менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій. Стиль «серединне керування» (5,5) відображає однакову увагу як до співробітників, так і до виробничих проблем. «Убоге керування» (1,1) означає відсутність філософії керівництва й управління, яке спрямоване на підтримку міжособових відносин й виконання робітничих завдань. Тут зусилля менеджменту мінімальне.

**Ситуаційна модель керівництва Фідлера.** Теорія Ф. Фідлера є однією з перших, однак дуже продуктивних спроб побудувати струнку систему, що об'єднує стилі керівництва й організаційні ситуації. Основна ідея проста: визначення найбільш адекватного конкретним обставинам стилю лідерства.

Згідно з цією моделлю, увага зосереджується на ситуації з урахуванням трьох факторів, які впливають на поведінку керівника:

1. Лояльність підлеглих, довіра до своїх керівників (взаємини між керівником і членом колективу).

2. Чіткість формулювання завдань і структуризація, а не розпливчастість і безструктурність (структура завдання).

3. Обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, яка дає йому змогу використовувати винагороди, а також підтримка формальної організації (посадові повноваження).

Оскільки стиль керівництва залишається в цілому однаковим, то його треба використовувати в таких ситуаціях, які найбільш підходять стабільному стилю.

Наріжним каменем ситуаційної теорії Ф. Фідлера є орієнтованість керівника на взаємини чи на виконання завдання. *Керівник, орієнтований на взаємини*, насамперед враховує потреби співробітників. *Орієнтований на завдання лідер* у першу чергу зацікавлений у виконанні робочих завдань (нагадує стиль «ініціювання структури»).

За допомогою опитування Фідлер увів поняття *найменш бажаного колеги (НБК)*, тобто такого, з яким працівникам найменше хотілось би працювати.

За Ф. Фідлером, стиль керівництва визначається за допомогою шкали «найменш бажаний колега». **Шкала НБК** — це мотиваційна система поведінкових переваг керівника, яка складається з 16 протилежних визначень, розташованих по різні сторони 8-бальної шкали. Ось деякі використовувані Ф. Фідлером у шкалі НБК біполярні визначення (рис. 7.6):

Відкритий									Стриманий
Причепливий									Поступливий
Ефективний									Непродуктивний
Самовпевнений									Нерішучий
Похмурий									Життєрадісний

Рис. 7.6. Шкала НБК

Якщо керівник описує співробітника, якому надається найменша перевага, використовуючи визначення з позитивним значенням, вважається, що він орієнтований на взаємини (турботливий, поважає почуття інших людей), і, навпаки, якщо лідер використовує переважно негативні визначення, вважається, що він приділяє основну увагу робочим завданням.

На рис. 7.7 показано, що стосунки між керівником і членами колективу можуть бути добрими і поганими, завдання можуть бути структурованими і неструктуро-

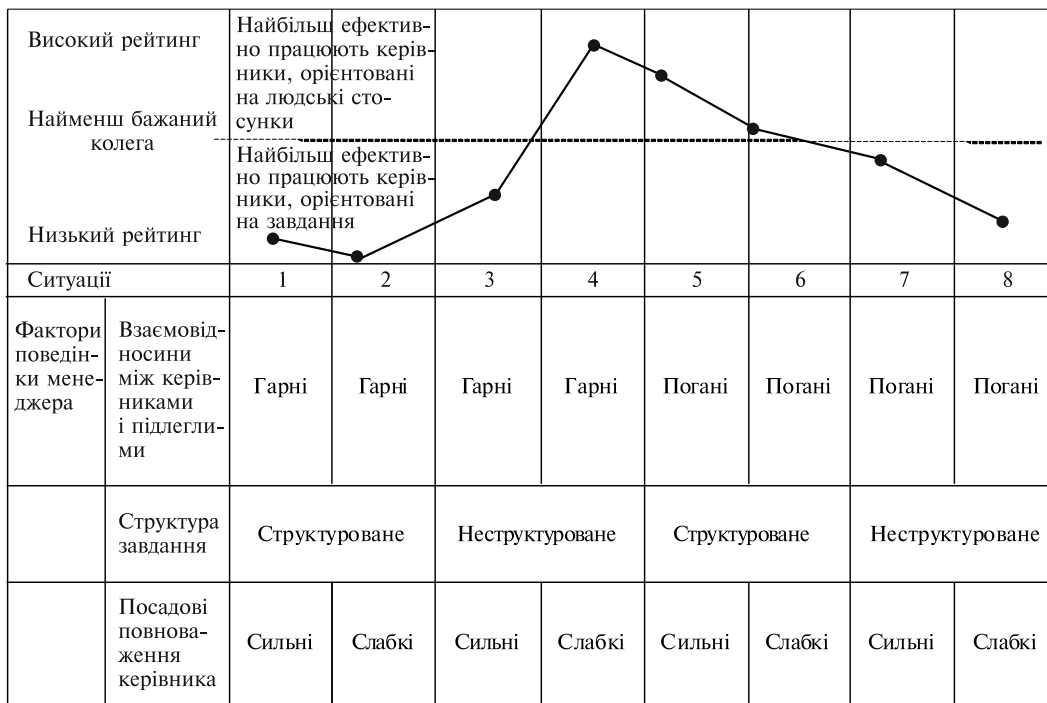


Рис. 7.7.

ваними, а посадові повноваження — великими й малими. Порівняння цих трьох параметрів визначає 8 стилів керівництва (8 ситуацій).

У ситуаціях 1, 2, 3, 8 — керівник, орієнтований на завдання, або НБК з низьким рейтингом, є найбільш ефективним.

У ситуаціях 4, 5, 6 — керівники, орієнтовані на людські взаємини, або НБК з високим рейтингом, працюють найкраще.

У ситуації 7 — добре працюють обидві групи керівників.

Найбільш сприятлива для керівника ситуація 1, а найменше — 8. Характерно, що ситуація 1 і ситуація 8 орієнтують керівника на роботу. Тут потрібний авторитарний стиль. У ситуації 1 (гарні взаємини, завдання структуроване, повноваження сильні) керівникові треба лише давати вказівки підлеглим, що їм робити. У ситуації 8 (усі фактори негативні) необхідним є авторитарний контроль.

При виборі стилю керівництва (за Фідлером) слід пам'ятати про те, що стилі, орієнтовані на людські взаємини, найбільш ефективні в помірковано сприятливих для керівника ситуаціях (фактори в ситуаціях 4, 5, 6, 7), а стилі, орієнтовані на роботу, найбільш ефективні в умовах найбільш і найменш сприятливих ситуацій (фактори в ситуаціях 1, 2, 3, 8, частково 7). Фідлер довів важливість взаємодії керівника, виконавця та ситуації. Його підхід має особливо велике практичне значення для підбору, найму та розстановки керівних кадрів.

**Ситуаційний підхід «шлях—ціль» Мітчела і Гауса** базується на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого. Керівник спрямовує дії підлеглих на досягнення цілей організації. Деякі прийоми впливу на шляхи досягнення цілей:

- роз'яснення підлеглому того, що від нього вимагається;
- спрямування зусиль підлеглих на досягнення цілей;
- забезпечення підтримки;
- наставництво;
- усунення перепон у роботі підлеглих;
- формування у підлеглих таких потреб, які може задовольнити керівник;
- задоволення потреб підлеглих після досягнення цілей тощо.

Один з авторів підходу, професор Гаус, розрізняв чотири стилі керівництва:

1. *Стиль підтримки* (подібний до стилю, орієнтованого на людину, людські взаємини).

2. *Інструментальний стиль* (подібний до стилю, орієнтованого на роботу, завдання).

3. *Стиль, який заохочує підлеглих до участі у роботі (партисипативний)* — керівник ділиться інформацією і використовує ідеї підлеглих для прийняття рішень. Групою застосовуються консультації.

4. *Стиль, орієнтований на досягнення*, коли підлеглі отримують напружене завдання і повинні постійно підвищувати рівень свого індивідуального виробітку.

Вибір стилю визначається:

— особистими якостями підлеглих;

— вимогами і дією з боку зовнішнього середовища.

Особлива увага приділяється стилям підтримки та інструментальному. Коли характер завдань неоднозначний, то перевагу слід віддати інструментальному стилю. Якщо підлеглі хочуть і мають упевненість у можливості підвищення продуктивності праці, то доцільно використовувати стиль підтримки. Підлеглі повинні бути впевнені, що вони можуть впливати на зовнішнє середовище (пункт контролю). При цьому керівник теж упевнений, що його повноваження та дії забезпечують вплив на події.

**Ситуаційна теорія життєвого циклу П. Хорсі та К. Бланшара.** Згідно з цією теорією стилі керівництва залежать від здатності виконавців відповідати за свою поведінку (так званої зрілості), бажання досягнути мети, а також від освіти, досвіду, обізнаності в розв'язанні конкретних завдань. На думку американських економістів Хорсі та Бланшара, зрілість є динамічною характеристикою, тобто характеристикою конкретної ситуації. Залежно від завдання, що виконується, окремі особи й групи працівників проявляють різний рівень зрілості, а керівник повинен міняти свою поведінку згідно з відносною зрілістю осіб чи груп (підлеглих).

На рис. 7.8 зображені чотири стилі лідерства, які відповідають певному рівню зрілості виконавців:

— давати вказівки —  $S_1$ ;

— продавати —  $S_2$ ;

— брати участь —  $S_3$ ;

— делегувати —  $S_4$ .

При  $S_1$  керівник найбільш орієнтується на завдання і найменше — на людські стосунки. Підходить для підлеглих з низьким рівнем зрілості  $Z_1$ , які не хочуть або не можуть відповідати за конкретне завдання і яким потрібні інструкції, методики, керівництво, суворий контроль.

При  $S_2$  керівник рівною мірою орієнтований на завдання і на людські взаємини. Підходить до підлеглих із середнім ступенем зрілості  $Z_2$ , які хочуть прийняти відповідальність, але не можуть через обмежену зрілість. Керівник дає конкретні інструкції (що і як робити), підтримує бажання виконувати завдання під відповідальність підлеглих.

При  $S_3$  керівник найменше орієнтується на завдання і найбільше — на людські стосунки. Підходить до підлеглих з поміркованою (стримано) високою зрілістю  $Z_3$ . Керівник разом з підлеглими приймає рішення, допомагає їм, підвищує мотивацію і при цьому не нав'язує своїх указівок.

При  $S_4$  керівник найменше орієнтований і на завдання, і на людські стосунки. Підходить до підлеглих з високою зрілістю  $Z_4$ . Керівник дозволяє своїм підлеглим діяти самостійно.

**Ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума—Йеттона.** Вона концентрує увагу на процесі прийняття рішень і має п'ять стилів керівництва, які керівник може використовувати залежно від участі підлеглих у прийнятті рішень (табл. 7.6):

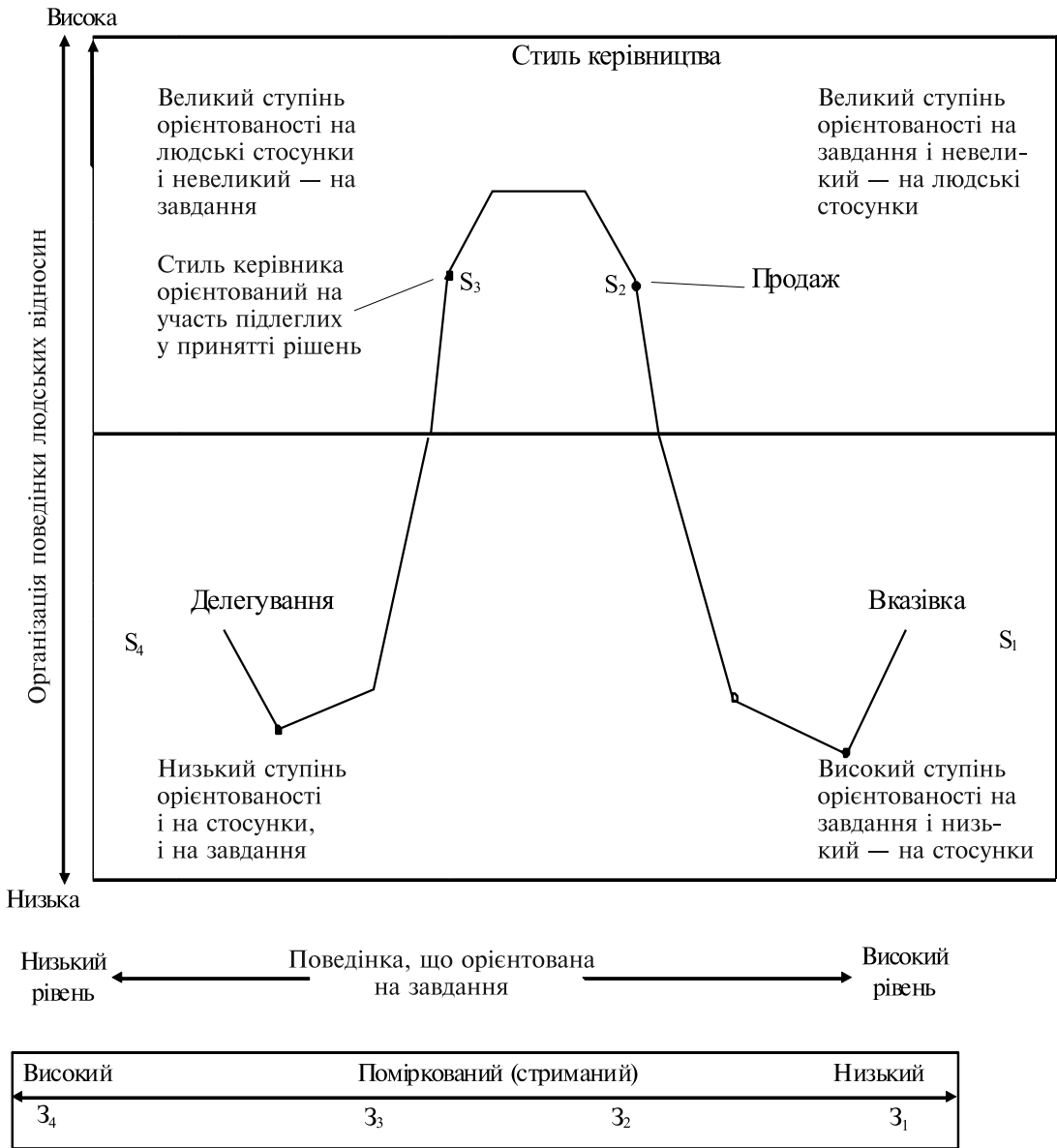


Рис. 7.8. Ситуаційна модель керівництва Хорсі та Бланшара

- автократичний (А I і А II);
- консультативний (С I і С II);
- повної участі (G II).

Таблиця 7.6. Стили прийняття рішень за моделлю Врума—Йеттона

Стиль	Характеристика
А I	Керівник сам вирішує проблему або приймає рішення на основі одержаної інформації
А II	Керівник отримує інформацію від своїх підлеглих, а потім сам вирішує проблему
С I	Керівник викладає проблему тим підлеглим, яких вона стосується, вислуховує пропозиції і приймає рішення
С II	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, колектив вислуховує пропозиції, а керівник приймає рішення
G II	Керівник знайомить з проблемою групу підлеглих, разом з ними розглядає альтернативи і знаходить оптимальну. При цьому керівник прагне прийняття його пропозиції

Використання стилів визначається характеристиками ситуації (Врум та Йеттон виокремили сім характеристик, з яких три стосуються якості рішень, а чотири — факторів, які обмежують згоду підлеглих).

Застосування графічної моделі Врума—Йеттона у практичних умовах підтвердило її високу прикладну цінність.

**Адаптивне керівництво.** Різні ситуаційні моделі підкреслюють необхідність гнучкого керівництва. Керівник повинен чітко уявляти здібності підлеглих, свої власні можливості, природу завдань, потреби, повноваження, якість інформації, особливості різних країн. Ось чому найефективнішим стилем є такий, який дає змогу орієнтуватися на реальність, тобто коли керівник підбирає стиль під конкретну ситуацію.

Наприклад, європейці перебувають під впливом традицій і більше, ніж американці, тяжіють до авторитарного керівництва. А японці дуже широко використовують участь працівників у прийнятті рішень, хоча сама по собі японська культура більше цінує традицію. В Україні складається певне поєднання європейського стилю керівництва, в основі якого лежить застосування елементів авторитарного і демократичного стилів, з прийняттям колективних рішень, які чергуються з індивідуальною ініціативою керівника.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає різниця між керівництвом та лідерством? Поясніть, аналізуючи визначення термінів.
2. Як ви розумієте лідерство? Наведіть приклади.
3. Назвіть основні якості лідера та менеджера.
4. Які елементи ефективного керівництва ви знаєте?
5. Поясніть, чим викликана необхідність влади в управлінні?
6. Поясніть, що означає влада підлеглих?
7. Охарактеризуйте сили, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.
8. Як ви розумієте поняття відповідальності? Як пов'язана влада і відповідальність?
9. Які ви знаєте форми влади та впливу?
10. Які якості повинен мати лідер?
11. За якими трьома напрямками проявляється лідерство в системі управління?
12. Охарактеризуйте теорію рис характеру індивідуума.
13. Охарактеризуйте теорію поведінки.
14. У чому полягає правильний образ керівника?
15. Які підходи до розуміння керівництва з позиції теорії випадків ви знаєте?
16. У чому полягає суть теорії ефективності керівництва Ф. Фідлера?
17. У чому полягає суть теорії руху до мети Р. Гауса?
18. Охарактеризуйте основні теорії лідерства.
19. Дайте характеристику основних стилів керівництва.
20. У чому полягає різниця між авторитарним і демократичним стилем керівництва?
21. Які чотири системи Лайкерта для підбору стилю лідерства ви знаєте?
22. Охарактеризуйте п'ять основних стилів керівництва, враховуючи управлінську сітку.
23. Дайте характеристику ситуаційній моделі керівництва Ф. Фідлера.
24. Як ви розумієте ситуаційний підхід «шлях—ціль» Мітчела і Гауса?
25. Охарактеризуйте ситуаційну теорію життєвого циклу П. Хорсі та К. Бланшара.
26. Дайте пояснення ситуаційній моделі прийняття рішень керівником Врума—Йеттона.
27. Дайте характеристику адаптивному керівництву.

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що таке лідерство?
  - а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
  - б) здатність індивіда впливати на окремі особи і групи, спрямовуючи їх зусилля на досягнення цілей організації;
  - в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни до поведінки, почуттів іншого індивідуума.
  - г) процес, який вимагає наявності послідовників.
2. Що таке вплив?
  - а) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни до поведінки, почуттів іншого індивідуума;
  - б) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка не змінює поведінки іншого;
  - в) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
  - г) суттєвий компонент ефективного управління.
3. Що таке влада?
  - а) розумовий і фізичний процес, наслідком якого є виконання підлеглими офіційних доручень;
  - б) можливість впливати на поведінку інших людей;
  - в) будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни до поведінки, почуттів іншого індивідуума.
  - г) підбір компетентного персоналу та розроблення організаційної структури підприємства.
4. Від кого залежить керівник в організації?
  - а) від підлеглих;
  - б) від свого безпосереднього керівництва, підлеглих і колег;
  - в) від безпосередніх членів колективу;
  - г) від професійних спілок.
5. Які гілки влади розрізняють на рівні держави?
  - а) державна, колективна, приватна;
  - б) законодавча, виконавча, судова;
  - в) корпоративна, державна, судова;
  - г) виконавча, корпоративна, приватна.
6. На чому базується еталонна влада?
  - а) на переконанні виконавця, що вона може заважати задоволенню певної потреби;
  - б) на власному прикладі керівника;
  - в) на переконанні виконавця, що вона володіє спеціальними знаннями, що можуть задовольнити певні потреби;
  - г) на використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей.
7. Які слабкі сторони має влада примусу?
  - а) недовіра працівників до керівництва;
  - б) недовіра інших організацій;
  - в) незадоволення працівників роботою;
  - г) відсутність довіри і дуже високі витрати, пов'язані з її застосуванням.
8. Чим характерна влада, яка базується на засадах примусу?
  - а) бажанням підлеглих отримати винагороду;
  - б) використанням впливу лідера;
  - в) впливом через страх;
  - г) впливом через залучення працівників до управління.

9. Що використовує влада, яка діє на засадах винагороди?
- а) вплив лідера;*
  - б) бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію;*
  - в) традиції, які здатні задовольнити потребу виконавця;*
  - г) розумну віру.*
10. На чому базується законна влада?
- а) на бажанні підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану роботу;*
  - б) на використанні впливу лідера на підлеглих;*
  - в) на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності;*
  - г) на впливові через «розумну» віру.*
11. Що використовує еталонна влада?
- а) наявність почуття дружби до керівника;*
  - б) вплив лідера, завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей;*
  - в) бажання підлеглих отримати винагороду;*
  - г) використання експертів.*
12. Що покладено в основу влади експерта?
- а) мотивацію;*
  - б) «розумну» віру;*
  - в) переконання підлеглих;*
  - г) впевненість керівника.*
13. Якими визначеними якостями повинен володіти лідер?
- а) надихати людей на цілеспрямовану поведінку;*
  - б) задовольняти індивідуальні і групові потреби;*
  - в) чесність, інтелект, стійкість поглядів, скромність у побуті, впевненість у собі, ерудованість;*
  - г) схильність до продуктивного мислення.*
14. Чим характеризується демократичний стиль?
- а) владою керівника, який може нав'язати свою волю виконавцям;*
  - б) встановленням відповідності цілей організації і цілей груп працівників, оцінкою роботи після її завершення;*
  - в) майже повною свободою у визначенні цілей і контролі власної роботи працівниками;*
  - г) високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, оцінкою роботи після її завершення.*
15. Що таке адаптивне керівництво?
- а) підбір керівником стилю керівництва залежно від умов конкретної ситуації;*
  - б) використання керівником по чергово демократичного та ліберального стилів залежно від ситуації;*
  - в) використання керівником притаманного йому стилю керівництва в усіх ситуаціях;*
  - г) повна свобода у визначенні своїх цілей і контролі своєї власної роботи.*
16. На чому концентрується увага японської системи керівництва?
- а) на формуванні всередині колективу причетності до однієї загальної справи;*
  - б) на виконанні працівником частини завдання без загального розуміння справи;*
  - в) на розв'язанні однієї проблеми;*
  - г) на контролі за виконанням визначених завдань.*
17. Які є недоліки впливу через переконання?
- а) швидка дія переконання;*
  - б) повільна дія переконання; невизначеність результатів; складність застосування;*
  - в) у підлеглому може виявитися більше влади, ніж у керівника;*
  - г) самовпевненість керівника, можливість його відмови від інших видів влади.*

18. На яких основних підходах базуються теорії лідерства?
- а) на підході з позицій особистих підлеглих; з позицій поведінки; ситуаційно-му;
  - б) на підході з позицій особистих якостей; з позицій потреб організації; комплексному;
  - в) на підході з позицій поведінки; з позицій потреб організації; комплексному;
  - г) на підході з позицій особистих якостей керівника і підлеглих; з позицій поведінки; ситуаційному.
19. Що покладено в основу підходу з позиції поведінки?
- а) сукупність особистих якостей керівника, таких як чесність, інтелектуальність, приваблива зовнішність тощо;
  - б) манеру поведінки керівника;
  - в) конкретну ситуацію, що вимагає того чи іншого засобу впливу;
  - г) турботу про людей, наголос на процес виробництва.
20. Скільки систем для підбору стилю лідерства запропонував Лайкерт?
- а) чотири системи;
  - б) три системи;
  - в) дві системи;
  - г) шість систем.
21. Які керівники належать до доброзичливо-авторитарної системи Лайкерта?
- а) ті, що орієнтуються на групові рішення;
  - б) ті, що дозволяють підлеглим обмежено брати участь у прийнятті рішення;
  - в) ті, що не дозволяють підлеглим брати участь у прийнятті рішень;
  - г) ті, що використовують двостороннє спілкування.
22. Які критерії покладено в основу побудови «управлінської ґратки» Блейка та Моутон?
- а) інтереси акціонерів та інтереси працівників компанії;
  - б) інтереси людей та інтереси виробництва;
  - в) інтереси виробництва та інтереси суспільства;
  - г) групові рішення і участь працівників у прийнятті рішень.
23. Про що свідчить позиція «9.9» в «управлінській ґратці» Блейка та Моутон?
- а) поєднання максимальної турботи керівника і про людей, і про виробництво;
  - б) мінімальну турботу керівника і про людей, і про виробництво;
  - в) мінімальну турботу про виробництво і максимальну турботу про людей;
  - г) рівна увага як до співробітників, так і до виробничих проблем.
24. Що означає стиль «керування замиським клубом»?
- а) рівну увагу як до співробітників, так і до виробничих проблем;
  - б) орієнтацію на ефективність виробничих завдань;
  - в) основний акцент зроблено на потребі співробітників, а не на результаті праці;
  - г) менеджмент орієнтується насамперед на ефективність виконання завдань.
25. Що означає стиль, заснований на повноваженнях керування «9.1»?
- а) мінімальне зусилля менеджменту;
  - б) менеджмент орієнтується насамперед на ефективність операцій;
  - в) менеджмент орієнтується на потреби співробітників;
  - г) рівна увага як до співробітників, так і до виробничих проблем.
26. Що означає стиль «серединне керування»?
- а) орієнтацію менеджменту на потреби співробітників;
  - б) мінімальні зусилля менеджменту;
  - в) орієнтація менеджменту на виробничі завдання;
  - г) рівна увага як до співробітників, так і до виробничих проблем.
27. Хто є «найменш бажаним колегою» за Фідлером?
- а) працівник, з яким керівник в жодному разі не бажає працювати;
  - б) працівник, який вимагає додаткової оплати праці;
  - в) працівник, в якому керівник не впевнений і не знає, як з ним себе поводити;
  - г) працівник, з яким колегам найменше хотілося б працювати.



28. На чому базується ситуаційний підхід «шлях—ціль» Мітчела і Гауса?
- а) на оцінці дії, яку створює поведінка керівника щодо мотивації, задоволеності та продуктивності праці підлеглого;
  - б) на оцінці дії керівника;
  - в) на оцінці дії керівника та підлеглих;
  - г) на оцінці здатності виконавців відповідати за свою поведінку.
29. На що орієнтується керівник на першій стадії життєвого циклу організації згідно з теорією Хорсі та Бланшара?
- а) керівник значною мірою орієнтується на завдання і мало — на людські стосунки;
  - б) керівник орієнтується на участь підлеглих у прийнятті рішень;
  - в) керівник має низький ступінь орієнтації як на людські стосунки, так і на виробничі завдання;
  - г) керівник рівною мірою орієнтований на завдання і на людські взаємини.
30. На чому концентрує увагу ситуаційна модель прийняття рішень керівником Врума—Йеттона?
- а) на оцінці дії керівника;
  - б) на оцінці здатності виконавців відповідати за свою поведінку;
  - в) на процесі прийняття рішень;
  - г) на контролі за виконанням визначених завдань.

## ГЛОСАРІЙ

**Авторитарне управління (директивне, імперативне)** — керівник сам визначає групові цілі, сам приймає рішення, на підлеглих діє здебільшого наказом, розпорядженням, які не підлягають обговоренню.

**Анархічне управління** — фактична відмова від активного впливу на підлеглих, уникання прийняття рішень, невтручання і потурання підлеглим («роби як знаєш»).

**Відповідальність** здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, з точки зору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань.

**Вплив** — будь-яка поведінка одного індивідуума, яка вносить зміни до поведінки, стосунків, відчуттів іншого індивідуума.

**Влада** — форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрямок діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін. Влада — це потенційна здатність індивіда впливати на поведінку інших людей

**Влада експерта** — в своїй основі має вплив через «розумну» віру.

**Влада, яка базується на засадах примусу** — це вплив через страх.

**Влада, в основі якої лежать винагороди** — використовує бажання підлеглих отримати винагороду в обмін на виконану дію (роботу), певну поведінку тощо.

**Вплив через залучення працівників до управління** — здійснюється шляхом спрямування їхніх зусиль на здійснення потрібної мети. Лідерство в системі управління проявляється за трьома напрямками:

- а) організація і корекція діяльності працівників;
- б) мотивація діяльності підлеглих;
- в) забезпечення представництва групи.

**Демократичне управління (кооперативне, колективне)** — керівник мобілізує групу на колективне розроблення рішень і колективну їх реалізацію, організовує систематичний обмін інформацією, думками, на підлеглих діє переконаннями, порадами, аргументами.

**Еталонна влада** — полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик і властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, що прагнуть бути такими ж, як і лідер.

**Законна влада** — базується на традиціях, які здатні задовольнити потребу виконавця в захищеності й належності.

**Керівництво** — процес впливу на підлеглих, який є способом примусити їх працювати для досягнення єдиної мети.

**Лідерство** — це здатність індивіда заради досягнення цілей впливати на інших людей. *Лідерство* — це здатність впливати на окремі особи та групи працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації. Лідерство — це істотний компонент діяльності менеджера, його цілеспрямований вплив на поведінку окремих осіб чи цілої робочої групи; інструментами такого впливу є навички спілкування й особисті якості менеджера, що відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

**Ліберальне (пасивне) управління** — низький рівень вимог до підлеглих, головні засоби впливу — прохання, інформація.

**Повноваження** — посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих.

**Стиль лідерства (керівництва)** — типова для лідера (керівника) система прийомів впливу на підлеглих.

**Теорія рис характеру індивідуума** — основу даної теорії складають спроби визначити, якими рисами характеру має володіти ідеальний керівник.

**Теорія поведінки** — базується на вивченні життєвого досвіду майбутнього керівника, на тому, наскільки успішні чи безуспішні його дії в різних сферах.

**Теорія випадків** — один з останніх і найбільш широко обговорюваних підходів до розуміння керівництва. У ній стверджується, що поведінка керівника будується по-різному в кожній конкретній ситуації. Цей підхід відомий за назвою «теорії випадків» чи «ситуаційного підходу».

**Управління** — розумовий і фізичний процес, який сприяє тому, що підлеглі виконують офіційні доручення і вирішують певні завдання.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Адаир Д.* Искусство управлять людьми и самим собой / Д. Адаир. — М.: Эксмо, 2006. — 656 с.
2. *Виханский О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — М.: Фирма Гардарика, 1996. — 416 с.
3. *Завадський Й. С.* Менеджмент / Й. С. Завадський. — Т.1. — К.: УФІМБ, 1997. — 543 с.
4. *Дафт Р.* Менеджмент / Р. Дафт; пер. с англ. — 6-е изд. — СПб.: Питер, 2007. — 864 с.
5. *Друкер П. Ф.* Менеджмент / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2011. — 704 с.
6. *Друкер П. Ф.* Менеджмент: задачи, обязанности, практика / П. Ф. Друкер; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2008. — 992 с.
7. *Друкер П. Ф.* О профессии менеджера / П. Ф. Друкер; пер. с англ. — М.: Вильямс, 2008. — 320 с.
8. *Кричевский Р. А.* Если Вы — руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе / Р. А. Кричевский. — 2-е изд., доп. и перераб. — М.: Дело, 1996. — 384 с.
9. *Мескон М. Х.* Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1992. — 702 с.

10. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — 3-тє вид., перероб. і доп. — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
11. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту / Г. В. Осовська. — Житомир: ЖІТІ, 1998. — 600 с.
12. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту / Г. В. Осовська. — К.: Кондор, 2003. — 556 с.
13. *Роббінз С. П.* Менеджмент / С. П. Роббінз, М. Коултер; пер. с англ. — 8-е изд. — М.: Вільямс, 2007. — 1056 с.
14. *Роббінз С. П.* Основи менеджменту / С. П. Роббінз, Д. А. Де Ченцо. — К.: Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2002. — 671 с.
15. *Тарнавська Н. П.* Менеджмент. Теорія та практика / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. — Тернопіль: Карт-бланш, 1997. — 456 с.
16. *Уткин Э. А.* Профессия — менеджер / Э. А. Уткин. — М.: Экономика, 1992. — 176 с.
17. *Штермманн П.* Секреты преуспевающего менеджера / П. Штермманн, М. Венциль. — М.: Интерэксперт, 1998. — 128 с.
18. *Robert R. Blare, Anne Adams McCanse.* Leadership Dilemmas — Grid Solution, Houston, Gulf, 1991. — p. 29.

#### **Інтернет-ресурси**

19. Управлінський процес. Лідерство. — Режим доступу: [bokov.net.ua/index.php?pages=1&act=3&id=13618](http://bokov.net.ua/index.php?pages=1&act=3&id=13618).

## МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

8.1. Методи менеджменту: сутність та особливості формування.

8.2. Класифікація методів менеджменту.

8.3. Економічні методи менеджменту.

8.4. Технологічні методи менеджменту.

8.5. Соціально-психологічні методи менеджменту.

8.6. Адміністративні методи менеджменту.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** бізнес-план, бюджет, дисциплінарні способи впливу, економічні плани, конструкторські документи, матеріальні стимули, метод, метод менеджменту, методи менеджменту адміністративні, методи менеджменту владного впливу, методи менеджменту економічні, методи менеджменту кількісні, методи менеджменту матеріального впливу, методи менеджменту морального впливу, методи менеджменту непрямого впливу, методи менеджменту прямого впливу, методи менеджменту соціально-психологічні, методи менеджменту технологічні, методи менеджменту якісні, методи формування колективів, моральні стимули, організаційні способи впливу, розпорядчі способи впливу, соціальні плани, технологічні документи.

### 8.1. МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ

Методи менеджменту часто сприймають як абстрактне поняття, як широкий спектр різноманітних питань (комунікації, планування, процеси розроблення організаційних структур). Популярним у літературі є також твердження, що методи менеджменту — це способи виконання функцій менеджменту. Саме тому постає необхідність з'ясувати все про цю категорію менеджменту. Для кращого розуміння нагадаємо, що за загальновідомим визначенням *методи* — це способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення встановлених цілей.

Узагальнення фактичних матеріалів та проведені дослідження за цією проблемою дозволяють зробити висновок, що *методи менеджменту* — це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо) з метою досягнення місії організації та її цілей. Методи менеджменту спрямовані та орієнтовані на об'єкт управління (фірма, відділ, підрозділ тощо), тобто на працівників, які здійснюють різні види діяльності. Змістом методів менеджменту є специфіка прийомів і способів впливу.

Основним завданням керуючої системи є створення методів менеджменту, за допомогою яких вона впливатиме на працівників, забезпечуючи їхню мотивацію, керуючи їхньою діяльністю та координуючи її, адже головною метою методів ме-

неджменту є забезпечення гармонії, органічного поєднання індивідуальних, колективних та суспільних інтересів. Місце методів менеджменту в процесі управління організацією показано на рис. 4.2. (див. розд. 4 «Функції менеджменту»).

Усі методи менеджменту діалектично пов'язані з функціями менеджменту, оскільки основним завданням функції менеджменту як видів управлінської діяльності є формування методів менеджменту. При цьому процес формування здійснюється через конкретні функції, які реалізуються за допомогою загальних. Слід наголосити, що основним призначенням функції менеджменту є створення методів менеджменту — конкретний очікуваний результат управлінської праці. Адже існують ситуації, коли відбувається планування у певній сфері, а кінцевий план так і не розроблено, організовується діяльність певних працівників щодо виконання встановленого завдання, а працівники так і не виконують цього завдання тощо.

### **Приклад з практики**

*Керівник новоствореної туристичної компанії ТзОВ «ВП-туризм» найняв на роботу трьох заступників, які спеціалізуватимуться за відповідними напрямками туризму: європейським, східним та американським. При цьому він окреслив кожному заступнику ключові планові показники їхньої діяльності, які стосуються результативності (прибутку, обсягів турів, інтенсивності завантаження напрямків), а також зазначив, що заробітна плата працівників складатиметься з постійного тарифу в розмірі мінімальної заробітної плати та комісійної складової залежно від обсягів замовлень на туристичні тури. Усі питання, пов'язані з організуванням турів у відповідних туристичних напрямках, повністю поклалися на заступників.*

*За результатами піврічної діяльності з'ясувалося, що найбільш успішними туристичними напрямками у діяльності підприємства є східний та американський, а європейський істотно відставав від очікуваних показників, незважаючи на те, що керівництво фірми поклало на нього найбільші сподівання. За всіма напрямками фактичні показники мали істотні негативні відхилення від планових. Після вивчення директором причин такого стану речей стало зрозумілим, що заступник директора, який курує європейський напрямок, організував лише 7 туристичних турів до Європи, які не викликали особливого зацікавлення у вітчизняних туристів, оскільки у фірм-конкурентів були значно цікавіші та пізнавальніші екскурсійно-відпочинкові пропозиції. Окрім цього, ціни на тури були завищені, хоча директору надавалися звіти про інші цінові діапазони. Таким чином, виникла підозра, що заступник намагався нечесно заробити на діяльності компанії. На відміну від інших заступників, які сформували штат своїх туристичних агентів, цей заступник намагався повністю виконувати роботу самостійно.*

*Охарактеризована вище ситуація у туристичній фірмі демонструє кілька моментів:*

- директору на період становлення слід було б більше ґрунтовно організувати роботу своїх підлеглих та проконтролювати їхню діяльність у всіх аспектах, формуючи та узгоджуючи періодично плани діяльності та вимагаючи звіти про їх виконання;*
- плани діяльності, які директор самостійно сформував для своїх підлеглих при заснуванні фірми, не обґрунтовувалися та не узгоджувалися з реальною ситуацією, а також можливостями підприємства, що зумовило надалі значні відхилення;*
- заступник директора, який курував європейський напрямок, не зміг належним чином організувати роботу у цій сфері, підібрати необхідний штат працівників, не дбав про інтереси підприємства, а більше опікувався своєю матеріальною вигодою, що свідчить про неправильний добір працівника на цю посаду.*

Усі методи менеджменту розглядаються керівником не як окремі, розрізнені і самостійні способи впливу, а як цілісна система, що складається із взаємодіючих та взаємопов'язаних елементів.

## 8.2. КЛАСИФІКАЦІЯ МЕТОДІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

У літературних джерелах пропонується низка класифікацій методів менеджменту за різними ознаками, хоча будь-який поділ тут є досить умовним. Розглянемо класифікацію методів менеджменту за такими ознаками:

- напрямком впливу;
- способом врахування інтересів;
- формою впливу;
- характером впливу.

Узагальнену класифікацію методів менеджменту за вищепереліченими ознаками подано на рис. 8.1.

За *напрямком впливу* на керований об'єкт методи менеджменту можна поділити на:

а) *методи прямого впливу*, які безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо);

б) *методи непрямого впливу*, які створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

За *способом врахування інтересів працівників*, які забезпечують методи менеджменту при здійсненні впливу керуючої системи на керовану, вони поділяються на такі групи:

а) *методи матеріального впливу*: враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули;

б) *методи владного впливу*: націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо);

в) *методи морального впливу*: спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення гарних взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

За *формою впливу* методи менеджменту можна умовно поділити на:

а) *кількісні методи* (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо);

б) *якісні методи* (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

За *характером впливу* методи менеджменту поділяють на групи: економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні. Їхній зміст та особливості розглянемо більш ґрунтовно у наступних підрозділах.



Рис. 8.1. Класифікація методів менеджменту за різними ознаками

### 8.3. ЕКОНОМІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Економічні методи менеджменту* — це способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. До економічних методів менеджменту належать:

- економічні плани;
- матеріальні стимули.

Розглянемо докладніше їх зміст.

*Економічні плани.* Ця група методів менеджменту утворюється у результаті реалізації відповідних конкретних функцій менеджменту через загальну — планування. Логічно впливає, що всі економічні плани доцільно поділяти на дві групи:

- стратегічні плани (містять обрані стратегії розвитку — виробничі, фінансові, маркетингові, інвестиційні, інноваційні тощо, стратегічні показники, вибір напрямків та шляхів діяльності у довготерміновому періоді тощо);
- тактичні плани, які у свою чергу поділяються на дві підгрупи:

а) *поточні плани*, що містять перелік показників, які стосуються всіх сфер діяльності організації та спрямовані на досягнення стратегічних показників, перелік заходів щодо досягнення встановлених параметрів і фінансове обґрунтування доцільності та ефективності реалізації таких заходів. До таких планів належать техпромфінплани (техтрансфінплани на транспорті), бізнес-плани, плани виробничо-господарської, фінансової та інвестиційної діяльності, бюджети різноманітних видів, техніко-економічні плани тощо;

б) *оперативні плани* — це вузькі, деталізовані, короткотермінові плани (на годину, день, тиждень), що присвячені конкретним питанням діяльності підприємства, формуються для розвитку поточних планів. Існує безліч різновидів оперативних планів. Застосування конкретного з них залежить від сфери використання, підрозділу, характеру тощо. Як правило, оперативні плани є базою для виконання певних функціональних обов'язків конкретними працівниками. У сфері фінансового планування найпоширенішими оперативними планами є платіжний календар, касовий план, поденний бюджет руху грошових коштів тощо; у плануванні робочого часу — фонд робочого часу, графік робочого календаря, таблиць робочого часу тощо; у виробництві — оперативно-виробничий графік виконання робіт, диспетчерські графіки, операційні технологічні графіки, мережеві графіки.

Мережевий графік — це графічне зображення визначеного комплексу робіт (операцій) з урахуванням їх тривалості, взаємозв'язку та технологічної послідовності. Основним елементом мережевого графіку є подія, яка характеризує початок чи завершення роботи, вона нумерується та позначається кільцем. Робота (операція) розглядається як дія, яка є необхідною умовою переходу від початкової (попередньої) події до кінцевої (наступної), та яка має конкретних виконавців. Послідовність подій і робіт утворюють шлях, відстань якого від початку до кінця виконання робіт називається критичною.

Особливу роль у межах поточних та оперативних планів відіграють бюджети. *Бюджет* — це розпис потреб та ресурсів у кількісній формі (доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів), що формується на засадах багатоваріантного аналізу для обраного об'єкта з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації.

Бюджети на підприємстві виконують такі функції:

- забезпечують чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів;
- створюють об'єктивну основу для оцінки результатів діяльності організації в цілому та її підрозділів;

- визначають обсяги та структуру витрат і джерела їх покриття;
- визначають напрямки економії витрат та збільшення надходжень;
- є засобом координування діяльності різних підрозділів організації для досягнення загальних результатів;
- забезпечують цільове використання коштів та протидіють їх безгосподарському використанню;
- сприяють делегуванню повноважень і посилюють мотивування управлінців;
- сприяють розвитку внутрішнього моніторингу.

### **Приклади з практики**

*У 1999 р. бюджети одними з перших в Україні почали розроблятися новими власниками в АТ «Жидачівський целюлозно-паперовий комбінат». На цей момент підприємство мало 19 млн грн заборгованості перед бюджетом за податками, 18 млн грн штрафних санкцій, понад 12 млн грн критичних боргів за енергоносії, понад 12 млн грн протермінованої кредиторської заборгованості та 6 млн грн збитків. Крім цього, комбінат не працював через відсутність сировини та матеріалів, усе майно перебувало у податковій заставі, що виключало можливості отримання кредитів. Для виходу підприємства з кризи власниками був розроблений відповідний план, у якому визначальну роль відігравало формування в організації системи бюджетів. Значною мірою завдяки цьому підприємству за неповних два роки вдалося подолати кризу, розрахуватися з боргами та налагодити прибуткову роботу. Як наслідок, на компанію нині припадає понад 30 % вітчизняного ринку виробництва газетного паперу та 25 % ринку гофрованої тари.*

*З 2001 р. практика формування бюджетів була впроваджена в АТ «Укрнафта». Після цього всі витрати підприємства здійснюються з урахуванням позицій бюджетів, а бюджет підприємства є наслідком чи основою для формування бюджетів структурних підрозділів. Менеджери цього підприємства стверджують, що започаткування практики формування бюджетів структурних підрозділів, реалізації, виробничих запасів, руху грошових коштів та інших в організації дозволяє формувати механізми вивільнення фінансових ресурсів підприємства для найбільш прибуткових проектів, позбуватися нерентабельних залишків, визначати потребу в залученні додаткових грошових коштів, виявляти можливості для інвестування з метою отримання додаткових доходів тощо.*

*У 2005 р. бюджети доходів і витрат та руху грошових потоків почали формувати на Львівському підприємстві АТ «Автонавантажувач», завдяки чому керівники і власники підприємства виявили тіньові схеми, сформували реальне уявлення про причини збитковості підприємства та обсяги його боргів. Усе це дало змогу надалі ліквідувати значну частину проблем у діяльності підприємства та забезпечити йому подальше нормальне функціонування.*

Володіння основами формування бюджетів зумовлює необхідність ознайомлення з різновидами та формами різних бюджетів. Комплексну класифікацію бюджетів наведено на рис. 8.2.

За тривалістю бюджетного періоду, тобто періоду, на який бюджет формується та підлягає виконанню, розрізняють бюджети: денний (переважно для бюджету руху грошових коштів з метою забезпечення оперативного управління грошовими потоками), тижневий (на 7 календарних днів чи 5—6 робочих днів); декадний (на 10 календарних чи робочих днів), місячний, квартальний, річний тощо. Інколи бюджети можуть формуватися і на триваліші бюджетні періоди, як правило, для цільових програм та проектів.

В ідеальному варіанті дохідна та витратна частини, надходжень та видаткова, активна та пасивна частини бюджету повинні бути рівні, що логічно випливає з базового підходу стосовно розроблення бюджету — балансового. У такому випадку бюджет вважають збалансованим. Якщо ж видаткова чи витратна ча-



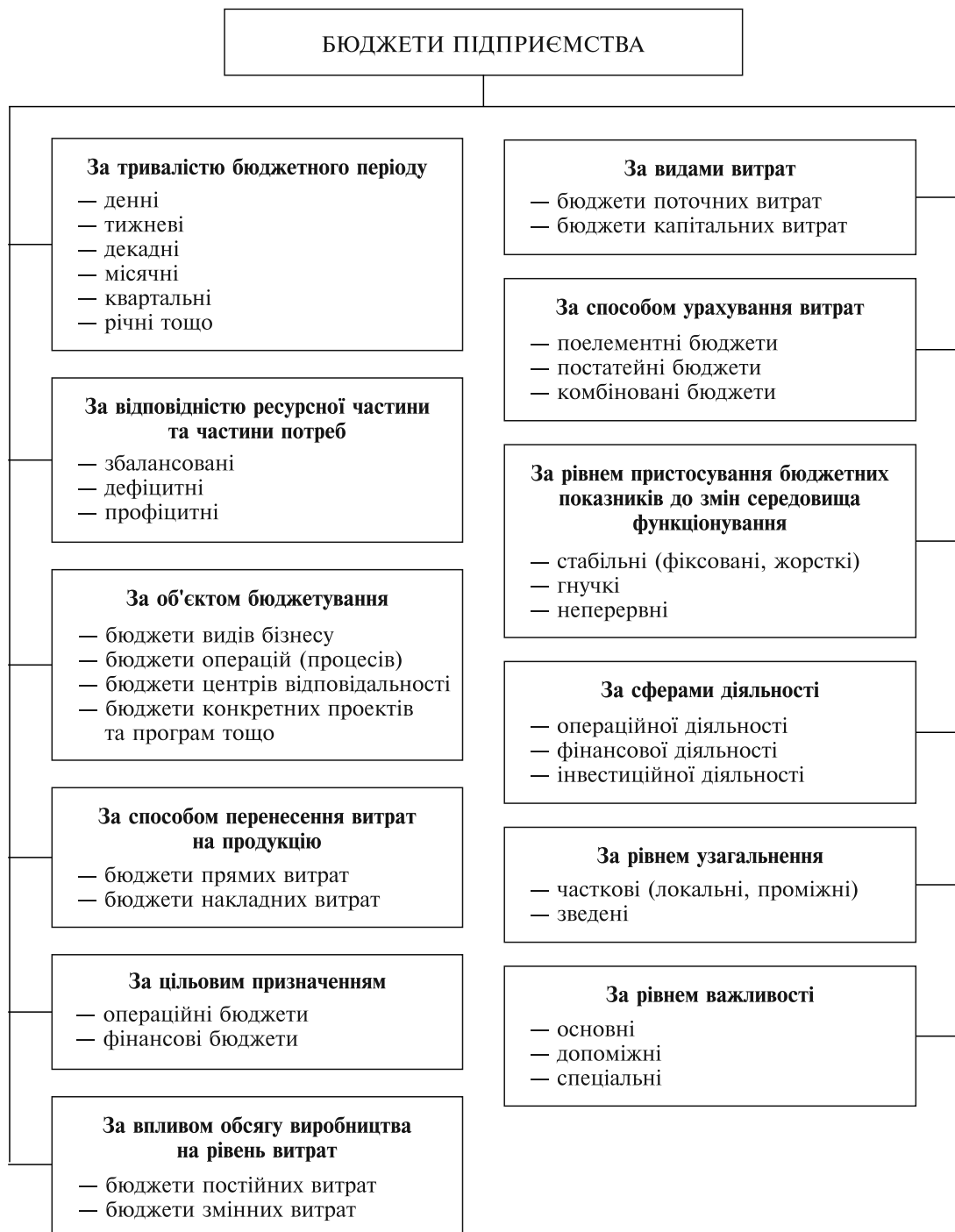


Рис. 8.2. Класифікація бюджетів організації

стину перевищує відповідно частину надходжень чи дохідну, то такий бюджет вважається дефіцитним. У протилежному випадку, якщо частина надходжень чи доходна частина бюджету перевищує видаткову чи витратну, йдеться про профіцитний бюджет, який вимагає раціональнішого розподілу за найбільш прибутковими чи перспективними напрямками наявних ресурсів. Нерівність за частинами бюджету активів та пасивів свідчить про помилки у відображенні їх зміни. Доцільно зауважити, що незбалансовані бюджети мають місце лише

у процесі їх розроблення, оскільки кінцеві бюджети обов'язково повинні відповідати рівності частин потреб та ресурсів. Навіть бюджет доходів і витрат, який зазвичай містить перевищення дохідної частини над витратною на частку прибутку, також є збалансованим, оскільки він водночас передбачає і розподіл прибутку підприємства.

Оскільки форми, види, структуру та склад бюджетів кожна організація обирає самостійно залежно від специфіки її діяльності, рівня диверсифікації, особливостей організаційної структури управління, встановлених цілей у сфері управління, то існує досить велике різноманіття об'єктів бюджетування. Якщо підприємство характеризується високим рівнем диверсифікації, то у такому випадку об'єктами бюджетування доцільно обирати окремі види бізнесу (бізнес-напрями), що дозволить визначити високорентабельні, низькорентабельні та нерентабельні бізнес-напрями та прийняти обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку чи ліквідації окремих видів бізнесу та напрямків їх перехресного фінансування. Якщо на підприємстві використовується система коопераційного калькулювання витрат, то доцільно розробляти бюджети окремих операцій, оскільки у такому випадку не виникатиме необхідності у формуванні додаткових внутрішніх облікових управлінських регістрів. Коли в організації система бюджетування вже існує певний період та базується на сформованій фінансовій (бюджетній) структурі управління з виокремленням центрів відповідальності, то бюджети доцільно формувати за центрами відповідальності, при цьому необхідно дотримуватися умови, щоб такі бюджети включали лише ті витрати, які безпосередньо контролюються та регулюються відповідними центрами відповідальності. Центром відповідальності є й організація загалом, тому виникає необхідність у формуванні загальноорганізаційних бюджетів. Бюджети реалізації конкретних проектів та програм можуть формуватися в організаціях, де рівень розвитку бюджетних систем є досить низьким або механізми бюджетування ще не застосовувалися. При цьому йдеться, як правило, про формування допоміжних та спеціальних бюджетів: інвестиційного, податкового, інноваційного, рекламного тощо. Бюджети проектів та програм формуються в межах адаптивних організаційних структур управління: проектних, програмно-цілевих, координаційних, матричних тощо.

Поділ бюджетів на бюджети прямих та накладних витрат тісно пов'язаний з особливостями перенесення таких витрат на собівартість продукції. До бюджетів прямих витрат належать бюджети прямих витрат на оплату праці, на матеріали тощо. Бюджети накладних витрат включають бюджети виробничих накладних витрат, адміністративних витрат, витрат на збут тощо. Доцільно зауважити, що можна вести мову про бюджети прямих чи накладних витрат тоді, коли поряд зі складом та обсягами таких витрат зазначено джерела їх фінансування. На практиці, як правило, не виникає потреби у формуванні бюджетів таких витрат, оскільки при цьому успішно використовуються кошториси. На сучасному етапі вітчизняна продукція у своїй більшості на ринку є неконкурентоспроможна за своїми споживчими та економічними (цінами споживання) параметрами. Підвищення рівня конкурентоспроможності продукції можливе за рахунок покращання споживчих параметрів (що потребує впровадження сучасних техніки та технології, високої кваліфікації працівників, високої якості компонентів тощо), поліпшення економічних параметрів на засадах удосконалення управління витратами, прагнення відносного зменшення як прямих, так і накладних витрат тощо. Зниження прямих витрат потребує значних капітальних інвестицій щодо вдосконалення технології виробничих процесів, оновлення технічного забезпечення, покращання організації виробництва тощо, тому важливим резервом зниження вартості продукції є економія накладних витрат. До накладних витрат включають витрати з обслуговування основного і допоміжного виробництв підприємства, витрати на управління й загальногосподарські потреби, що не пов'язані безпосередньо з виробничим процесом. Формування бюджетів накладних витрат у цьому випадку

сприятиме не лише обґрунтованому плануванню їх складу та обсягів, але й визначенню джерел їх цільового фінансування, що сприятиме економії та унеможливить неконтрольоване зростання таких витрат.

За цільовим призначенням бюджети поділяють на операційні та фінансові. Операційні бюджети є базою для розроблення фінансових, мають більш локальний характер і тісно пов'язані з виробничо-господарською операційною діяльністю. Найпоширенішими операційними бюджетами є бюджети витрат на матеріали, оплату праці, загальновиробничих витрат, комерційних витрат та витрат на збут тощо (якщо у них зазначаються джерела фінансування цих витрат). Слід зауважити, що операційні бюджети можуть формуватися за різними об'єктами бюджетування залежно від установлених цілей. Фінансові бюджети формуються, як правило, на засадах операційних та відображають розрахункову активність, фінансову результативність і фінансовий стан підприємства загалом. До них доцільно включати бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет активів і пасивів.

За видами витрат доцільно розрізняти бюджети поточних та капітальних витрат. **Бюджет поточних витрат** — це розпис поточних витрат, які здійснюються безперервно та у процесі виробництва відновлюються (матеріальні витрати, амортизація основних засобів і нематеріальних активів, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, інші прямі витрати та накладні витрати, що належать до поточних) та джерел, за рахунок яких вони фінансуватимуться (переважно обігових коштів). **Бюджет капітальних витрат** розробляється на етапі нового будівництва, реконструкції і модернізації основних фондів, придбання обладнання та нематеріальних активів. Він містить два розділи: капітальні вкладення (будівництво (придбання) будівель, споруд, приміщень; придбання машин і механізмів; придбання обладнання та реманенту (крім малоцінного та швидкозношувального); придбання нематеріальних активів; інші види капітальних витрат; податки та інші обов'язкові платежі; резерв капітальних витрат) та джерела фінансування (власні кошти інвестора, залучений пайовий капітал, залучений акціонерний капітал, фінансовий лізинг, емісія облігацій, кредити банків, інші джерела залучення фінансових ресурсів). Бюджет капітальних витрат розробляють на термін реалізації капітальних вкладень з плануванням показників поквартально чи помісячно.

За способом врахування витрат розрізняють поелементний бюджет, постатейний та комбінований. **Поелементний бюджет** — це розпис доходів та витрат певного об'єкта бюджетування, у якому структура витрат формується за економічними елементами (матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація, інші витрати). Такі бюджети формуються, як правило, для всієї організації за однорідними елементами витрат. **Постатейний бюджет** — це розпис надходжень та витрат певного об'єкта бюджетування, у якому структура витрат формується за комплексними статтями (витрати на утримання та експлуатацію устаткування, загальновиробничі витрати, позавиробничі витрати тощо). Такі бюджети формуються, як правило, за окремими структурними підрозділами організації з метою визначення собівартості виготовленої продукції. **Комбіновані** бюджети передбачають використання групування витрат як за економічно однорідними елементами, так і за комплексними статтями.

Формування бюджетів повинно здійснюватися з урахуванням стабільності середовища функціонування в організації. Якщо середовище функціонування відносно стабільне та стійке, то в організаціях формують стабільні (фіксовані, жорсткі) бюджети, які не підлягають жодному коригуванню протягом бюджетного періоду (хоча у науковій літературі розглядається позиція, за якої стабільні бюджети доцільно формувати лише для умовно-постійних витрат). Якщо середовище функціонування характеризується низьким рівнем прогнозованості та високим рівнем нестабільності, то виникає потреба у формуванні гнучких бюджетів, які розробляються для різних діапазонів ділової активності з урахуванням песимі-

стичного та оптимістичного прогнозів. Необхідно зазначити, що, на думку групи авторів, гнучкі бюджети повинні формуватися лише для умовно-змінних витрат та базуватися на системі норм, пов'язаних з показниками обсягів. Неперервні бюджети формуються систематично з урахуванням змін середовища функціонування; при цьому бюджетний період підлягає постійному зміщенню залежно від того, коли було здійснено коригування бюджетів.

Поділ бюджетів на бюджети змінних та постійних витрат тісно пов'язаний із системою обліку на підприємстві (повних чи змінних витрат). Змінні витрати безпосередньо пов'язані з обсягом виробництва (наприклад, заробітна плата робітників-відрядників, витрати на основні матеріали, сировину тощо), тому бюджети таких витрат, як зазначається вище, формуються на гнучких засадах з прив'язкою до реального чи оптимального діапазону ділової активності. Відповідно фінансування таких витрат є першочерговим для забезпечення встановленого обсягу виробництва продукції. Постійні витрати у свою чергу є незмінними у межах релевантного діапазону, їх абсолютна величина зі збільшення обсягу продукції істотно не змінюється (наприклад, витрати, пов'язані з обслуговуванням і управлінням виробничою діяльністю цехів, витрати на забезпечення господарських потреб). Бюджети постійних витрат відповідно формуються на фіксованій основі.

За чинною нормативно-правовою базою вся діяльність організації поділяється на операційну, фінансову та інвестиційну, відповідно можна формувати бюджети в організації за цими сферами діяльності. **Бюджети операційної діяльності** — це розписи витрат та доходів, видатків та надходжень, активів та пасивів, пов'язаних зі здійсненням операційної діяльності (з виробництвом або реалізацією товарів, робіт чи послуг, які є основною метою створення підприємства і забезпечують переважну частку його доходів). **Бюджети фінансової діяльності** — це розписи витрат та доходів, видатків та надходжень, активів та пасивів, пов'язаних зі здійсненням фінансової діяльності (з операціями, що призводять до зміни розміру і (або) складу власного та позикового капіталів підприємства). **Бюджети інвестиційної діяльності** — це розписи витрат та доходів, видатків і надходжень, активів та пасивів, пов'язаних зі здійсненням інвестиційної діяльності (з операціями щодо придбання та продажу довготермінових необоротних активів, а також короткотермінових (поточних) фінансових інвестицій, які не є еквівалентами грошових коштів). Доцільно зауважити, що при реалізації бюджетування основні бюджети не прив'язуються лише до організації, але й можуть формуватися для видів бізнесу, видів діяльності, центрів відповідальності тощо.

За рівнем узагальнення розрізняють часткові бюджети та зведені. **Часткові бюджети**, як правило, стосуються діяльності конкретних підрозділів, реалізації операцій (процесів), проектів, програм тощо. Показники часткових бюджетів надалі підлягають консолідації у зведені бюджети. На підприємствах **зведеними бюджетами** переважно є фінансові (бюджет руху грошових коштів, бюджет доходів та витрат, бюджет активів і пасивів), хоча фінансові бюджети також можуть бути частковими. З цього випливає, що для забезпечення оптимального бюджетування в організації обов'язково повинні розроблятися три види фінансових бюджетів, які лише в сукупності створюють можливості для оперативного управління фінансовими результатами, грошовими потоками, досягнення бажаних показників фінансової стійкості, оперативного реагування на проблеми, що виникатимуть протягом бюджетного періоду.

За рівнем важливості виокремлюють основні, допоміжні та спеціальні бюджети. До **основних** бюджетів належать фінансові (бюджет доходів та витрат, бюджет руху грошових коштів та бюджет активів і пасивів). Узагальнення фактичних матеріалів за проблемою дозволяють стверджувати, що основні бюджети залежно від їх функціонального призначення виконують перелік завдань. Бюджет доходів та витрат забезпечує чіткість та цілеспрямованість діяльності організації, ритмічність та безперервність виробничо-господарських процесів; створює об'єктивну основу

для оцінювання результатів діяльності організації в цілому та її підрозділів; визначає обсяги та структуру витрат і доходів; зазначає напрямки економії витрат; виступає засобом координації діяльності різних підрозділів організації для досягнення загальних результатів; сприяє розвитку внутрішнього моніторингу; формує реальну інформаційну базу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень тощо. Бюджет надходжень та видатків забезпечує оптимізацію руху грошових потоків, їх цільове використання та протидіє безгосподарському використанню коштів; запобігає виникненню касових розривів, що покращує ситуацію з платоспроможністю підприємства; формує інформаційну базу для планування підприємством своїх фінансових відносин із зовнішніми контрагентами на засадах високого рівня фінансової дисципліни. Бюджет активів і пасивів демонструє співвідношення та структуру активів і пасивів конкретного об'єкта, що склалися у результаті формування бюджету доходів та витрат і бюджету руху грошових коштів для цього ж об'єкта. **До допоміжних бюджетів** належать інвестиційний, кредитний, рекламний, податковий бюджет, бюджет маркетингових комунікацій. **До спеціальних** — бюджет науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), бюджет технічної реконструкції підприємства, інноваційний тощо.

На відміну від фінансової звітності, форми, види бюджетів та терміни їх формування і звітування не регламентуються законодавчо, а визначаються організацією залежно від наявних потреб та умов діяльності. Проведені дослідження за проблемою дозволяють стверджувати, що основними користувачами бюджетної інформації організації є власники, керівники всіх рівнів управління, фахівці та стратегічні партнери (інвестори і кредитори) тощо (табл. 8.1).

Таблиця 8.1. Характеристика основних споживачів бюджетної інформації підприємств

Групи споживачів бюджетної інформації підприємств	Представники відповідних груп основних споживачів бюджетної інформації	Основні завдання, що залежать від отримання та аналізу бюджетної інформації
Власники	<ul style="list-style-type: none"> <li>— акціонери;</li> <li>— учасники товариств;</li> <li>— приватні підприємці тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— формування уявлення про реальні економічні результати діяльності організації;</li> <li>— виявлення можливостей щодо економії витрат та нарощення фінансових резервів;</li> <li>— контролювання цільового використання ресурсів організації, запобігання зловживанням;</li> <li>— перерозподіл вільних коштів у найбільш прибуткові проекти</li> <li>— запобігання касовим розривам;</li> <li>— контролювання діяльності організації щодо відповідності встановленим цілям та місії тощо</li> </ul>
Керівники	<ul style="list-style-type: none"> <li>— керівники інституційного рівня управління (директор, його заступники; президент, віце-президенти та ін.);</li> <li>— керівники управлінського рівня управління (начальники відділів, служб, цехів тощо);</li> <li>— керівники технічного рівня управління (начальники дільниць, бригадири, старші майстри тощо)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— формування інформаційної картини щодо використання ресурсів організації за конкретними підрозділами, які перебувають у підпорядкуванні конкретних менеджерів;</li> <li>— визначення внеску менеджерів усіх рівнів у досягнення цілей організації та формування кінцевих фінансових результатів;</li> <li>— контролювання цільового використання обмежених ресурсів організації;</li> <li>— визначення внеску центрів прибутку, доходу та інвестицій організації у формування дохідної частини бюджетів;</li> <li>— пошук можливостей для економії ресурсів підприємства та збільшення надходжень;</li> <li>— вивільнення коштів із нерентабельних проектів;</li> <li>— визначення суттєвих відхилень фактичних бюджетних показників від планових, їх причин та прийняття відповідних управлінських рішень;</li> <li>— формування загального уявлення про консолідацію бюджетних показників на різних рівнях управління та забезпечення їх відповідності тощо</li> </ul>

Групи споживачів бюджетної інформації підприємств	Представники відповідних груп основних споживачів бюджетної інформації	Основні завдання, що залежать від отримання та аналізу бюджетної інформації
Фахівці	<ul style="list-style-type: none"> <li>— економісти;</li> <li>— технологи;</li> <li>— бухгалтери;</li> <li>— фінансисти;</li> <li>— збутовики;</li> <li>— постачальники;</li> <li>— енергетики тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оцінювання виконання бюджетних показників у межах центрів відповідальності та встановлених повноважень;</li> <li>— визначення, наскільки цільовим є використання конкретних видів ресурсів;</li> <li>— виявлення відхилень фактичних бюджетних показників від планових та визначення причин;</li> <li>— перевірка узгодженості показників різних бюджетів та правильності формування моделі консолідації;</li> <li>— внесення конкретних пропозицій щодо формування планових бюджетних показників, зменшення втрат, оптимізації ресурсних потоків, збільшення надходжень тощо</li> </ul>
Фінансово-кредитні організації	<ul style="list-style-type: none"> <li>— банки;</li> <li>— кредитні спілки;</li> <li>— кредитні товариства;</li> <li>— кредитні магазини тощо</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оцінювання фінансового стану підприємства, його платоспроможності, ліквідності, ділової активності тощо;</li> <li>— ознайомлення із фінансовими результатами діяльності підприємства;</li> <li>— контролювання за цільовим використанням кредитних ресурсів тощо</li> </ul>
Інвестори	<ul style="list-style-type: none"> <li>— фізичні особи;</li> <li>— юридичні особи</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— оцінювання інвестиційної привабливості підприємства;</li> <li>— визначення показників оборотності, ліквідності, платоспроможності та інших показників фінансового стану;</li> <li>— розрахунок прибутку на вкладений капітал;</li> <li>— вивчення потенційних можливостей підприємства тощо</li> </ul>

Поширеною є думка, що бюджетна інформація використовується лише для цілей внутрішнього управління, хоча, як впливає з табл. 8.1, вона є досить цінною і для багатьох зовнішніх користувачів. Зазвичай фінансово-кредитні організації і потенційні інвестори для формування інформаційної картини щодо можливостей співпраці з організацією використовують інформацію з фінансової звітності, але застосування бюджетних показників дозволяє більш об'єктивно, достовірно та комплексно оцінити стан діяльності підприємства з економічної, а не бухгалтерської чи податкової точки зору. При цьому зовнішнім користувачам підприємство може надавати лише окремі сегменти інформації, яка є необхідною для формування конструктивних партнерських взаємовідносин, адже бюджетна інформація може розцінюватися як комерційна таємниця.

На сьогодні існує велике різноманіття методик щодо розроблення бізнес-плану залежно від його цілей (створення спільного підприємства, залучення інвестицій, кредитів, реалізація проектів модернізації обладнання, оновлення асортименту тощо); відповідно і наповнення таких бізнес-планів буде відрізнятися. **Бізнес-план** — документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту. В Україні з метою забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів підприємствами Міністерством економіки України наказом № 290 від 06.09.2006 затверджено «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств». Відповідно до них бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

1. **Резюме.** Містить короткий виклад основних положень бізнес-плану, мету інвестиційного проекту, загальну характеристику організації, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства та держави від реалізації проекту, співінве-

стори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, основні показники проекту (обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень тощо). Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і обґрунтовують правильність розрахунків.

**2. Характеристика підприємства.** Наводяться повна і скорочена назва підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ), номер і дата державної реєстрації, перереєстрації, повна назва та юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну, консорціуму та ін.), до складу якого входить підприємство, форма власності та правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі. Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності, поглинання інших організацій). Зазначається органіграма, опис організаційної структури управління підприємством та дані про зв'язки між його окремими підрозділами. Надається інформація про сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства; майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення; організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність технологій, що використовуються, сучасним вимогам, а також загальні висновки щодо стану підприємства; цілі та стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідницької діяльності, фінансів, кадрів тощо).

**3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством.** Розкривається спеціалізація підприємства, прогнозне і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних та вартісних показниках), структура існуючих витрат підприємства та собівартість щодо кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпеченість матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва.

**4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг).** Характеризується сучасне становище підприємства на ринках збуту та пропозиції щодо його поліпшення, пропозиції щодо сервісного обслуговування реалізованої продукції. Надається характеристика основних і допоміжних ринків та їхніх сегментів, на яких працює підприємство, їхні розміри, найважливіші тенденції та прогнозні зміни. Крім того, відображаються засоби комунікації, орієнтири для цін і валового прибутку, цикл покупок, описується цінова політика підприємства, інформація про законодавчі обмеження щодо проникнення на ринок (податкові, митні перешкоди, ліцензування тощо).

**5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги.** Характеризується конкурентне середовище та конкурентні переваги підприємства, надається опис основних конкурентів на відповідних ринках, визначається конкурентоспроможність продукції підприємства на цільових ринках.

**6. План маркетингової діяльності.** Наводяться відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подаються схема та характеристика існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення. Надаються відомості про діяльність підприємства щодо просування виробленої продукції на ринки збуту, використання торговельних знаків, організування продажу продукції (транспортного обслуговування покупців, механізму розрахунків за придбану продукцію), експортної діяльності підприємства з визначенням існуючих і запланованих контрактів та грошових надходжень. Описується стратегія мар-

кетингу підприємства. Наводяться характеристики постачальників сировини на підприємство із зазначенням її якості, кількості, ритмічності надходження за регіонами та пропозиції покупця щодо вдосконалення існуючої системи постачання сировини на підприємство, можливостей заміни сировини. Подаються пропозиції щодо вдосконалення каналів збуту і розширення кола споживачів товарів (послуг), засобів реклами, ціноутворення, обґрунтування потреби у таких товарах. Здійснюється аналіз основних факторів, що впливають на маркетингове середовище, формується програма реалізації продукції підприємства з деталізацією за видами продукції, ринками збуту, часовими періодами.

**7. План виробничої діяльності.** Наводяться відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, відповідності діючих технологій сучасним вимогам, машин та обладнання із зазначенням кількості і терміну роботи. Подаються схеми виробничих потоків, надаються пропозиції щодо оновлення машин та обладнання, вдосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі прогресивної техніки та технології. Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних виробничих потужностей у межах номенклатури виробів та послуг, для яких визначений режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг, а також обсяг продукції, який спроможний «поглинути» відповідний сегмент ринку. На підставі виробничої програми здійснюється розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах. Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах, окремо — в іноземних спеціалістах, викладаються основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці, розраховується фонд заробітної плати працівників. Розробляються калькуляції витрат на випуск окремих видів продукції та зведений кошторис витрат. На етапі розроблення виробничої програми розраховується потреба у первісних інвестиціях, визначаються напрями їх освоєння.

**8. Організаційний план.** Наводиться інформація щодо існуючої виробничо-технологічної структури підприємства, пропозиції щодо її вдосконалення та управління окремими інвестиційними проектами, функції ключових підрозділів, організація координації і взаємодії служб і підрозділів підприємства, оцінка відповідності організаційної структури управління цілям і стратегії розвитку підприємства, забезпеченості підприємства працівниками, структури кадрів, кваліфікації робітників. Подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства, систему преміювання, надбавок, доплат тощо. Визначається перелік заходів щодо реалізації інвестиційного бізнес-плану з визначенням виконавців та термінів виконання.

**9. План охорони навколишнього середовища.** Наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, джерела фінансування проведення природоохоронних заходів з визначенням термінів виконання. Визначається відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на навколишнє середовище. Називаються наявні очисні споруди, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища, окремих його складових (повітря, води, лісових та інших ресурсів), утилізації відходів виробництва, пакувальних матеріалів, очищення промислових стоків і скидів, рекультивациі земель тощо. Аналізуються можливі екологічні наслідки проекту та визначаються витрати, пов'язані з виконанням природоохоронних заходів.

**10. Фінансовий план та програма інвестицій.** Наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання (залучення кре-



дитів, акціонерний чи пайовий капітал тощо), прогнозні показники балансу підприємства, прогноз прибутків та збитків (на три роки), додаються баланс підприємства, звіт про фінансові результати та їх використання, звіт про фінансово-майновий стан підприємства за звітний рік. Формується зведена таблиця прогнозних фінансово-економічних показників бізнес-плану, які надалі слугуватимуть критеріями ефективності реалізації бізнес-плану.

11. **Аналіз потенційних ризиків.** Передбачає ідентифікацію ризиків (ризиків соціально-економічної ситуації, виробничі, ринкові тощо), їх оцінювання, вибір методів та інструментів, які дозволять запобігти їх появі чи долати їхні наслідки.

12. **Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану.** Визначаються показники бюджетної та суспільної економічної ефективності, зокрема, валовий дохід, прибуток до оподаткування, податки, збори та інші платежі, чистий прибуток, рентабельність, звичайний та дисконтований термін окупності витрат.

13. **Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.** Розраховуються результативні показники реалізації бізнес-плану (збільшення обсягів реалізації, кількість збережених або новостворених робочих місць, покращання умов роботи працівників, впровадження інновацій тощо).

Економічні плани на підприємствах є точкою відліку для виконання робіт усіма працівниками, оскільки саме вони визначають перелік необхідних заходів, їхню економічну доцільність та вплив на ефективність функціонування організації.

**Матеріальні стимули** — способи впливу, що спонукають індивідів, групи до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з цілями організації на засадах надання матеріальних винагород. Матеріальні стимули є одним із найдієвіших способів впливу на працівників організації на засадах посадових окладів, доплат, надбавок, премій, цінних подарунків, дотацій, пільг, бонусів тощо. Існує доволі значне різноманіття матеріальних стимулів, що обумовлюється можливостями підприємства щодо стимулювання, особливостями мотивів працівників, складністю виконуваних ними завдань тощо. Перелік матеріальних стимулів наведено у табл. 8.2.

#### **Приклад з практики**

У японському концерні «Мацусіта» діє розгалужена система матеріальних стимулів. Зокрема, головне місце належить заробітній платі (на неї японська фірма у середньому виділяє 85 % усіх коштів, які витрачаються на трудові ресурси). Місячний заробіток доповнюється преміями, які виплачуються два рази на рік (так звані бонуси) понад тарифний заробіток за встановлений робочий час і понаднормові доплати; у свою чергу тарифний заробіток складається з тарифної ставки і надбавок до неї. Заробітна плата залежить від терміну служби та віку. Всім новим працівникам призначається ідентична заробітна плата, яка щорічно доповнюється надбавками за досвід. При її щорічному підвищенні враховуються і такі чинники, як майстерність, посада та освіта працівника. Однак вони не є основними, оскільки визначальними залишаються вік і термін роботи на підприємстві. Заробітна плата управлінського персоналу компаній перевищує платню нових працівників у 7—8 разів (для порівняння: в американських компаніях часто заробітна плата топ-менеджерів у сотні разів перевищує платню нових працівників). Працівникам пропонується розгалужена система пільг: надбавки на утримання сім'ї, оплата проїзду до місця роботи, медичне страхування, соціальне страхування, виплати на соціальні потреби, надання путівок на відпочинок, оплата стоянки автомашин працівників, забезпечення харчуванням працівників, видача премій та цінних подарунків тощо. Виплата допомог при звільненні становить 70—80 місячних заробітних плат. Крім цього, практикується надання натуральних виплат (наприклад, безкоштовне забезпечення товарами) тощо.

Таблиця 8.2. Коротка змістовна характеристика матеріальних стимулів

Групи матеріальних стимулів	Перелік матеріальних стимулів	Коротка характеристика матеріальних стимулів
<b>Матеріальні (прямі) – індивідуальні</b>	Відрядна форма оплати праці	Встановлює залежність розміру заробітної плати від обсягів виготовленої продукції
	Почасова форма оплати праці	Встановлює залежність розміру заробітної плати від відпрацьованого часу
	Комбінована форма оплати праці	Поєднує відрядну та почасову форми оплати праці
	Комісійна форма оплати праці	Розмір заробітної плати формується як норматив від певного показника (обсягу реалізації продукції, прибутку тощо)
	Система «плаваючих окладів»	Оклади у наступному місяці встановлюються залежно від результатів роботи у поточному періоді
	Система Мерріка	При виконанні завдання на 60% працівнику загрожує звільнення, на 61–83% – отримує наперед визначену ставку, на 81–100% – 1,1 ставки, більше 100% – 1,2 ставки
	Контрактна система	Передбачає встановлення вигідних умов оплати праці за договірним принципом для висококваліфікованих працівників керівного складу чи рідкісних професій
	Премії за індивідуальні результати	Премії за виконання та перевиконання планових показників, раціоналізаторські пропозиції, економію ресурсів, зменшення браку, залучення інвестицій, покращання якості продукції тощо
	Індивідуальні премії на основі системи Бедо	Кожна хвилина робочого часу вважається «точкою», а додаткова премія визначається як добуток 0,75 кількості «точок», виконаних працівником за годину, на 1/60 почасової оплати праці
	Індивідуальні премії на основі системи Роуена	Передбачає визначення норми часу на виконання певної роботи, але якщо працівник не виконав норму, гарантується почасова ставка; премія встановлюється залежно від зекономленого часу в межах частини почасової ставки, її розмір залежить від підвищення продуктивності праці, що визначається як різниця між фактичним і нормативним часом
	Система зіставлення посадових інструкцій	Складається довідник, що включає перелік посад і відповідний перелік обов'язків, «ціну» кожної посади та мінімальний розмір заробітної плати працівника, що займає конкретну посаду згідно з його функціями та обсягом затрачених зусиль
	Система «How points»	Кожній посаді присвоюється певна кількість балів (points) залежно від її відповідності переліку критеріїв, визначається «ціна» одного балу, що дозволяє підрахувати «ціну» кожної аналізованої посади згідно з присвоєною кількістю балів
	Система грейдів	Створення вертикальної структури корпоративних рангів (позиційних посад) на засадах цінності посади для підприємства, трудомісткості робіт, рівня відповідальності, кваліфікаційних вимог та розрахунок заробітної плати відповідно до грейду (рейтингу) посади
	Доплати	За суміщення професій, розширення зони обслуговування, збільшення обсягів робіт, виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника, інтенсивність праці, керівництво бригадою, роботу у вечірній та нічний час тощо

Групи матеріальних стимулів	Перелік матеріальних стимулів	Коротка характеристика матеріальних стимулів
Матеріальні (прямі) – групові	Розподіл прибутку на засадах дивідендної політики	Стосується працівників, які є акціонерами корпорації та можуть на пропорційних засадах претендувати на частку прибутку, який згідно з рішенням акціонерів припадає на виплату дивідендів
	Премії на засадах системи Скенлона	Базується на розрахунку загального коефіцієнта, що дорівнює відношенню сукупних витрат на робочу силу до вартості реалізованої продукції, порівнянні коефіцієнта з нормативним значенням, і в разі, якщо фактична заробітна плата нижча від припустимої, скоригованої з урахуванням зміни обсягу продукції, виплачується премія, яку поділяють між компанією і працівником у співвідношенні 25%:75% відповідно
	Премії на засадах системи Раккера	Базується на порівнянні відношення фактичних величин чистої продукції до заробітної плати працівників із «нормою Раккера» та визначенні розміру премії як різниці між припустимою і фактичною величиною заробітної плати; премію ділять у співвідношенні 50%:50% між працівниками і компанією
	Безтарифна система оплати праці	Передбачає повну залежність заробітної плати працівника від кінцевих результатів роботи трудового колективу
	Система оплати праці з використанням коефіцієнта вартості праці	Передбачає розподіл колективного заробітку за коефіцієнтом вартості праці (коефіцієнта трудової участі), який встановлюється всім працівникам, включаючи керівника колективу, і відпрацьованого часу
	Балансова система оцінки праці	Передбачає створення на рівні підприємства та підрозділів балансової комісії для оцінювання трудового внеску підрозділів і окремих працівників у колективні результати праці; на щомісячному засіданні балансової комісії кожний член-експерт виставляє підрозділу відповідну оцінку, які згодом сумуються і виводиться загальна оцінка підрозділу
	Премії за підсумками роботи за певний період із пропорційним розподілом премій	Передбачає преміювання за період, як правило, із пропорційним розподілом премій
Матеріальні (непрямі) – індивідуальні	Пільгове або безкоштовне харчування	Стосується, як правило, керівників вищого рівня управління та робітників, які працюють у шкідливих умовах
	Доплати працівникам	За підвищення кваліфікації та здобуття нових знань, навичок та вмінь тощо
	Медичне страхування, страхування цивільної відповідальності транспортних засобів, майна та життя працівників корпорації	Стосується, як правило, працівників корпорації, діяльність яких пов'язана з підвищеним професійним ризиком
	Оплата оренди житла	Стосується керівників вищого рівня управління та працівників рідкісних професій
	Економічна підтримка особистих інтересів	Мається на увазі часткове або повне фінансування захоплень працівників підприємства (спорт, хобі, мистецькі захоплення)

Групи матеріальних стимулів	Перелік матеріальних стимулів	Коротка характеристика матеріальних стимулів
Матеріальні (непрямі) – індивідуальні	Надання кредитів чи позик для придбання житла та інших товарів	Кредити надаються керівникам або працівникам рідкісних професій, у яких особливо зацікавлена корпорація
	Компенсація проїзду в громадському транспорті	Стосується насамперед працівників з роз'їзним характером праці (працівників збутової та постачальницької сфери, рекламних агентів)
	Надбавки	За високу професійну майстерність, стаж, вислугу років, класність водіям легкових і вантажних автомобілів і автобусів, високі досягнення в праці, знання та використання в роботі іноземної мови, наукові ступені
	Фінансування туристичних подорожей, відпочинку, санаторно-курортного лікування	Стосується керівників, працівників рідкісних професій, а також робітників, що працюють у шкідливих умовах праці, та найбільш успішних фахівців – за результатами індивідуальних досягнень
	Оплата навчання та підвищення кваліфікації працівників та членів їх сімей	Здійснюється в межах реалізації кадрової програми, стосується найбільш перспективних та цінних для підприємства працівників, також реалізується при переході на нові технологічні процеси та під час реалізації інших організаційних змін
	Опціони з обмеженим правом	Передбачають безкоштовну передачу акцій підприємства працівникам із заборотою протягом визначеного періоду здійснення операцій купівлі-продажу
	Разові цільові допомоги	Йдеться про разову матеріальну допомогу з фонду підприємства на оздоровлення, поховання, у зв'язку з народженням дитини, одруженням тощо
	Премії до ювілеїв, свят	Премії працівникам до ювілеїв, а також професійних, державних та релігійних свят
	Цінні подарунки тощо	Приурочені до ювілеїв працівників
Матеріальні (непрямі) – групові	Колективні цінні подарунки	Приурочені до нагородження колективів працівників з приводу святкування професійних чи корпоративних подій
	Фантомні винагороди	Додаткові винагороди, пов'язані зі зростанням ринкової вартості компанії
	Безкоштовне передання чи пільговий продаж акцій компанії працівникам	Практикується зазвичай стосовно тих працівників, які становлять для корпорації особливу цінність
	Корпоративний мобільний зв'язок	Надається керівникам, працівникам комунікативної сфери (бухгалтерам, фахівцям з постачання, збуту, реклами, маркетингових досліджень, секретарям-референтам, юристам тощо)
	Програми корпоративного пенсійного забезпечення	Практикуються, як правило, стосовно керівників і передбачають автоматичне перерахування частини їхньої заробітної плати на пенсійні депозити
	Фінансування спільних корпоративних заходів	Фінансування святкування колективом Нового року, 8 березня, Дня корпорації та інших свят та подій

#### 8.4. ТЕХНОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Технологічні методи менеджменту* — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. Впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать:

**а) технологічні документи.** Вплив через технологічні документи забезпечується у процесі трудової діяльності. Виконуючи ту чи іншу роботу, працівники керуються певним переліком технологічних операцій, технологічними картами, вказівками з використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтованою послідовністю виконання трудових процесів тощо. Наприклад, робітник-токарь у процесі трудової діяльності керується такими документами, як технологічний процес виготовлення деталі (вузла), інструкції з експлуатації обладнання (токарного верстата) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо; начальник відділу керується переліком і послідовністю виконання встановлених завдань, режимом роботи (щоденним, тижневим, місячним тощо), вимогами до певних видів трудової діяльності (наприклад, умовами проведення зборів, нарад);

**б) конструкторські документи.** Вплив таких документів забезпечується завдяки використанню працівниками в процесі трудової діяльності ескізів виробів (деталей, вузлів та ін.), креслень, конструкторських карт, будови машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Так, інженер-програміст повинен знати будову комп'ютерної техніки; робітник керується знаннями про влаштування металорізального верстата, автоматизованого інструмента тощо.

#### 8.5. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

*Соціально-психологічні методи менеджменту* — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. Використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності. Це сукупність специфічних способів впливу на міжособистісні відносини і зв'язки, що виникають у трудових колективах, а також на соціальні процеси, що в них відбуваються. Ці методи базуються на використанні моральних стимулів до праці, діють на особу за допомогою психологічних прийомів (власний приклад, авторитет) з метою перетворення адміністративного завдання на внутрішньо усвідомлену потребу людини. Основними цілями застосування таких методів є дотримання принципу психофізіологічної сумісності у колективі, формування здорового морально-психологічного клімату, виховання почуття взаємодопомоги та колективізму. *Соціально-психологічні методи* — це методи, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію та які базуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях та вихованні. До соціально-психологічних методів належать:

**а) соціальні плани** (передбачають створення умов праці, забезпечення відпочинку, організування побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо);

**б) моральні стимули** (впливають завдяки врахуванню потреб працівників вищого порядку у повазі, самореалізації, визнанні на засадах використання соціально-психологічних механізмів тощо, табл. 8.3).

Таблиця 8.3. Коротка характеристика моральних стимулів

Групи моральних стимулів	Перелік моральних стимулів	Коротка характеристика моральних стимулів
Моральні (прямі) — індивідуальні	Гнучкі робочі графіки	Можуть надаватися керівникам, фахівцям зі збуту, постачання, реклами, а також особливо цінним фахівцям, які можуть виконувати певні види діяльності в домашніх умовах
	Подяки	Можуть надаватися всім категоріям працівників за старанність, відданість корпорації, особливі досягнення, внесок у покращення функціонування корпорації тощо
	Грамоти	Можуть надаватися усім категоріям працівників за значні досягнення у праці, зразкове виконання обов'язків, високий рівень результативності, продуктивності тощо
	Фотографії на дошці пошани	Цей метод використовується стосовно будь-якої категорії працівників, робота яких заслуговує особливого визнання
	Особисті привітання	Приурочуються до ювілеїв, особистих родинних подій (одруження, народження дитини), отримання зовнішнього визнання (відомчих нагород, грантів, премій)
	Просування за службовою ієрархією	Стосується перспективних працівників, які мають достатній потенціал та здатність до навчання
	Висвітлення інформації про трудові досягнення у ЗМІ	Стосуються найбільш видатних працівників підприємства, розробки, досягнення, інновації, результати діяльності яких можуть слугувати еталоном для працівників корпорації та конкурентів
Моральні (прямі) — групові	Сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі	Забезпечується на основі формування гармонійного колективу, встановлення корпоративних норм, правил, традицій, табу
	Колективні заходи спортивного, екскурсійного характеру та ін.	Сприяють розвитку колективного командного духу, формують почуття причетності до корпорації

в) **методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі** (забезпечують вплив на засадах добору його членів за характером, стажем, національністю, розташуванням кадрів на робочих місцях тощо).

#### **Приклад з практики**

«Гуртки якості», які виникли в Японії, згодом поширилися на підприємствах США та інших країн. Вони покликані виявляти дефекти у виготовленні продукції, ідентифікувати вузькі місця, контролювати якість продукції, розробляти раціоналізаторські пропозиції щодо вдосконалення технологічних процесів, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат, ліквідації втрат. За даними японської статистики, на кожного працівника припадає 18–22 раціоналізаторські пропозиції на рік, що у 5–6 разів більше, ніж у США. Варто зауважити, що відповідно до японської моделі «гуртки якості» формуються на добровільних засадах із самостійним розподілом завдань між членами колективу, що створює можливості для максимального розкриття творчих здібностей працівників. Крім цього, на японських підприємствах працює система адміністративної та фінансової підтримки функціонування «гуртків якості», які щотижня у робочий або позаробочий час проводять засідання. Заслуги членів «гуртків якості» належним чином морально та матеріально стимулюються. Діяльність цих гуртків максимально заохочується також Японським союзом учених та інженерів, який реєструє такі гуртки, проводить для них конференції, збори тощо. Як зазначають експерти, на сьогодні гуртки якості по суті перетвори-

лись на колективи нової формації, які спрямовані на забезпечення розвитку підприємства та створення сприятливих умов для розвитку особистісних, креативних та комунікативних навичок для працівників. Фактично такі гуртки формують базу для створення малих самокерованих груп (МСГ) на всіх рівнях підприємства, котрі самостійно визначають для себе завдання, формують механізми їх реалізації, оцінюють ефективність виконання, взаємодіючи в межах підприємства.

## 8.6. АДМІНІСТРАТИВНІ МЕТОДИ МЕНЕДЖМЕНТУ

**Адміністративні методи менеджменту** — це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на її окремих працівників. Умовою застосування цих методів є переважання однозначних способів розв'язання установлених завдань, зведення ініціативи до мінімуму і покладання відповідальності за результати на керівника. Найсуттєвіший недолік адміністративних методів полягає в тому, що вони орієнтуються на досягнення заданої результативності, а не на її зростання, заохочують ретельність, а не ініціативу. Адміністративні методи — це конкретні безваріантні завдання виконавцям, норм яких необхідно дотримуватися. Адміністративні методи менеджменту включають сукупність способів впливу, а саме:

а) **організаційні способи впливу**, що реалізуються через документи тривалої дії та поділяються на:

- способи організаційного регламентування (через закони, положення, статuti, укази тощо);
- способи організаційного нормування витрат сировини, енергії, інструменту, розмірів амортизації тощо;
- способи організаційного інструктування через інструкції, правила, вимоги;
- способи організаційного інформування за допомогою актів, протоколів, доповідних записок, телеграм, заяв.

За допомогою організаційних способів впливу формуються необхідні умови функціонування організації, завдяки їм організація проектується, створюється, орієнтується в просторі та часі, її діяльність нормується, регламентується і забезпечується необхідними інструкціями, які фіксують права персоналу, його структуру. Ці методи створюють межі для функціонування та розвитку організації;

б) **розпорядчі способи впливу** спрямовані формалізувати завдання, прийоми тощо, а також усувати недоліки та відхилення у ході виробничо-господарської діяльності. Розпорядчі дії реалізуються через:

- *проекти наказів* (їх формують директор, його заступники);
- *проекти розпоряджень* (прерогатива начальників підрозділів, служб), які мають на меті виконання наказів;
- *вказівки* (застосовують усі менеджери), основним призначенням яких є виконання наказів і розпоряджень.

Ці розпорядчі документи повинні бути певним чином оформлені. Так, у наказі виокремлюють розділи «Констатую», «Наказую», а в розпорядженні і вказівці — розділи «Констатую», «Пропоную»;

в) **дисциплінарні способи впливу** використовуються у конкретних ситуаціях. Вони реалізуються через зауваження, догани, переміщення посадових осіб, звільнення тощо.

Як уже було зазначено вище, поділ методів менеджменту на різні групи є досить умовним, оскільки всі вони тісно взаємопов'язані. Увесь широкий арсенал методів менеджменту дозволяє керуючій системі при їх умілому використанні та поєднанні забезпечити високу ефективність трудової діяльності представників керованої системи.

Найбільш прикладне значення має класифікація методів менеджменту за ознакою характеру впливу. При цьому слід пам'ятати про те, що економічні, техно-

логічні та соціально-психологічні методи здійснюють вплив на керовану систему лише тоді, коли вони формалізуються за допомогою адміністративних методів. Наприклад, план економічного розвитку складального цеху почне впливати на його працівників тоді, коли директором підприємства буде підписано наказ про його впровадження; положення щодо преміювання набуде сили (впливу) лише після його затвердження заступником директора з економіки; новий технологічний процес може бути впроваджено після підпису (наказу) головного інженера підприємства; нова система бухгалтерського обліку почне діяти після затвердження головним бухгалтером; новий режим роботи підприємства вступить у дію після підписання відповідного наказу директором тощо.

Таким чином, *адміністративні методи менеджменту* відіграють потрібну роль:

— по-перше, вони мають свої власні способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану (закони Верховної Ради України, постанови Кабінету міністрів України, укази Президента України, положення про підрозділи підприємства, різноманітні договори та ін.);

— по-друге, адміністративні методи узаконюють вплив інших методів менеджменту, забезпечуючи їм правове оформлення. Економічні, технологічні та соціально-психологічні методи менеджменту, які створені керуючою системою, зможуть впливати на керовану систему тільки тоді, коли вони будуть юридично узаконені у конкретному правовому документі (статуті підприємства, наказі директора, положенні про відділ тощо) або у формі усного розпорядження чи вказівки;

— по-третє, адміністративні методи є ефективним засобом оптимізації управлінських рішень, надаючи їм юридичної сили, тобто узаконюючи прийняті до виконання управлінські рішення, що буде докладніше розкрито нижче.

Вище зазначалося, що методи менеджменту є результатом здійснення функцій менеджменту, тобто апарат управління будь-якої організації у процесі своєї діяльності повинен створити всі необхідні способи впливу на керовану систему. Власне, усі управлінці працюють задля того, щоб сформувати необхідні методи менеджменту, які забезпечать здійснення виробничо-господарської діяльності і досягнення цілей та місії організації. У табл. 8.4 відображено, які методи менеджменту можна отримати у процесі реалізації певних конкретних функцій, а в табл. 8.5 — за допомогою яких елементів функцій менеджменту можна розробити відповідні методи менеджменту.

Таблиця 8.4. Приклади методів менеджменту, які отримані у процесі реалізації конкретних функцій менеджменту

Конкретні функції менеджменту	Отримані методи менеджменту
1. Управління виробництвом	<ul style="list-style-type: none"> <li>— план виробничо-господарської діяльності;</li> <li>— графік руху виробів, транспорту, працівників;</li> <li>— посадові інструкції для майстрів, начальників цехів та дільниць;</li> <li>— положення про застосування відрядної форми оплати праці для основних робітників;</li> <li>— положення про преміювання основних робітників за перевиконання планових завдань;</li> <li>— план покращання умов праці основних робітників;</li> <li>— технологічний процес виготовлення вузлів;</li> <li>— інструкції з експлуатації обладнання тощо</li> </ul>
2. Управління фінансами	<ul style="list-style-type: none"> <li>— фінансовий план;</li> <li>— бюджет;</li> <li>— штатний розпис фінансово-економічного відділу;</li> <li>— посадові інструкції для працівників фінансово-економічного відділу;</li> <li>— норми витрат фінансових коштів;</li> <li>— проект фінансування побудови адміністративних приміщень;</li> <li>— план використання кредитних ресурсів тощо</li> </ul>



Конкретні функції менеджменту	Отримані методи менеджменту
3. Управління збутом	<ul style="list-style-type: none"> <li>— план реалізації продукції;</li> <li>— проект рекламної кампанії;</li> <li>— посадові інструкції для працівників відділу збуту;</li> <li>— положення про застосування комісійної форми оплати праці для працівників відділу збуту;</li> <li>— програма заходів для стимулювання збуту тощо</li> </ul>
4. Управління зовнішньоекономічною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> <li>— план зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>— штатний розпис працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>— положення про преміювання працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності за перевиконання планових показників;</li> <li>— план фінансування рекламної компанії на закордонних ринках;</li> <li>— наказ про створення відділу міжнародної реклами;</li> <li>— протокол ділових переговорів з іноземними партнерами тощо</li> </ul>
5. Управління транспортними потоками	<ul style="list-style-type: none"> <li>— графік руху транспорту;</li> <li>— норми витрат палива та мастильних матеріалів;</li> <li>— норми амортизації транспортних засобів;</li> <li>— положення про погодинну оплату праці для водіїв;</li> <li>— план модернізації рухомого транспортного складу;</li> <li>— наказ про впровадження автоматизованих систем управління транспортними потоками;</li> <li>— штатний розпис працівників диспетчерського відділу;</li> <li>— план здійснення ремонтних робіт у гаражних приміщеннях тощо</li> </ul>
6. Управління токарною дільницею	<ul style="list-style-type: none"> <li>— план виробничо-господарської діяльності токарної дільниці;</li> <li>— посадові інструкції для майстра токарної дільниці;</li> <li>— положення про відрядну оплату праці для токарів;</li> <li>— технологічний процес токарної обробки деталей;</li> <li>— інструкції з експлуатації токарно-різальних верстатів</li> </ul>

Таблиця 8.5. Взаємозв'язок функцій та методів менеджменту (приклад)

Елементи конкретних функцій менеджменту	Методи менеджменту, що утворюються в результаті реалізації функцій менеджменту
1. Планування впровадження нової технологічної лінії з виробництва велосипедів	<ul style="list-style-type: none"> <li>— графік упровадження нової технологічної лінії;</li> <li>— кошторис затрат на впровадження технологічної лінії;</li> <li>— технологічний процес та ін.</li> </ul>
2. Планування діяльності підприємства планово-економічним відділом	<ul style="list-style-type: none"> <li>— виробнича програма;</li> <li>— техніко-економічний план;</li> <li>— бюджет;</li> <li>— наказ про виконання положень техніко-економічного плану тощо</li> </ul>
3. Організація на підприємстві нового підрозділу — науково-дослідної лабораторії	<ul style="list-style-type: none"> <li>— штатний розпис працівників лабораторії;</li> <li>— наказ про створення науково-дослідної лабораторії;</li> <li>— посадові інструкції для працівників науково-дослідної лабораторії;</li> <li>— правила техніки безпеки під час роботи в лабораторії</li> </ul>
4. Реорганізація на підприємстві двох відділів (експортного та імпортного) у відділ зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД)	<ul style="list-style-type: none"> <li>— штатний розпис працівників відділу ЗЕД;</li> <li>— наказ про реорганізацію експортного та імпортного відділів у відділ зовнішньоекономічної діяльності;</li> <li>— посадові інструкції для працівників відділу ЗЕД;</li> <li>— наказ про скорочення працівників, які не відповідають вимогам;</li> <li>— наказ про залучення у відділ ЗЕД висококваліфікованих спеціалістів у галузі ЗЕД</li> </ul>

Елементи конкретних функцій менеджменту	Методи менеджменту, що утворюються в результаті реалізації функцій менеджменту
5. Стимулювання основних робітників підприємства	— положення з преміювання основних робітників; — фонд оплати праці основних робітників; — наказ про впровадження відрядної системи оплати праці для основних робітників
6. Розроблення відділом праці та заробітної плати системи стимулювання інженерно-технічного персоналу (ІТП)	— фонд оплати праці; — положення з преміювання; — наказ на персональне нагородження працівників за високі результати праці
7. Контролювання директором результатів роботи своїх заступників	— наказ про підготовку річних звітів щодо результатів роботи підрозділів організації; — програма атестації заступників директора
8. Усунення недоліків та відхилень, які виявлені відділом технічного контролю організації в процесі контролювання	— наказ про усунення недоліків у технології виробництва; — наказ щодо внесення змін в організацію трудових процесів з метою підвищення їх ефективності

Усі методи менеджменту формуються керуючою системою підприємства як орієнтири для діяльності керованої системи. Методи менеджменту зазвичай фігурують у документальній формі, хоча можуть фігурувати і у вигляді усних вказівок. Слід зауважити, що всі методи менеджменту для забезпечення їхнього впливу на підлеглих повинні набути певного правового оформлення (мають бути ухваленими, затвердженими, підписаними, зареєстрованими, вибраними з переліку альтернатив), у такий спосіб перетворившись на управлінські рішення.

### ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Які терміни та поняття відповідають нижченаведеним трактуванням?
  - 1.1. .... їхній вплив здійснюється шляхом створення умов праці, забезпечення відпочинку, організації побуту, медичного обслуговування, охорони праці тощо.
  - 1.2. .... використовуються з метою підвищення активності працівників та створення відповідних соціально-психологічних умов для їх трудової діяльності.
  - 1.3. .... впливають на працівників через документи, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів.
  - 1.4. .... — це способи і прийоми впливу керуючої системи на керувану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо), а в прикладному аспекті — це сукупність способів і прийомів впливу на колектив працівників та окремих виконавців з метою досягнення місії організації та її цілей.
  - 1.5. .... враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули.
  - 1.6. .... націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо).
  - 1.7. .... спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення дружніх взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

- 1.8. .... — це розпис потреб та ресурсів на певний період, пов'язаний з функціонуванням певного об'єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції (товарів, робіт, послуг), що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення встановлених цілей організації.
- 1.9. .... — це активні методи, завдяки яким відбувається вплив на діяльність організації в цілому та на її окремих працівників.
- 1.10. .... впливають через нагородження орденами, медалями, грамотами, присвоєння звань тощо.
2. Які твердження відповідають певним категоріям менеджменту, наведеним у табл. 8.6?

Таблиця 8.6. Категорії та їх трактування

Категорії	Твердження
2.1. Бюджет	а) це способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління
2.2. Методи морального впливу	б) це розпис потреб та ресурсів на певний період, пов'язаний з функціонуванням певного об'єкта, реалізацією проекту, виробництвом продукції (товарів, робіт, послуг), що формується на засадах багатоваріантного аналізу з метою пошуку найоптимальнішого шляху досягнення встановлених цілей організації
2.3. Методи матеріального впливу	в) націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності
2.4. Методи прямого впливу	г) спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення добрих взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо
2.5. Методи непрямого впливу	г) враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули
2.6. Методи владного впливу	д) створюють умови для впливу менеджменту на керовану систему (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо)
2.7. Методи менеджменту	е) калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули
3.8. Кількісні методи	є) безпосередньо впливають на керовану систему

3. У чому полягає механізм формування методів менеджменту?
4. Як пов'язані між собою функції та методи менеджменту?
5. Чи можуть методи менеджменту виконуватися через функції менеджменту?
6. Які основні завдання методів менеджменту?
7. Як взаємопов'язані функції і методи менеджменту?
8. Яке місце методи менеджменту посідають у процесі менеджменту?
9. Як методи менеджменту пов'язані з управлінськими рішеннями?
10. У якій підсистемі організації (керуючій чи керованій) відбувається формування методів менеджменту?
11. За якими ознаками класифікують методи менеджменту?
12. За якою ознакою класифікація методів менеджменту має найбільш прикладне значення?
13. Які методи менеджменту зараховують до методів прямого впливу?
14. Яким є механізм впливу на підлеглих на засадах методів непрямого впливу?
15. У чому полягає сутність методів матеріального впливу?

16. За яких обставин і стосовно яких працівників на підприємстві слід використовувати методи владного впливу?
17. Які відмінності між кількісними та якісними методами менеджменту?
18. У чому полягає призначення економічних методів менеджменту?
19. Які ви знаєте різновиди економічних методів менеджменту?
20. Які види економічних планів розрізняють у системі методів менеджменту?
21. Які функції виконує бюджет як економічний метод менеджменту?
22. За якими ознаками класифікують бюджети підприємства?
23. Які бюджети належать до основних, допоміжних та спеціальних?
24. Для яких цілей на підприємствах формуються бізнес-плани?
25. Які є основні розділи типового інвестиційного бізнес-плану, визначеного законодавчо?
26. Яке основне призначення матеріальних стимулів?
27. Що ми зараховуємо до прямих і непрямих матеріальних стимулів?
28. У чому полягають індивідуальні та групові матеріальні стимули?
29. Яку роль виконують технологічні методи менеджменту?
30. Які приклади технологічних документів ви можете навести?
31. Які приклади конструкторських документів ви можете назвати?
32. У чому полягає сутність соціально-психологічних методів менеджменту?
33. Які моральні стимули ви можете назвати в межах методів менеджменту?
34. Чим відрізняються індивідуальні та колективні моральні стимули?
35. Які цілі виконують соціальні плани?
36. З якою метою на підприємствах добираються колективи за певними соціальними ознаками?
37. У чому полягає сутність та особлива роль адміністративних методів менеджменту?
38. Яке призначення організаційних способів впливу?
39. У чому полягає сутність розпорядчих способів впливу?
40. За яких умов доцільно застосовувати дисциплінарні способи впливу?
41. У якій формі переважно фігурують методи менеджменту?
42. Чи всі документи можна вважати методами менеджменту?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що з наведеного нижче належить до економічних методів менеджменту?
  - а) планування;*
  - б) матеріальні стимули;*
  - в) статут підприємства;*
  - г) інструкції з експлуатації обладнання.*
2. Як можна трактувати методи менеджменту?
  - а) діяльність, пов'язана з виготовленням нової продукції;*
  - б) мотивування працівників до роботи;*
  - в) способи та прийоми впливу на бригаду монтажників;*
  - г) побудова організаційної структури управління.*
3. Що таке бюджет?
  - а) метод менеджменту;*
  - б) один з етапів процесу поточного планування;*
  - в) конкретна функція менеджменту;*
  - г) різновид витрат.*
4. Що з нижченаведеного переліку належить до адміністративних методів менеджменту?
  - а) правила;*
  - б) тактичні плани;*
  - в) моральні стимули;*
  - г) поточні плани.*

5. Що з нижче наведеного зараховують до технологічних методів менеджменту?
- платіжний календар;
  - план роботи працівників відділу праці та заробітної плати;
  - бюджет;
  - ескізи виробів та креслення.
6. Які різновиди бюджетів розрізняють за сферами діяльності?
- поелементний та постатейний бюджети;
  - збалансований, дефіцитний та профіцитний бюджети;
  - операційний, фінансовий та інвестиційний бюджети;
  - бюджети поточних та капітальних видатків.
7. Які методи менеджменту відіграють потрібну роль: мають власні способи впливу, узаконюють вплив інших методів менеджменту, є засобом оптимізації управлінських рішень?
- економічні;
  - соціально-психологічні;
  - технологічні;
  - адміністративні.
8. Які методи менеджменту з'являться в результаті реалізації конкретної функції менеджменту — управління відділом збуту?
- посадові інструкції для працівників відділу збуту;
  - положення про відрядну форму оплати праці для токарів;
  - програма заходів для стимулювання робітників;
  - технологічний процес виготовлення вузлів.
9. Методами менеджменту є:
- повноваження;
  - процес постачання сировини;
  - положення про преміювання;
  - бізнес-планування.
10. Які методи менеджменту належать до економічних?
- мотивування;
  - план діяльності гальванічного цеху;
  - маркетингове дослідження ринку;
  - посадові інструкції.
11. Що можна включити до матеріальних стимулів?
- систему регресивної комісійної винагороди;
  - подяку;
  - грамоту;
  - догану.
12. Що з нижче наведеного переліку належить до технологічних методів менеджменту?
- податковий план;
  - креслення деталей;
  - комісійна заробітна плата;
  - доплати та надбавки.
13. Які з нижче наведених документів належать до економічних планів?
- технологічна карта;
  - соціальний план;
  - касовий план;
  - режим роботи.
14. Які з нижче наведених документів належать до адміністративних методів менеджменту?
- положення про діяльність філії;
  - податковий план;
  - план покращання умов праці;
  - графік руху транспортних засобів.

15. На які різновиди класифікують методи менеджменту за характером впливу?
- матеріального і морального впливу;*
  - прямого і непрямого впливу;*
  - економічні, технологічні, соціально-психологічні та адміністративні;*
  - лінійні і функціональні.*
16. Що з нижче наведеного переліку належить до соціально-психологічних методів менеджменту?
- штатний розпис відділу матеріально-технічного постачання;*
  - процес нарахування заробітної плати працівникам відділу збуту;*
  - процес розподілу повноважень між керівниками технічного рівня управління;*
  - план покращання умов праці на підприємстві.*
17. Що включають до економічних планів у межах методів менеджменту?
- план покращання умов праці;*
  - план капітального будівництва;*
  - план підвищення кваліфікації працівників;*
  - план кар'єри працівника.*
18. Які з нижче наведених характеристик притаманні бюджетам?
- є елементом стратегічних планів;*
  - є складовою технологічних карт;*
  - є методами мотивування;*
  - є розписом потреб та ресурсів у кількісній формі.*
19. Для яких цілей формується бізнес-план?
- розроблення стратегій діяльності;*
  - окреслення інвестору переваг від інвестування його коштів у підприємство;*
  - вивчення ринку;*
  - аналізування параметрів середовища функціонування.*
20. Хто є користувачами бюджетної інформації на підприємстві?
- зовнішні інвестори;*
  - основні робітники;*
  - допоміжні робітники;*
  - власники та менеджери.*
21. Яким чином методи менеджменту пов'язані із функціями менеджменту?
- методи менеджменту виконуються через функції менеджменту;*
  - функції менеджменту виконуються через методи менеджменту;*
  - методи менеджменту є результатом реалізації функцій менеджменту;*
  - функції менеджменту є результатом виконання методів менеджменту.*
22. Як методи менеджменту пов'язані з управлінськими рішеннями?
- управлінські рішення пов'язані із функціями, а не методами менеджменту;*
  - методи менеджменту трансформуються в управлінські рішення з метою забезпечення впливу керуючої системи на керовану;*
  - управлінські рішення є різновидом методів менеджменту;*
  - методи менеджменту є різновидом управлінських рішень.*
23. Які з нижче наведених характеристик притаманні адміністративним методам менеджменту?
- є базою для формалізації економічних, соціально-психологічних та технологічних методів менеджменту;*
  - містять фінансові плани та бюджети;*
  - охоплюють моральні стимули;*
  - включають процес прийняття управлінських рішень.*
24. Яку інформацію містять соціальні плани?
- про очікувані доходи і витрати підприємства;*
  - про створення умов праці для основних робітників;*
  - про грошові потоки підприємства;*
  - про інвестиційні проекти, спрямовані на оновлення асортименту продукції.*

25. Як можна трактувати бюджет у системі методів менеджменту?
- а) розпис потреб та ресурсів у кількісній формі, що формується на засадах багатоваріантного аналізу для обраного об'єкта з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації;
  - б) кошторис;
  - в) система адресних завдань щодо виробництва продукції відповідного асортименту;
  - г) програма заходів стосовно модернізації основних фондів підприємства.
26. Які бюджети на підприємстві належать до основних?
- а) бюджет доходів та витрат;
  - б) бюджет НДДКР;
  - в) податкові бюджети;
  - г) бюджет маркетингових комунікацій.
27. Якщо у бюджеті ресурсна частина відповідає частині потреб, то він:
- а) збалансований;
  - б) дефіцитний;
  - в) профіцитний;
  - г) плинний.
28. Як називають бюджети, які розробляються на визначений бюджетний період та не коригуються протягом періоду виконання?
- а) гнучкі;
  - б) неперервні;
  - в) фіксовані;
  - г) актуалізовані.
29. Як називають бюджети, які розробляють одночасно для декількох діапазонів ділової активності?
- а) жорсткі;
  - б) неперервні;
  - в) гнучкі;
  - г) плинні.
30. Як називають бюджети, які перманентно коригуються зі зміщенням бюджетного періоду?
- а) стабільні;
  - б) операційні;
  - в) гнучкі;
  - г) неперервні.
31. Хто є основними зовнішніми споживачами бюджетної інформації?
- а) власники;
  - б) керівники;
  - в) Державна податкова адміністрація;
  - г) зовнішні інвестори.
32. Які документи зараховують до технологічних?
- а) план соціального розвитку;
  - б) бюджети;
  - в) технологічну карту;
  - г) план страхування.
33. Які документи належать до конструкторських?
- а) креслення;
  - б) бізнес-план;
  - в) грамота;
  - г) догана.
34. Які способи впливу охоплюють адміністративні методи менеджменту?
- а) організаційні;
  - б) матеріальні;
  - в) моральні;
  - г) соціальні.

35. Які способи впливу належать до організаційних?  
 а) проекти наказів;  
 б) ескізи виробів;  
 в) статут підприємства;  
 г) догани.
36. Які способи впливу зараховують до розпорядчих?  
 а) план капітального будівництва;  
 б) вказівки;  
 в) моральні стимули;  
 г) норми амортизації.
37. Які способи впливу включають до дисциплінарних?  
 а) закони України;  
 б) правила;  
 в) звільнення працівників;  
 г) вимоги.
38. Які з нижченаведених документів належать до способів організаційного регламентування?  
 а) проекти наказів та розпоряджень;  
 б) матеріальні стягнення;  
 в) укази Президента України;  
 г) акти.
39. Які з нижченаведених документів належать до способів організаційного інструктування?  
 а) правила;  
 б) доповідні записки;  
 в) стратегічні плани розвитку підприємства;  
 г) вказівки.
40. Як із позиції категорій менеджменту можна ідентифікувати підписаний та затверджений наказ директора про підвищення заробітної плати на підприємстві?  
 а) економічний метод менеджменту;  
 б) управлінське рішення;  
 в) функція менеджменту;  
 г) адміністративний метод менеджменту.

## ГЛОСАРІЙ

**Бізнес-план** — документ, що містить систему заходів чи програму дій, пов'язаних часом і місцем реалізації, узгоджених з метою і ресурсами та спрямованих на отримання прибутку на засадах реалізації підприємницького проекту.

**Бюджет** — розпис потреб та ресурсів у кількісній формі (доходів та витрат, надходжень та видатків, активів та пасивів), що формується на засадах багатоваріантного аналізу для обраного об'єкта з метою пошуку оптимального шляху досягнення встановлених цілей організації.

**Винагорода** — те, що людина вважає цінним для себе та прагне отримати за витрачені зусилля, виконану роботу, певну поведінку та інше.

**Діловодство** — процес, пов'язаний зі складанням документів, їх обробленням, проходженням, зберіганням.

**Документи** — письмове надання інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності й розумової діяльності людини.

**Доплати** — кошти, що виплачуються понад установлені тарифні ставки, нормативи, ліміти у зв'язку з виникненням особливих умов чи обставин. Доплати встановлюються за: роботу у понаднормовий час; суміщення професій (посад);



розширення зони обслуговування або збільшення обсягу виконуваних робіт; виконання обов'язків тимчасово відсутнього працівника; роботу у важких та шкідливих умовах праці; роботу в нічний час; перевезення небезпечних вантажів; роботу у вихідні дні; багатозмінний режим роботи; роз'їзний характер праці тощо.

**Економічні плани** — документи, у яких відображено основні економічні показники функціонування підприємства загалом та його окремих сфер, а також заходи, ресурси й економічне обґрунтування доцільності досягнення очікуваних параметрів.

**Кількісні методи менеджменту** — відображають кількісні характеристики різноманітних сфер функціонування підприємства (калькуляції, кошториси, ціни, бюджет, матеріальні стимули тощо).

**Конструкторські документи** — ескізи виробів (деталей, вузлів та ін.), креслення, конструкторські карти, будова машин (приладів, комп'ютерів, верстатів, автоматів, транспортних засобів) та оснащення (пристроїв, інструментів) тощо. Є різновидом технологічних методів менеджменту.

**Матеріальні стимули** — способи впливу, що спонукають поведінку індивідів, груп до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з цілями організації на засадах надання матеріальних винагород.

**Методи** — способи і прийоми цілеспрямованого впливу суб'єкта на керований об'єкт для досягнення установлених цілей.

**Методи менеджменту** — способи і прийоми впливу керуючої системи на керовану на різних рівнях і ланках управління (підприємство, підрозділ, служба тощо).

**Методи менеджменту адміністративні** — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, завданням яких є формування організаційно-розпорядчих засад функціонування організації. До них належить сукупність організаційних, розпорядчих та дисциплінарних способів впливу.

**Методи менеджменту владного впливу** — націлені на впорядкування функцій, обов'язків і прав працівників, регламентацію та нормування їх діяльності (штатні розписи, регламенти діяльності, положення про виконавців, договори, накази, розпорядження, догани тощо).

**Методи менеджменту економічні** — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану, що обумовлюються різноманітними економічними важелями, за допомогою яких досягається взаємне та індивідуальне задоволення потреб на всіх рівнях. До економічних методів менеджменту належать економічні плани та матеріальні стимули.

**Методи менеджменту матеріального впливу** — враховують майнові та фінансові інтереси працівників і включають різноманітні економічні стимули.

**Методи менеджменту морального впливу** — спрямовані на підвищення соціально-господарської активності та включають етичні норми, моральні стимули, методи встановлення добрих взаємовідносин між керівником і підлеглими тощо.

**Методи менеджменту непрямого впливу** — створюють умови для впливу на керовану систему менеджменту (методи підбору колективу за різними ознаками, методи формування психологічного клімату в колективі тощо).

**Методи менеджменту прямого впливу** — безпосередньо впливають на керовану систему (накази, розпорядження, вказівки, інструкції, положення, тарифи тощо).

**Методи менеджменту соціально-психологічні** — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану систему, які використовують індивідуальну і групову свідомість, психологію, базуються на суспільно значущих морально-етичних категоріях, цінностях, вихованні та покликані підвищувати трудову активність працівників і створювати відповідні соціально-психологічні умови для їх трудової діяльності. До них належать соціальні плани, моральні

стимули, методи формування колективів та соціально-психологічного клімату в колективі.

**Методи менеджменту технологічні** — способи та прийоми впливу керуючої системи організації на керовану завдяки документам, які визначають технологію здійснення виробничо-господарських процесів. До технологічних методів менеджменту належать технологічні та конструкторські документи.

**Моральні стимули** — способи впливу, що спонукають поведінку індивідів, груп до вирішення конкретних виробничо-господарських завдань згідно з цілями організації на засадах задоволення потреб вищого порядку (у повазі, визнанні, самореалізації, причетності тощо).

**Премії** — грошові винагороди за успіхи або заслуги в певній галузі діяльності, виконання та перевиконання планових показників, підвищення продуктивності праці, зниження собівартості продукції тощо.

**Соціальні плани** — документи, у яких передбачено створення умов праці, забезпечення дозвілля, підвищення кваліфікації, організування медичного обслуговування та побуту працівників.

**Стимул** — зовнішнє спонукання до формування певної поведінки, досягнення конкретних результатів тощо.

**Технологічні документи** — сукупність носіїв інформації, що відображають перебіг технологічних операцій, указівки щодо використання конкретного обладнання та оснащення, обґрунтовану послідовність виконання трудових процесів тощо. Є різновидом технологічних методів менеджменту.

**Якісні методи менеджменту** — відображають якісні, описові характеристики різноманітних сфер функціонування підприємства (вказівки, інструкції, моральні стимули, методи добору колективу за психофізіологічними факторами тощо).

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Веснин В. Р.* Основы менеджмента: учебник / В. Р. Веснин. — М.: Институт международного права и экономики. Триада, ЛТД, 1997. — 384 с.
2. *Герчикова И. Н.* Менеджмент: учеб. для вузов / И. Н. Герчикова. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2008. — 511 с.
3. *Дафт Р. Л.* Менеджмент: учебник / Р. Л. Дафт. — СПб.: Питер, 2000. — 832 с.
4. Інноваційні системи економічної діагностики підприємств на засадах індикаторів. Теоретико-методологічні та методичні засади: монографія / О. Г. Мельник, І. Б. Олексів, Н. Ю. Подольчак, Р. В. Шуляр; за наук. ред. О.Є. Кузьміна. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 212 с.
5. *Кузьмін О. Є.* Бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організацій: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. В. Муқан. — Львів: Растр-7, 2011. — 338 с.
6. *Кузьмін О. Є.* Керівництво організацією: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, І. С. Процик. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2008. — 244 с.
7. *Кузьмін О. Є.* Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. О. Є. Кузьміна. — Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. — 198 с.
8. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: навч. посіб. для самостійної роботи студента / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. — К.: Академвидав, 2012. — 296 с. — (Серія «САМ!»).
9. *Кузьмін О. Є.* Менеджмент: навч. посіб. для студ. галузей знань «Економіка і підприємництво» та «Менеджмент та адміністрування» / О. Є. Кузьмін,

- Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 152 с.
10. Кузьмін О. Є. Менеджмент: теоретичні засади та прикладні аспекти: конспект лекцій для студентів базових напрямів підготовки «Менеджмент» та «Економіка і підприємництво» / О. Є. Кузьмін, Л. С. Ноджак, О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. — 152 с.
11. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид., випр. та допов. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
12. Кузьмін О. Є. Прикладний менеджмент: навч. посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Н. Я. Петришин. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 292 с.
13. Кузьмін О. Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навчальний посібник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 3-тє вид. доп. і перероб. — Львів: Львівська політехніка (Інформаційно-видавничий центр «ІНТЕЛЕКТ+» Інституту післядипломної освіти), Інтеллект-Захід, 2007. — 384 с.
14. Кузьмін О. Є. Теорія і практика бюджетування зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — Львів: Растр-7, 2010. — 320 с.
15. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. — К.: Каравела, 2005. — 406 с.
16. Мартыненко Н. М. Технология менеджмента / Н. М. Мартыненко. — К.: Леся, 1997. — 800 с.
17. Мельник О. Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія / О. Г. Мельник. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — 344 с.
18. Мельник О. Г. Формування системи бюджетування та збалансованої системи індикаторів діяльності підприємства: теоретичні засади та методичні положення (на прикладі машинобудування): монографія. — Львів: Укрпол, 2008. — 240 с.
19. Менеджмент: [навч. посіб.] / О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, О. Г. Мельник, О. Р. Саніна. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2012. — 240 с.
20. Менеджмент: практичні і лабораторні заняття: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, І. С. Процик, Х. С. Передало, Р. З. Дарміць. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009. — 172 с.
21. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
22. Основи бюджетування зовнішньоекономічної діяльності організації: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, Л. С. Ноджак та ін. — Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. — 216 с.
23. Основы функционального менеджмента: учебное пособие / Г. Н. Козлова, А. С. Редькин, В. А. Кравченко, И. В. Лебедев и др.; под общ. ред. Г. Н. Козловой. — Одесса: ОКФА, 2005. — 285 с.
24. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Муқан; під ред. О. Є. Кузьміна. — Львів: Тріада плюс, 2008. — 369 с.

## ДОДАТКИ

*Додаток А.*

### Приклад резюме

#### РЕЗЮМЕ

Соловей Юлія Ігорівна  
Львів, вул. Мазепи, буд. 15, кв. 12. Тел. 0971985555.  
e-mail uliv@gmail.com. д. н. 26.02.1991 р.

<b>МЕТА</b>	Працевлаштування
<b>ДОСВІД РОБОТИ</b>	Приймальна комісія Національного університету «Львівська політехніка» Липень 2012 р.
<b>ОСВІТА</b>	2008—2012 рр. Національний університет «Львівська політехніка» Інститут економіки і менеджменту Спеціальність — менеджмент зовнішньоекономічної діяльності Освітньо-кваліфікаційний рівень — «Бакалавр» Диплом з відзнакою  2012—2013 рр. Національний університет «Львівська політехніка» Інститут економіки і менеджменту Спеціальність — менеджмент зовнішньоекономічної діяльності Спеціалізація — управління митною діяльністю Освітньо-кваліфікаційний рівень — «Магістр» Диплом з відзнакою
<b>ПРОФЕСІЙНІ НАВИЧКИ І ЗНАННЯ</b>	Windows, MS Office, Internet — досвідчений користувач Навики роботи в MD Office
<b>СЕРТИФІКАТИ</b>	Сертифікат Всеукраїнської комп'ютерної школи
<b>ПУБЛІКАЦІЇ</b>	Тези доповідей — 5 Стаття «Стрес-менеджмент на підприємстві: характеристика та способи вирішення із застосуванням коучингу» у віснику «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку» Національного університету «Львівська політехніка»
<b>ЗНАННЯ МОВ</b>	Українська — рідна, російська — вільно, англійська — вільно, польська — початковий рівень
<b>НАГОРОДИ</b>	1-е місце у 1-му турі Всеукраїнської студентської олімпіади зі спеціальності «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (освітньо-кваліфікаційний рівень «Магістр»)
<b>ОСОБИСТІ ЯКОСТІ</b>	Пунктуальна, уважна, відповідальна
<b>ІНШЕ</b>	Не заміжня Захоплення — танці, стрільба з лука, зелений туризм

*Додаток Б.*

**Приклад заяви про прийняття на роботу**

Директору ТзОВ «СТИЛЬ»  
п А. Л. Кіту  
від Петрик Уляни Федорівни,  
Львів, вул. Зелена, 1/1  
(тел. дом. 270—44-51,  
тел. моб. 067 778 55 44)

**ЗАЯВА**

Прошу зарахувати мене на роботу на посаду фахівця з експорту.

09.06.2011 р.

Уляна Петрик

Додаток В

Стандартна форма трудового контракту

Трудовий контракт

\_\_\_\_. \_\_\_\_ . \_\_\_\_\_ р.

Місто \_\_\_\_\_

№ \_\_\_\_\_

Організація (назва, наприклад, ТзОВ «СТИЛЬ») в особі директора \_\_\_\_\_,  
(прізвище, ім'я, по батькові)

далі іменується ТзОВ (наприклад, ВАТ, ЗАТ, ПП), і \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

далі іменується «Працівник», уклали цей контракт про таке:

1. Працівник \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

приймається на роботу \_\_\_\_\_

(назва структурного підрозділу)

за професією, посадою \_\_\_\_\_

(повна назва професії, посади)

кваліфікацією \_\_\_\_\_

(розряд, кваліфікаційна категорія)

2. Контракт є угодою за основним місцем праці (можливий випадок, що не за основним місцем праці).

3. Вид контракту:

— на невизначений термін (безстроковий);

— на визначений термін \_\_\_\_\_;

— на час виконання певної роботи \_\_\_\_\_.

4. Термін дії контракту:

— початок роботи \_\_\_\_\_;

— закінчення роботи \_\_\_\_\_.

5. Термін випробування \_\_\_\_\_.

6. Працівник повинен виконувати такі обов'язки: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

7. ТзОВ зобов'язано організувати роботу працівника, створити умови для безпечного й ефективного виконання ним своїх обов'язків з дотриманням правил охорони праці та техніки безпеки, своєчасно виплачувати обумовлену контрактом заробітну плату.

8. Обов'язки ТзОВ щодо забезпечення умов праці на робочому місці з наведенням достовірних характеристик, компенсацій та пільг працівникові за важкі, шкідливі чи небезпечні умови праці.

9. Гарантії про додаткові заходи щодо захисту трудових прав.

10. Особливості режиму робочого часу (наприклад, неповний робочий день, тиждень, ненормований робочий час, погодинна робота тощо).

11. Працівникові встановлюється (форма оплати праці, надбавки, доплати, премії) (вказуються розміри та характер).
12. Працівникові встановлюється щорічна відпустка тривалістю:  
 — основна \_\_\_\_\_ робочих днів.  
 — додаткова \_\_\_\_\_ робочих днів.
13. Інші умови контракту, пов'язані зі специфікою виконуваних робіт \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_.
14. Юридичні адреси та підписи сторін:

<b>ТзОВ</b>	<b>Працівник</b>
	Адреса
	Паспортні дані
	Ідентифікаційний код
Посада, підпис, ініціали	Телефон
М. П.	Посада, підпис, ініціали, прізвище

### Додаток Г

#### Приклад запису в трудовій книжці

№ запису	Дата			Відомості про прийняття на роботу, про переведення на іншу роботу і про звільнення (з указівкою причин і посиланнями на законодавство)	На підставі чого внесено запис (документ, його номер та дата)
	Число	Місяць	Рік		
1	07	09	2003	ТзОВ «СТИЛЬ». Зарахований на посаду фахівця з експорту	Наказ № 12 від 05.09.2003 р.
2	09	06	2004	Переведений на посаду начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності	Наказ № 65 від 05.06.2004 р.
3	09	10	2011	Звільнений за власним бажанням (стаття ___ Кодексу законів про працю)	Наказ № 79 від 08.10.2011 р.

### Додаток Д

#### Приклад наказу про прийняття на роботу

ТзОВ «СТИЛЬ»

#### НАКАЗ

05.02.2009 р.

№ 41

У зв'язку з формуванням штату працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності

#### НАКАЗУЮ:

1. Зарахувати на посаду фахівця з експорту Ковалишина Тараса Романовича.
2. Начальнику відділу ЗЕД розробити спільно з юристом посадову інструкцію для посади фахівця з експорту.
3. Начальнику відділу праці та заробітної плати розробити положення про оплату праці фахівців з експорту.
4. Контроль за виконанням наказу доручити заступнику директора із зовнішньоекономічної діяльності.

Директор ТзОВ «СТИЛЬ» \_\_\_\_\_ А. Л. Кіт  
(підпис)



## Додаток Е

### Приклад посадової інструкції

#### ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТзОВ «СТИЛЬ»

ТзОВ «СТИЛЬ»

ЗАТВЕРДЖУЮ

ПОСАДОВА ІНСТРУКЦІЯ НАЧАЛЬНИКА  
ВІДДІЛУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ  
ДІЯЛЬНОСТІ

Директор підприємства \_\_\_\_\_ А. Л. Кіт

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

#### І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1. Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності належить до категорії керівників.
2. Призначення на посаду начальника відділу зовнішньоекономічної діяльності та звільнення з неї здійснюється наказом директора підприємства з дотриманням вимог Кодексу законів України про працю.
3. Начальник відділу зовнішньоекономічної діяльності (надалі відділу ЗЕД) підпорядковується безпосередньо директору.

#### ІІ. ЗАВДАННЯ ТА ОBOB'ЯЗКИ

Начальник відділу ЗЕД:

1. Організовує комплексне вивчення й аналізування зарубіжних ринків, перспектив їх розвитку з метою одержання інформації щодо співвідношення попиту і пропозиції, рівня цін на продукцію, можливих замовлень, розвитку діяльності підприємств-конкурентів, стратегії і тактики їх діяльності, реакції на появу нової продукції, розширення та оновлення асортименту.
2. Здійснює розроблення коротко-, середньо- та довготермінової стратегії маркетингової діяльності, що стосується зовнішньоекономічної сфери.
3. Організовує дослідження факторів, що визначають структуру і динаміку споживчого попиту на іноземну продукцію, ринкової кон'юнктури.
4. Розробляє рекомендації щодо вдосконалення асортименту продукції відповідно до потреб споживачів.
5. Визначає стратегію і тактику збуту та постачання продукції.
6. Організовує роботи з аналізування ефективності використання каналів збуту, форм і методів реалізації продукції на зовнішніх ринках, послуг посередників.
7. Бере участь в організації виставок, ярмарок, рекламуванні продукції та підприємства на зовнішньому та внутрішньому ринках.
8. Бере участь у внесенні відповідних коректив до діяльності підприємства при зміні зовнішнього середовища в зовнішньоекономічній сфері чи зіткненні з певними проблемами у ЗЕД.
9. Здійснює організацію збуту та постачання продукції у зовнішньоекономічній сфері згідно з плановими завданнями та укладеними договорами, вчасного її відвантаження та постачання в установлених обсягах.
10. Забезпечує участь відділу у підготовці проектів перспективних і річних планів реалізації та постачання на/із зовнішніх ринків, виконання робіт щодо вив-

чення попиту на продукцію на іноземних та внутрішньому ринках, одержання замовлень, узгодження умов і укладання договорів на її постачання, розрахункових нормативів запасів готової продукції, планування її постачання споживачам.

11. Вживає заходів щодо виконання плану реалізації продукції на іноземних ринках та плану постачання іноземної продукції.
12. Забезпечує контролювання за виконанням зобов'язань у ЗЕД у встановлені терміни, за обсягами, номенклатурою, комплектністю та якістю продукції, що призначена на іноземні ринки чи надходить з іноземних ринків.
13. Організовує раціональне зберігання та приймання продукції на склади, підготовку до відправлення іноземним споживачам, визначення потреби у транспортних засобах, механізованих навантажувальних засобах, тарі та робочій силі для відвантаження, пакування та складування продукції.
14. Здійснює розроблення й упровадження стандартів підприємства щодо організації зберігання, збуту та транспортування продукції на експорт чи імпортного постачання, а також заходів щодо вдосконалення роботи зі збуту на іноземні ринки, постачання з іноземних ринків, скорочення транспортних витрат, зниження понаднормативних залишків на складах.
15. Вживає заходів щодо своєчасного надходження коштів за реалізовану продукцію за кордон та за своєчасну оплату продукції, яка імпортована.
16. Бере участь у розгляді претензій споживачів, які надходять на підприємство, у підготовці відповідей на заявлені позови, а також претензій споживачам чи постачальникам за порушення ними умов договорів.
17. Забезпечує управлінський облік виконання замовлень і договорів, відвантаження, постачання та залишків продукції, своєчасне оформлення документації зі збуту та постачання.
18. Забезпечує митне оформлення продукції, що експортується чи імпортується з відповідним документальним супроводом.
19. Забезпечує отримання всіх необхідних ліцензій, дозволів, сертифікатів походження та якості, фітосанітарних та ветеринарних сертифікатів на продукцію, що експортується.
20. Керує працівниками відділу зовнішньоекономічної діяльності у межах реалізації вищенаведених завдань.

### III. ПРАВА

Начальник відділу ЗЕД має право:

1. Ознайомлюватися з проектами рішень керівництва підприємства, що стосуються діяльності відділу ЗЕД.
2. Вносити на розгляд керівництва пропозиції щодо покращення діяльності роботи відділу ЗЕД.
3. Вимагати та отримувати від керівників структурних підрозділів підприємства та фахівців інформацію та документи, необхідні для виконання своїх посадових обов'язків.
4. Вносити на розгляд директора підприємства подання про призначення, переведення та звільнення працівників відділу, пропозиції про їх заохочення чи накладання на них стягнень.
5. Вимагати від директора підприємства та інших керівників сприяння у виконанні обов'язків і реалізації прав, що передбачені цією посадовою інструкцією.
6. У межах своєї компетенції підписувати та візувати документи.
7. Здійснювати взаємодію з керівниками всіх структурних підрозділів підприємства.

#### **IV. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ**

Начальник відділу ЗЕД несе відповідальність:

1. За неналежне виконання або невиконання своїх посадових обов'язків, що передбачені цією Посадовою інструкцією, — в межах, визначених чинним законодавством про працю.
2. За правопорушення, скоєні в процесі здійснення своєї діяльності, — в межах, визначених діючим адміністративним, кримінальним та цивільним законодавством.
3. За завдання матеріальної шкоди — в межах, визначених чинним цивільним законодавством та законодавством про працю України.

#### **V. НАЧАЛЬНИК ВІДДІЛУ ЗЕД ПОВИНЕН ЗНАТИ:**

1. Постанови, розпорядження, накази, методичні, нормативні та інші правові акти з організації зовнішньоекономічної діяльності підприємства.
2. Теорію і практику маркетингу, методи досліджень та аналіз у галузі маркетингу (збутова, постачальницька, рекламна, цінова та інша політика), особливості здійснення міжнародного маркетингу.
3. Методи прогнозування попиту, формування конкурентоспроможного асортименту, визначення оптимальних обсягів збуту та постачання, порядок ціноутворення, розроблення цінових стратегій.
4. Способи і методи рекламування іноземної продукції та продукції підприємства на зарубіжних ринках.
5. Методи і порядок розроблення перспективних, поточних та оперативних планів у сфері ЗЕД, включаючи плани-графіки здійснення зовнішньоекономічних операцій.
6. Прейскуранти цін на продукцію.
7. Економіку підприємства.
8. Методи і порядок розроблення нормативів запасів продукції.
9. Порядок визначення загального обсягу імпортного постачання, потреби у вантажних та транспортних засобах.
10. Методи вивчення попиту на продукцію підприємства на іноземних ринках та на іноземну продукцію на вітчизняних ринках.
11. Умови постачання, зберігання та транспортування продукції, правила оформлення матеріалів для укладання договорів на постачання, документації зі збуту.
12. Порядок підготовки претензій до іноземних постачальників і відповідей на претензії, що надходять від іноземних постачальників чи споживачів.
13. Теоретичні та прикладні засади управління ЗЕД.
14. Вітчизняне та зарубіжне митне законодавство.
15. Правила поставки INCOTERMS 2010.
16. Етику ділового спілкування та ведення переговорів з іноземними контрагентами.
17. Трудове законодавство.
18. Основи менеджменту.
19. Теорію та практику планування, організування, контролювання (у тому числі облік та аналіз) зовнішньоекономічних операцій.
20. Порядок визначення ефективності експорту та імпорту.

#### **VI. КВАЛІФІКАЦІЙНІ ВИМОГИ**

На посаду начальника відділу ЗЕД призначається особа, яка має:

1. Повну вищу освіту за профільною спеціальністю «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності» (освітньо-кваліфікаційні рівні «магістр» або «спеціаліст»).

2. Стаж у сфері менеджменту ЗЕД — не менше 2 років.
3. Навички роботи з комп'ютером та спеціалізованими програмними продуктами (MS Office).
4. Знання та комунікаційні навички з іноземних мов (англійської, польської, російської).

## ВІІ. ВЗАЄМОВІДНОСИНИ ЗА ПОСАДОЮ

1. За відсутності начальника відділу ЗЕД його обов'язки виконує заступник (за відсутності такого — особа, призначена в установленому порядку), який набуває відповідних прав та несе відповідальність за належне виконання покладених на нього обов'язків.
2. Для виконання обов'язків та реалізації прав начальник відділу ЗЕД взаємодіє з усіма керівними особами підприємства, фахівцями та іншими працівниками у питаннях, визначених напрямками співпраці для забезпечення ефективної діяльності підприємства.

КЕРІВНИК ПІДПРИЄМСТВА

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

УЗГОДЖЕНО:

ЮРИСТ

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

З ІНСТРУКЦІЄЮ ОЗНАЙОМЛЕНИЙ

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

«\_\_\_\_\_» \_\_\_\_\_ р.

## Додаток Є

### Приклад положення про оплату праці

#### ПОЛОЖЕННЯ ПРО ОПЛАТУ ПРАЦІ ФАХІВЦІВ З ЕКСПОРТУ

ТзОВ «СТИЛЬ»

ЗАТВЕРДЖУЮ

ПОЛОЖЕННЯ ПРО ОПЛАТУ ПРАЦІ  
ФАХІВЦІВ З ЕКСПОРТУ

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р. № \_\_\_\_\_ Директор підприємства \_\_\_\_\_ А. Л. Кіт  
« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

#### І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Це положення визначає порядок, умови та особливості оплати праці працівників відділу зовнішньоекономічної діяльності — **ФАХІВЦІВ З ЕКСПОРТУ** — на засадах визначення форм та систем оплати праці, характеру та розмірів премій, доплат і надбавок, розмірів заробітної плати.

#### ІІ. УМОВИ ОПЛАТИ ПРАЦІ ПРАЦІВНИКІВ ВІДДІЛУ ЗЕД

1. Заробітна плата фахівців з експорту формується на засадах комісійної прогресивної форми оплати праці та складається з двох частин:
- мінімального місячного тарифного заробітку — 1250 грн на місяць;
  - комісійної частини, яка формується на засадах нормативної прогресивної комісійної ставки, що безпосередньо залежить від обсягу укладених експортних контрактів у розрізі обсягу коштів, що надійшли на розрахунковий рахунок підприємства від реалізації продукції за кордон. Така система комісійної форми оплати праці стимулює не лише укладання експортних контрактів та нарощування обсягів експортних поставок, але й удосконалює систему контролювання за умовами виконання експортних контрактів та забезпечує формування оборотного капіталу підприємства. Схема нарахування комісійної частини заробітної плати за прогресивними комісійними ставками залежно від суми коштів, що надійшли на розрахунковий рахунок за експортними поставками, наведена у табл. 1.

Таблиця 1. Схема розрахунку комісійної частини заробітної плати фахівців з експорту за прогресивними комісійними ставками

Обсяги коштів, що надійшли на розрахунковий рахунок підприємства в межах експортних договорів за експортні поставки, тис. грн	Варіанти комісійних нормативних ставок, %
1—10 000	2
10 001—15 000	2,5
15 001—20 000	3
20 001—30 000	3,5
Понад 30 000	4

### III. ПОРЯДОК ОПЛАТИ ПРАЦІ ФАХІВЦІВ З ЕКСПОРТУ

1. Зароблена працівниками заробітна плата у поточному робочому місяці, встановлена у вигляді мінімального місячного тарифного заробітку, виплачується відповідно до вимог чинного законодавства.

2. Заробіток за комісійними прогресивними ставками виплачується у момент документального підтвердження виконання умов отримання комісійних виплат за відповідними ставками.

3. Спеціалістам з експорту допускається здійснення компенсаційних виплат, пов'язаних із відшкодуванням власних витрат, що безпосередньо стосуються функціональних обов'язків та мають відповідне документальне підтвердження.

4. Оплата чергових щорічних відпусток працівників здійснюється на загальних підставах.

КЕРІВНИК ПІДПРИЄМСТВА

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

УЗГОДЖЕНО:

ЮРИСТ

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

З ІНСТРУКЦІЄЮ ОЗНАЙОМЛЕНИЙ

\_\_\_\_\_  
(підпис) (прізвище, ім'я, по батькові)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ р.

## ІНФОРМАЦІЯ І КОМУНІКАЦІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ

- 9.1. Інформація, її види та роль у менеджменті. Вимоги, які висуваються до інформації. Класифікація інформації.
- 9.2. Засоби формалізованого опису та технології оброблення інформації.
- 9.3. Організаційно-економічні засади створення та функціонування інформаційних систем.
- 9.4. Типологія інформаційних систем.
- 9.5. Управління інформаційними системами в організації.
- 9.6. Сутність та роль комунікації в управлінні підприємством.
- 9.7. Модель комунікаційного процесу.
- 9.8. Види комунікацій у системі менеджменту підприємства.
  - 9.8.1. Характеристика комунікаційних мереж.
  - 9.8.2. Невербальні засоби комунікації.
- 9.9. Комунікаційні бар'єри (перешкоди) на шляху ефективних комунікацій та їх подолання.

Запитання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** агрегат даних, база даних, властивості інформації в управлінні, запис, інформація, інформаційна база, інформаційне забезпечення, інформаційний потік, інформаційні системи, інформаційне суспільство, ергономічне забезпечення, канали передання, кодування інформації, масив даних, математичне забезпечення, поле, показник, правове забезпечення, програмне забезпечення, реквізит (елемент, атрибут, ознака), символ, технічне забезпечення, управлінська інформація, файл, аудіальне сприйняття комунікації, вербальна і невербальна комунікація, висхідна і низхідна комунікація, комунікаційна мережа, комунікаційний процес, декодування повідомлення, організаційні і міжособистісні комунікації, комунікативне спілкування, оптико-кінетична комунікація, просторово-часова система знаків, паралінгвістична та екстралінгвістична система мовлення, тактильна система, технологія комунікацій.

Стрімкий розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій став визначальним чинником розвитку сучасного суспільства, яке отримало назву *інформаційного* або *глобального інформаційного суспільства*. Воно ще не сформоване повністю, а всі ми є учасниками процесу розвитку глобального інформаційного суспільства.

Особливістю становлення інформаційного суспільства в Україні є перехід від тоталітарної до демократичної політичної системи. У перехідний період має місце невизначеність, суперечливість, динамічність інформаційних процесів. Сьогодні державні органи влади на всіх рівнях (Адміністрація Президента, Кабінет Міністрів, Верховна Рада та інші центральні органи), а також місцеві органи виконавчої влади та самоврядування мають свої сторінки в Інтернеті. Це сприяє розвитку діалогу держави з громадянами, підвищенню їх політичної активності, вдосконаленню демократичних процедур прийняття рішень. Базові показники інформаційного суспільства диктуватимуть і нову політичну реальність. Основним онлайн-

вим блоком у цій сфері є право кожного отримувати інформацію про діяльність влади в реальному часі.

Отже, *інформаційне суспільство* — це суспільство з високим рівнем розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, які використовуються в усіх сферах життя суспільства. При цьому умовою добробуту людини і держави стають можливість безперешкодного доступу до інформації і вміння її використовувати більшістю громадян.

### **9.1. ІНФОРМАЦІЯ, ЇЇ ВИДИ ТА РОЛЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ. ВИМОГИ, ЯКІ ВИСУВАЮТЬСЯ ДО ІНФОРМАЦІЇ. КЛАСИФІКАЦІЯ ІНФОРМАЦІЇ**

До появи і розвитку кібернетики, обчислювальної техніки й інформатики поняття «інформація» трактували як відомості, які передаються усним, письмовим чи іншим способом, у тому числі за допомогою технічних засобів. Нині, зберігаючи первісний зміст, інформацію трактують як загальнонаукове поняття (спільне для всіх наук), що охоплює обмін відомостями між людьми, людиною і автоматом (наприклад, ЕОМ), автоматом і автоматом, передавання ознак від клітини до клітини, від організму до організму.

*Інформація* — основа процесу управління. Без неї не можна сформулювати цілі управління, оцінити ситуацію, визначити проблему, підготувати і прийняти рішення, проконтролювати його виконання.

*Інформація* (лат. *informatio* — роз'яснення) — відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

*Управлінська інформація* — це сукупність відомостей про стан і процеси, що відбуваються всередині організації та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень.

Щодо змісту і ролі інформації в управлінні, то її визначають як *предмет праці управлінських працівників*, що є сукупністю даних про стан керованої та керуючої системи і зовнішнього середовища.

З погляду теорії інформацію характеризують як повідомлення, яке дає можливість усунути невизначеність знань у користувача про стан об'єкта, плинність подій, розвиток системи.

Сучасна теорія інформації на основі поняття «статистична ймовірність» трактує інформацію, як зменшення невизначеності щодо очікуваних подій.

Американський учений, основоположник кібернетики Норберт Вінер (1894—1964) стверджував, що інформація — це визначення змісту, одержаного із зовнішнього світу в процесі «пристосування до людських відчуттів».

Згідно із Законом України «Про інформацію», інформацією є «будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді».

Отже, інформація відображає стан та зміни певної системи. Різноманітність станів системи породжує різноманітність інформації.

Поняття «інформація» взаємопов'язане з певною системою, оскільки для її одержання та циркуляції необхідний об'єкт, який є джерелом інформації, та зацікавлений суб'єкт. Склад інформації залежить від конкретних завдань управління. При організації інформаційного забезпечення процесу управління враховують властивості інформації.

*Властивості інформації в управлінні* — це її здатність бути засобом відображення процесів, явищ, а також багаторазовість використання.

У зв'язку з цим виникає необхідність створення систем збирання, оброблення, зберігання і передання інформації, її централізованого використання працівниками різних ланок управління.

Інформація, що відображає процеси управління, конкретна та індивідуальна. Вона притаманна певному процесу, його виконавцям, технологічному обладнанню.



Вимоги до інформації наведено на рис. 9.1.

*Точність.* Згідно з цим критерієм інформація має достовірно відображати процес функціонування системи. Усі її показники повинні мати однозначний зміст, який не допускає різних тлумачень. При застосуванні технічних засобів оброблення інформації форма вираження показників має бути доступною для сприйняття відповідними пристроями ЕОМ.

*Чітка періодичність надходження.* Це означає, що інформація повинна своєчасно надходити до споживача (структурного підрозділу, співробітника), до того ж раніше, ніж зміниться описувана ситуація, інакше вона втрачає своє значення. Для цього терміни циркулювання інформації повинні передбачати час на її оброблення, осмислення та прийняття рішення споживачами (користувачами).

*Своєчасність (оперативність).* Вона тісно пов'язана з періодичністю і залежить від оброблення даних у керуючій підсистемі. Іноді інформація про стан об'єкта управління надходить до керуючої підсистеми своєчасно, але затримується в її каналах, унаслідок чого управлінський вплив не здійснюється або здійснюється невчасно.

*Повнота (достатність).* За цією вимогою кількість інформації повинна бути мінімальною, але достатньою для оцінки ситуації та прийняття рішення на певному рівні управління.

*Корисність.* Передбачає, що в інформаційному потоці не повинно бути даних, показників, не потрібних для вирішення конкретної проблеми або для структурної ланки управління.

У зв'язку з цим важливе значення має визначення *собівартості інформації* — загальної грошової оцінки затрат живої й уречевленої праці на збирання, оброблення, передавання, зберігання й пошук даних, що використовують у процесі менеджменту:

$$S_n = t_n S_1 + S_m + t_0 S_0 + S_e, \quad (9.1)$$

де  $S_n$  — собівартість інформації;  $t_n$  — трудомісткість перетворення інформації, людино-годин;  $S_1$  — вартість однієї людино-годин, грн;  $S_m$  — вартість матеріалів,

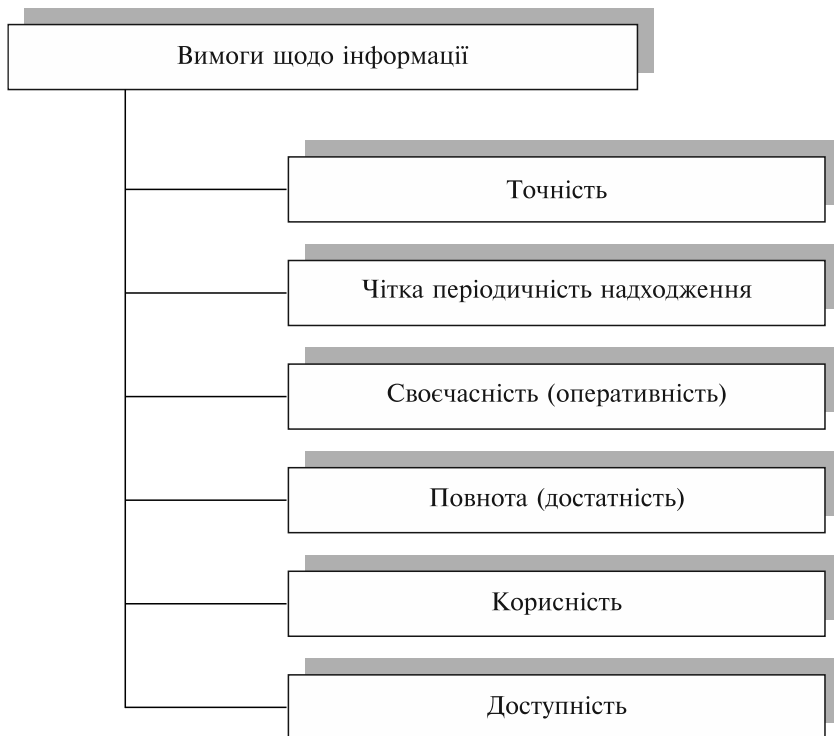


Рис. 9.1. Вимоги, що висуваються до інформації

витрачених на процеси перетворення інформації, грн;  $t_0$  — затрати часу обладнання (машинний час) на перетворення інформації, маш.-годин;  $S_0$  — вартість 1 години роботи обладнання;  $S_e$  — вартість енергії, необхідної для роботи обладнання у процесах перетворення інформації, грн.

*Доступність.* Полягає в необхідності подавати інформацію у формі, яка не потребує додаткового опрацювання і не утруднює процесу прийняття рішення.

Інформацію, що використовується в управлінні, класифікують за різними ознаками. Класифікацію інформації наведено в табл. 9.1.

Таблиця 9.1. Класифікація інформації

№	Ознака класифікації	Характеристика
1	За призначенням	— одноцільова, пов'язана з вирішенням однієї конкретної проблеми; — багатоцільова — використовується при вирішенні кількох найрізноманітніших проблем
2	За можливістю зберігання	— письмова — така, що фіксується і може зберігатися практично безстроково, не перекручуючись; — усна — така, що не фіксується і використовується у момент отримання. Вона також може зберігатися якийсь час, але при цьому поступово викривляється і зникає
3	За ступенем готовності для використання	— первинна інформація, яка є сукупністю отриманих безпосередньо з джерел несистематизованих даних, які складаються з безлічі зайвого і непотрібного; — проміжна інформація — складається з відомостей, що пройшли через процес попередньої обробки і систематизації, що дозволяє вирішити питання про конкретні напрями і засоби їх подальшого застосування; — кінцева інформація — дає можливість приймати обґрунтовані управлінські рішення
4	За повнотою	часткова або комплексна (остання дає всебічно вичерпні відомості про об'єкт і можливість безпосередньо приймати будь-які рішення)
5	За ступенем надійності	— достовірна; — ймовірна
6	За обсягами	— неповна; — достатня; — надлишкова
7	За віком	— застаріла; — своєчасна; — попереджувальна
8	За способом передавання і розповсюдження	— на паперовому носії; — на магнітних стрічках; — на фото- і кіноплівках; — на дискетах; — через канали зв'язку, пресу, телебачення, Інтернет
9	За джерелами надходження	довідкова — умовно-постійна. До неї належать: — директивна, законодавча, правова; — науково-технічна, що має дані про нові наукові розробки прогресивної технології; — економічна інформація, що включає нормативні дані, дані техніко-економічного планування, фінансові плани, всі види облікової та звітної інформації, статистичні дані, дані економічного аналізу; — знання і досвід, що накопичені людиною, є оперативно-виробничою інформацією (змінна інформація)
10	За формою відображення	— візуальна (графіки, таблиці, табло тощо); — аудіо (сприймається на слух завдяки звукозапису); — аудіовізуальна (поєднує інформацію у формі зображення та звуку)
11	За формою подання	— цифрова; — буквена; — кодована
12	За напрямом руху	— вхідна; — вихідна

За функціональним призначенням інформація може бути:

- *планова* (матеріали різноманітних планів, кошторисів, планових завдань, прогнозів, програм);
- *нормативно-правова* (норми виробітку, нормативи матеріальних і фінансових витрат, затрат робочого часу, а також відомості про право, його систему, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення тощо);
- *облікова* (дані обліку господарських операцій);
- *звітна* (дані фінансової і статистичної звітності);
- *адміністративна* (дані про явища і процеси економічної, соціальної, культурної та інших сфер життя, які збираються, використовуються, поширюються і зберігаються державними органами влади та органів місцевого і регіонального самоврядування);
- *масова* — це публічно поширювана друкована та аудіовізуальна інформація;
- *інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування* — офіційна документована інформація, яка створюється у процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування (законодавчі акти, підзаконні нормативні акти тощо);
- *інформація про особу* — сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу (освіта, сімейний стан, релігійна приналежність, адреса, дата і місце народження тощо);
- *інформація довідково-енциклопедичного характеру* — систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя, навколишнє природне середовище (матеріали енциклопедій, довідників, словників, оголошень, путівників та ін.);
- *соціологічна* — це документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів (результати соціологічних опитувань, спостережень);
- *асиметрична* — це ситуація, коли частина учасників ринку володіє інформацією, якою не володіють інші зацікавлені особи. Саме асиметричність у розподілі інформації є серйозною причиною невизначеності в ефективному використанні засобів і ресурсів. І така невизначеність постійно зростає. Сьогодні ми маємо справу із зовсім новим типом невизначеності, що, можливо, існував і раніше, але йому не приділялася увага.

## 9.2. ЗАСОБИ ФОРМАЛІЗОВАНОГО ОПИСУ ТА ТЕХНОЛОГІЇ ОБРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЇ

Оброблення інформації на ЕОМ потребує структуризації та формалізованого опису окремих її сукупностей. З погляду логіки управління та розміщення даних на носіях розрізняють логічну та фізичну структуру даних.

Під *логічною* розуміють структуру, яка враховує погляд користувача (управління) на дані, тобто таку, що будується на логіці управління, а не на його техніці. Як правило, вона багаторівнева, і відокремлювати інформаційні одиниці можна як з нижчого, так і з вищого рівня. Наприклад, для логічних структур даних характерне таке відокремлення елементів даних (у порядку укрупнення): *символ, реквізит, показник, масив, інформаційний потік, інформаційна база*.

*Символ* — це елемент даних, який не має змісту. Це елементарний сигнал інформації (літера, цифра, знак).

*Реквізит (елемент, атрибут, ознака)* — це інформаційна сукупність найнижчого рангу, яка не підлягає поділу на одиниці інформації. Доцільність відокремлення такої одиниці пояснюється тим, що потрібна однобічна характеристика конкретних об'єктів управління або лише кількісна, або лише якісна. Ось чому існують реквізити двох видів: реквізити-основи та реквізити-ознаки. *Реквізит-*

*ознака* розкриває якісні властивості об'єкта, а *реквізит-основа* — абсолютне або відносне його значення. У процесі оброблення інформації вони мають різне значення: над реквізитами-основами виконуються арифметичні операції, а над реквізитами-ознаками — логічні.

**Показник** є структурною одиницею, яка характеризує будь-який конкретний об'єкт управління з кількісної та якісної сторін. Саме тому показник має назву, яка розкриває його форму і значення. На основі показників складають документи. У документі може бути кілька показників. Сукупність інформації, достатньої для вироблення судження про конкретний процес (явище, факт), називається *повідомленням*. Повідомлення, зафіксоване на матеріальному носії відповідно до правил, які існують, та має юридичну силу називається *документом*. Документ має самостійне змістове значення і характеризується повним набором реквізитів та показників.

**Масив даних** — це набір взаємопов'язаних даних однієї форми (однієї назви) з усіма її значеннями. Він інтерпретує реальні значення реквізитів, що утворюють інформаційне повідомлення. Прикладом масиву може бути сукупність даних про рух грошових коштів на підприємстві. Масив даних є основною інформаційною сукупністю, якою оперують в інформаційних процедурах.

**Інформаційним потоком** називають сукупність масивів даних, що стосуються однієї й тієї самої ділянки об'єкта.

**Інформаційна база** з позиції підприємства (комерційної структури) — це вся сукупність інформації, яка є одиницею вищого рангу. Вона притаманна всім без винятку об'єктам, незалежно від рівня управлінської техніки. Вона становить основу інформаційної системи будь-якого об'єкта, передусім об'єкта управління і є частиною інформаційної системи. В умовах використання ЕОМ інформаційна база може бути побудована як єдина база даних АБД або як сукупність кількох таких баз (що особливо часто трапляється у практичній діяльності).

**Фізичний підхід** є виокремленням структурних одиниць даних залежно від носія даних і способу їх фіксації (одиниці наведено у порядку укрупнення): *символ* → *поле* → *агрегат даних* → *запис* → *файл* → *база даних*.

**Поле** — поєднання символів, яке сприяє створенню мінімального семантичного елемента файлу (рік, цех).

**Агрегат даних** — поіменована сукупність двох або більше полів, яка має самостійний зміст (наприклад, адреса).

**Запис** — сукупність полів, об'єднаних за змістовним принципом, яка є об'єктом і результатом одного кроку оброблення даних (наприклад, відомості про працівника).

**Файл** — поіменована сукупність записів для об'єктів одного типу. Прикладом файлу можуть слугувати відомості про всіх працівників підприємства.

**База даних** — поіменована сукупність взаємопов'язаних файлів з мінімальною надмірністю, призначена для одночасного використання багатьма користувачами.

Система **класифікації інформації** об'єднує сукупність методів і правил класифікації та їхній результат. Розрізняють два основних методи класифікації інформації: ієрархічний та фасетний.

**Ієрархічний метод** класифікації полягає в послідовному розділенні множини об'єктів на підпорядковані (залежні) класифікаційні угруповання. Ієрархічна класифікація характеризується кількістю ступенів (глибиною), місткістю, гнучкістю під час побудови. Її вадами є жорсткість структури, потреба у великому резерві місткості, неможливість класифікації за непередбаченим сполученням ознак.

**Фасетний метод** класифікації передбачає паралельне розділення множини об'єктів на незалежні класифікаційні угруповання. Перевагами фасетного методу є гнучкість структури, пристосованість до змінюваних умов управління. Але цей метод може не повністю використовувати місткості через відсутність практичного застосування багатьох із можливих сполучень ознак.

**Кодування інформації** — це процес позначення множини об'єктів або повідомлень набором символів заданого алфавіту на основі сукупності певних правил. Найчастіше використовуються такі методи кодування:

- а) порядковий;
- б) серійно-порядковий;
- в) послідовний;
- г) паралельний.

У разі використання *порядкового методу* коди об'єктів утворюються з чисел натурального ряду. Порядковий метод застосовується для кодування одноозначних, сталих і малозначних номенклатур, наприклад, категорії персоналу, статті витрат та ін.

*Серійно-порядковий метод* використовується для об'єктів з двома ознаками і передбачає розділення первинної множини об'єктів на кілька підмножин за однією ознакою та призначення серії номерів кожній підмножині. Цей метод може застосовуватися для кодування за алфавітом, наприклад, прізвищ студентів з присвоєнням послідовних номерів з однієї серії прізвищам, що починаються на однакову літеру.

*Послідовний метод кодування* — це утворення коду класифікаційного угруповання або об'єкта класифікації з використанням кодів послідовно розташованих підпорядкованих угруповань, отриманих за допомогою ієрархічного методу класифікації.

*Паралельний метод кодування* — утворення коду класифікаційного угруповання або об'єкта класифікації з використанням кодів незалежних угруповань, отриманих за допомогою фасетного методу класифікації.

Послідовний та паралельний методи використовуються для кодування об'єктів, що характеризуються кількома ознаками і класифікуються за ієрархічним або фасетним методом.

### 9.3. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ СТВОРЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Створення інформаційної системи (ІС) та інформаційної технології (ІТ) є складним процесом проектування. Метою проектування є підготовка проектних документів і впровадження людиномашинної системи управління організацією. У процесі проектування виявляються найістотніші характеристики економічного об'єкта, вивчаються його зовнішні і внутрішні інформаційні потоки, створюються математичні й фізичні аналоги досліджуваної системи і її елементів, встановлюються умови взаємодії людини і технічних засобів управління.

Розглядаючи ІС у технологічному аспекті, можна виділити *апарат управління (АУ)*. Компоненти, що залишилися, — *інформаційна технологія, інформаційна система вирішення функціональних завдань (ІСФЗ) і система підтримки прийняття рішень (СППР)* — інформаційно і технологічно взаємопов'язані і складають основу архітектури ІС.

Ретельно спроектоване технологічне забезпечення інформаційної технології дозволяє не тільки успішно вирішувати функціональні завдання управління, але й у межах СППР дає можливість менеджерам і керівникам організацій проводити в інтерактивному режимі аналітичну і прогнозну роботу для подальшого прийняття управлінських рішень.

Обов'язковими елементами проектного технологічного забезпечення інформаційної технології є: інформаційне, лінгвістичне, технічне, програмне, математичне, організаційне, правове, ергономічне.

1. **Інформаційне забезпечення (ІЗ)** — є сукупністю проектних рішень щодо об'ємів, розміщення, форми організації інформації, що циркулює в ІС.

2. **Лінгвістичне забезпечення (ЛЗ)** — об'єднує сукупність мовних засобів для формалізації природної мови, побудови і поєднання інформаційних одиниць у ході спілкування користувачів із засобами обчислювальної техніки.

3. **Технічне забезпечення (ТЗ)** — є комплексом технічних засобів (технічні засоби збору, реєстрації, передання, оброблення, відображення, тиражування інформації, оргтехніка та ін.), що забезпечують роботу ІТ.

4. **Програмне забезпечення (ПЗ)** — включає сукупність програм, що реалізують функції і завдання ІС і забезпечують стабільну роботу комплексів технічних засобів.

5. **Математичне забезпечення (МЗ)** — сукупність математичних методів, моделей і алгоритмів оброблення інформації, що використовуються при вирішенні функціональних завдань і в процесі автоматизації проектувальних робіт.

6. **Організаційне забезпечення (ОЗ)** — є комплексом документів, складеним у процесі проектування ІС, затвердженим і запровадженим в основу експлуатації.

7. **Правове забезпечення (ПрЗ)** — є сукупністю правових норм, що регламентують правовідносини при створенні і впровадженні ІС і ІТ.

8. **Ергономічне забезпечення (ЕЗ)** — сукупність методів і засобів, що використовуються на різних етапах розроблення і функціонування ІС і ІТ, призначене для створення оптимальних умов високоякісної, високоефективної і безпомилкової діяльності людини в ІТ, для її якнайшвидшого освоєння.

До основних принципів створення інформаційних систем та інформаційних технологій управління належать:

- системність і логічність побудови забезпечуючих і функціональних елементів ІС;
- широке застосування економіко-математичних методів і стандартних програм прогнозно-статистичного характеру. Завдання управління виробничою, фінансовою діяльністю організації в більшості своїй ставляться як аналітичні, оптимізаційні або як завдання планування;
- декомпозиція системи на ряд комплексів (модулів) завдань, кожний з яких моделює певну сферу управлінської діяльності;
- використання нових методів і включення нових створених програмних модулів до системи автоматизації управлінських робіт. Проектування ІС спочатку має базуватися на модульних принципах, а комп'ютерна реалізація — допускати розширення за рахунок удосконалення структури програмного забезпечення;
- принцип адаптації всіх елементів і системи в цілому. Він повинен повністю пронизувати ідеологію побудови ІС управління — від аналізу завдань, техніко-економічних показників і їх угруповань у модулі до формулювання мети.

Кінцевий продукт роботи будь-якого менеджера — це рішення і дії. Прийняте ним рішення стає причиною або досягнення підприємством успіху або невдач.

**Ухвалення рішення** — це завжди вибір певного напрямку діяльності з кількох можливих. Оскільки процес управління будь-якою організацією в економіці реалізується виключно за допомогою формування і реалізації управлінських рішень, тому зупинимося на типах рішень, які мають різні характеристики і вимагають різних джерел даних.

**Оперативні рішення** — періодичні: одна і та ж проблема виникає періодично. У результаті процес ухвалення рішення стає відносно рутинним і майже безпроблемним. Параметри (характеристики) господарських процесів, що використовуються в ході ухвалення рішення, визначені, їх оцінка відома з високою точністю, а взаємозв'язок параметрів зі схвалюваним рішенням зрозумілий. Ухвалення оперативних рішень спричинює цілком очікувані і прогнозовані результати. Оперативні рішення є короткостроковими.

**Тактичні рішення** звичайно приймаються управлінцями середнього рівня, відповідальними за забезпечення засобами для досягнення мети і намірів, поставлених керівниками верхньої ланки. Тактичні рішення не такі рутинні і структуро-

вані, як оперативні. Усі головні параметри об'єкта управління, що входять до складу тактичних рішень, невідомі; оцінки характеристик, визначені як важливі, можуть бути невідомими, а взаємозв'язок між характеристиками і рішеннями може бути незрозумілим.

**Стратегічні рішення** приймаються на основі мети підприємства, визначеної в його статуті й уточненої вищим керівництвом підприємства. Ця мета визначає основу, на якій повинно базуватися довгострокове планування, а також визначення критичних чинників діяльності підприємства. Ці рішення забезпечують базу для ухвалення тактичних і оперативних рішень.

Розглянемо моделі і методи, що використовуються на кожному з етапів. **На першому етапі** застосовуються здебільшого неформальні методи для того, щоб:

- сформулювати проблему;
- виявити мету;
- сформулювати критерій оцінки ухвалення рішень.

Якщо проблема усвідомлена та ідентифікована кількісними показниками або якісними ознаками, то далі можна сформулювати мету. Мета — це антипод проблеми. Якщо проблема — це те, чого не хоче керівництво, то мета — це те, чого воно хоче.

**На другому етапі** формування рішень відбувається пошук різних варіантів — альтернатив. Варіанти можуть відшукуватися в різних формах і шкалах вимірювань. Варіанти, як правило, задаються або переліком, якщо таких не дуже багато, або описом їх властивостей.

**На третьому етапі** відповідно до сформульованого на другому етапі критерію вибору відбуваються зіставлення, оцінка і вибір рішення. Всі методи оцінки варіантів можна розділити на дві групи:

- а) методи, що використовуються в умовах визначеності;
- б) методи, що використовуються в умовах ризику.

Етапами проектування СППР за наявності програмної оболонки є:

- опис наочної області, мети створення системи і виконання постановки завдання;
- складання словника системи;
- розроблення бази знань і бази даних;
- впровадження системи.

**Етап 1. Опис наочної області, мети створення системи і виконання постановки завдання.** Опис має відображати специфіку наочної області в кількох формах. Перша з них — це текстове уявлення змісту процесів, об'єктів і зв'язків між ними. Друга форма опису є графічним представленням дерева мети, що стоїть перед користувачем, або дерева «І-АБО». Постановка будь-якого завдання припускає вказівку результатів функціонування системи, початкових даних, а також загальний опис процедур, формул і алгоритмів перетворення початкових даних на результуючі дані.

**Етап 2. Складання словника системи.** Словник системи — це набір слів, фраз, кодів, найменувань, що використовуються розробником для позначення умов, мети, висновків і гіпотез. Завдяки словнику користувач розуміє результати роботи системи. Складання словника — важлива робота, бо чітко сформульовані умови і відповіді різко підвищують ефективність експлуатації системи.

**Етап 3. Розроблення бази знань і бази даних.** База знань, як правило, складається з двох компонентів: дерева мети з розрахунковими формулами і бази правил. База правил створюється на підставі графа і сформульованих раніше гіпотез. Головну увагу приділяється коефіцієнтам визначеності початкових умов і правил їх обробки.

**Етап 4. Впровадження.** Перевіряється й оцінюється правильність роботи системи. Встановлюються результати, які потім порівнюються з отриманими у процесі запуску системи. Перевіряються також проміжні розрахунки за допомогою блоку, що відповідає на питання «як?» і «чому?».

Під *технологією проектування інформаційних систем* розуміють упорядкований у логічній послідовності набір методичних прийомів, технічних засобів і проектувальних методів, націлених на реалізацію загальної концепції створення або доробки проекту системи і її компонентів. Для розроблення ІС управління велике значення мають якість і склад бази проектування.

Елементарною базовою конструкцією технологічного ланцюжка проектування ІС і її головного компонента — ІТ є так звана *технологічна операція* — окрема ланка технологічного процесу. Це поняття визначається на основі кібернетичного підходу до процесу розроблення ІТ. Автоматизація цього процесу зумовлює необхідність формалізації технологічних операцій, послідовного їх об'єднання в технологічний ланцюг взаємопов'язаних проектних процедур і їх зображення.

Передпроектне обстеження наочної області передбачає виявлення всіх характеристик об'єкта і управлінської діяльності в ньому, потоків внутрішніх і зовнішніх інформаційних зв'язків, складу завдань і фахівців, які працюватимуть у нових технологічних умовах, рівень їх комп'ютерної і професійної підготовки як майбутніх користувачів системи.

Розглянемо перший зі шляхів, тобто можливості використання типових проектних рішень, включених до пакетів прикладних програм. Найефективніше інформатизації піддаються такі види діяльності:

- бухгалтерський облік, включаючи управлінський і фінансовий;
- довідкове та інформаційне обслуговування економічної діяльності;
- організація праці керівника;
- автоматизація документообігу;
- економічна і фінансова діяльність;
- навчання.

Автоматизовані системи проектування — другий шлях ведення проектувальних робіт, який швидко розвивається. У сфері автоматизації проектування ІС і ІТ за останнє десятиріччя сформувався новий напрямок — CASE (Computer — Aided Soft-ware/ System Engineering). CASE — це інструментарій для системних аналітиків, розробників і програмістів, який дозволяє автоматизувати процес проектування і розроблення ІС, що міцно увійшов до практики створення і супроводу ІС і ІТ. Основна мета CASE полягає в тому, щоб відділити проектування ІС і ІТ від її кодування і подальших етапів розроблення, а також максимально автоматизувати процеси розроблення і функціонування систем.

Крім автоматизації структурних методологій, і, як наслідок, можливості застосування сучасних методів системної і програмної інженерії, CASE мають такі основні переваги:

- покращують якість створюваних ІС (ІТ) за рахунок засобів автоматичного контролю (насамперед контролю проекту);
- дозволяють за короткий час створювати прототип майбутньої ІС (ІТ), що дозволяє на ранніх етапах оцінити очікуваний результат;
- прискорюють процес проектування і розроблення системи;
- звільняють розробника від рутинної роботи, дозволяючи йому цілком зосередитися на творчій частині проектування;
- підтримують розвиток і супровід уже функціонуючої ІС (ІТ);
- підтримують технології повторного використання компонентів розробки.

Своєчасність характеризує тимчасові властивості ІС і ІТ і має кількісний вираз у вигляді сумарного часу затримки інформації, необхідної користувачу в необхідний момент часу в реальних умовах для ухвалення рішень. Чим менше величина тимчасової затримки надходження інформації, тим краще ІС відповідає цій вимозі.

- Загальний показник надійності ІС концентрує ряд важливих характеристик:
- частоту виникнення збоїв у технічному забезпеченні;
  - ступінь адекватності математичних моделей;
  - чистоту верифікації програм;



- відносний рівень достовірності інформації;
- інтегрований показник надійності ергономічного забезпечення ІС.

Адаптаційні властивості системи відображають її здатність пристосовуватися до змін навколишнього зовнішнього фону та внутрішнього управлінського і виробничого середовища організації. Важливим є завдання замовника — сформулювати на етапі проектування межі допущення відхилень у значеннях управляючих і вихідних параметрів, що мають принципове значення для функціонування всієї системи.

В узагальненому вигляді постановка завдання складається з чотирьох принципово важливих компонентів:

- організаційно-економічної схеми та її опису;
- зведення вживаних математичних моделей;
- описи обчислювальних алгоритмів;
- концепції побудови інформаційної моделі системи.

Математична модель і алгоритми, що розроблюються на її основі, повинні задовольняти трьом вимогам: визначеності (однозначності), інваріантності щодо різних альтернативних ситуацій у задачі і результативності (можливості її розв'язку за кінцеве число кроків). Результатом алгоритмізації є логічно побудована і відважена блок-схема. Постановка і подальша комп'ютерна реалізація завдань вимагає засвоєння основних понять, теоретичних основ, інформаційних технологій, що використовуються. До них належать:

- властивості, особливості і структура інформації;
- умовно-постійна інформація, її роль і призначення;
- носії інформації, макет машинного носія;
- засоби формалізованого опису інформації;
- алгоритм, його властивості і форми представлення;
- призначення і способи контролю вхідної і результуючої інформації;
- склад і призначення пристроїв комп'ютера;
- склад програмних засобів, призначення операційних систем, пакетів прикладних програм (ППП), інтегрованих пакетів програм типу автоматизованого робочого місця (АРМ) менеджера, АРМ керівника, АРМ фінансиста, АРМ бухгалтера та ін.

#### 9.4. ТИПОЛОГІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ

Цілі та підцілі створення і функціонування виробничої системи різноманітні й численні. Ось чому використовують системне формулювання цілей і підцілей для забезпечення побудови дерева цілей, яке дає змогу оцінити ймовірність досягнення цілей вищого та нижчого рівня відповідно до ресурсів, а також установити їх пріоритет. Під час створення виробничої системи, а також у процесі її функціонування необхідно дотримуватися чіткого виконання вимог до продукції (послуг), а саме:

- відповідності технологічного процесу властивостям сировини, матеріалу, продукції;
- відповідності виробничих потужностей усіх складових системи, що забезпечує результативність у цілому.

При цьому треба визначити спеціалізацію, закріпити її за кожним робочим місцем. За спеціалізацією робочих місць визначають їх підбір згідно з технологією виготовлення виробів чи надання послуг. Вибір виду організації праці та системи обслуговування робочих місць здійснюється стосовно устаткування і технологічного процесу. Властивості виробничих систем зумовлюють їх складність, особливо взаємодію головних її елементів — робітників та технічних засобів праці. З урахуванням конструктивно-технологічних характеристик будь-якого нового багатофункціонального виробу підприємство як система також має свої властивості та принципи побудови.

**Інформаційні системи** — це сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів телекомунікації, баз і банків даних, методів процедур оброблення даних, персоналу управління, які реалізують функції збирання, передавання, оброблення і накопичування інформації для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень. Якість управління та прийняття рішень в економіці тісно пов'язані з використанням сучасних засобів комп'ютерної техніки та інформаційних технологій. Основним підходом до їх використання є створення та застосування інформаційних систем у менеджменті. З вищенаведеного чітко видно, яке важливе місце на сьогодні починають посідати інформаційні комп'ютерні системи в менеджменті. Починаючи від обладнання робочого місця менеджера, окремого підприємства, і завершуючи виходом до всесвітньої мережі Інтернет, підтриманням зовнішніх зв'язків з ринковими та управлінськими явищами та процесами.

Сьогодні якісний менеджмент неможливий без комп'ютерних знань, без використання новітнього програмного забезпечення та великої кількості корисної інформації, яку пропонує віртуальний простір для менеджменту.

Розмаїтість сфер економічної діяльності сприяє появі великої кількості ІС економічного характеру, які вбирають у себе всі особливості структури управління, схеми декомпозиції управлінських завдань і предметних технологій. В економічній літературі немає єдності щодо класифікації ІС, хоча це дуже важливо для створення оптимальних інформаційних потоків, що забезпечують потреби управління. ІС можна класифікувати за різними ознаками.

**1. За сферою діяльності:**

- державні;
- територіальні (регіональні);
- міжгалузеві;
- об'єднання організацій;
- галузеві або відомчі.

**2. За рівнем автоматизації:**

- автоматизованого збирання та оброблення інформації;
- інформаційно-пошукові;
- інформаційно-довідкові;
- система підтримки діяльності вищого керівництва;
- система об'єктивного інформаційного забезпечення менеджменту;
- документальні;
- фактографічні;
- інтелектуальні системи: системи підтримки прийняття рішень, інформаційно-управлінські системи, системи, засновані на знаннях.

**3. За ступенем централізації оброблення інформації:**

- централізовані;
- децентралізовані;
- змішані;
- інформаційні системи колективного використання.

**4. За ступенем інтеграції функцій:**

- багаторівневі з інтеграцією за рівнями управління;
- багаторівневі з інтеграцією за функціями управління;
- однорівневі.

**5. За сферою застосування:**

- системи для наукових досліджень;
- системи автоматизованого проектування;
- системи організаційного управління;
- системи управління організаційно-технічними процесами;
- системи управління виробничими процесами;
- системи управління технологічними процесами;
- навчальні.

**6. За ступенем автоматизації перетворення економічної інформації:**

- немеханізовані (ручні);
- напівмеханізовані;
- механізовані;
- автоматизовані;
- автоматичні.

**7. За типом носія інформації:**

- паперові (бібліотечні, архівні, видавничі, грошові); кіно-відео (кінострічкові, фотоплівкові, відеоплівкові, змішані); оглядові (музейні, виставкові, шоу-ігрові);
- електронні: аналогові (радіомовні, телевізійні, телефонні, змішані), дискретні (безмережні, мережні), гібридні (універсальні, спеціалізовані).

**8. За функціональним призначенням:**

- культурологічні;
- владні;
- науково-технічні;
- соціальні;
- фінансово-економічні;
- міжнародні.

**9. За часом оброблення інформації:**

- реального часу;
- квазіреального часу;
- нереального (ірреального) часу.

Практично всі розглянуті різновиди ІС незалежно від сфери їх застосування мають один і той самий набір компонентів:

- функціональні компоненти: функціональні підсистеми (модулі, бізнес-ужитки), функціональні завдання, моделі й алгоритми;
- компоненти системи опрацювання даних: інформаційне забезпечення, програмне забезпечення, технічне забезпечення, правове забезпечення, лінгвістичне забезпечення;
- організаційні компоненти (персонал): нова організаційна структура фірми, персонал (штати, посадові інструкції).

Під функціональними компонентами розуміють систему функцій управління — повний набір (комплекс) взаємопов'язаних у часі і просторі робіт з управління, необхідних для досягнення поставлених перед підприємством цілей. Справді, будь-яка складна управлінська функція складається з низки дрібніших завдань і потім уже доводиться до безпосереднього виконавця. Саме від того, як буде виконане те або інше завдання окремим працівником організації, залежить успіх у вирішенні кінцевих завдань організації в цілому. Таким чином, уся сукупність складних управлінських впливів повинна мати своїм кінцевим результатом доведення загальних завдань підприємства до кожного конкретного виконавця.

## **9.5. УПРАВЛІННЯ ІНФОРМАЦІЙНИМИ СИСТЕМАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ**

Одним з перших кроків щодо забезпечення оптимізації сучасного менеджменту, підвищення ефективності діяльності організацій повинна стати процедура побудування раціональної інформаційної системи. Все більш нагальною стає проблема безперервного обліку результатів функціонування бізнес-системи, що сприяє оперативному внесенню змін як у побудову, так і в реалізацію виробничих процесів та управління матеріальними та інформаційними потоками. Збільшується значення повноти та своєчасності інформації про результати діяльності суміжних систем для стабільного функціонування організації.

Інформаційні системи можуть стати заміником ієрархії вирішення інформаційних та організаційно-інтеграційних проблем. Такий підхід дозволяє ситуативно

поєднувати в єдине ціле саме ті компетенції, що сприяють досягненню поставлених цілей без утворення інтегрованого органу (команди, сукупності надлишкових управлінських підрозділів, дій тощо), який дозволяв би налагоджувати відставання (або повільне реагування) на змінність середовища діяльності. Таким чином може бути досягнутий новий стиль господарської поведінки, в основу якого покладено постійний пошук нових можливостей, орієнтування на якість та інновації, вміння залучати та використовувати для вирішення поставлених завдань ресурси з найрізноманітніших джерел.

Розширений доступ працівників та партнерів до наявної релевантної інформації забезпечує сталий зв'язок при забезпеченні бізнес-процесів та задоволення кінцевих споживачів від виготовленої продукції. Недостатність інформації, її розривчастість або неоперативне надходження можуть призвести до порушень постачання підприємства ресурсами, збоїв у виробничому та обслуговуючих процесах, зниження якості продукції та якості обслуговування споживачів. Закон сьогодення є таким: успішними є такі організації, які здатні не лише швидше за конкурентів зібрати й обробити достовірну та корисну інформацію, проаналізувати її та прийняти правильне рішення, але й додатково мають можливість випередити інших, тобто володіють ініціативою.

Сучасній економіці властивий високий рівень невизначеності кон'юнктури, перманентності продуктивних, технологічних та організаційних інновацій. Конкурентоспроможність сучасної організації залежить від здатності генерувати і сприймати нові ідеї та втілювати їх у нові технології виробництва, проектування нової продукції та послуг, управлінські рішення. Практика підтверджує, що значно зростає зв'язок та взаємодія всіх блоків організації як бізнес-системи, функціонування яких потребує просторово-часового закріплення. Системний підхід та синергія повинні мати перевагу над індивідуалістичними та груповими інтересами і бути домінуючими при вирішенні проблем функціонування та розвитку організації. До того ж набувають суттєвих змін і підходи до організації виробництва — перехід від управління окремими елементами процесу до управління бізнес-системою в цілому. Усунення існуючих протиріч між структурними одиницями організації та беззаперечне закріплення переваги за елементами виробничого процесу повинно обумовлювати реальну архітектоніку інформаційної системи. У такому вигляді виробничий процес перехресує діяльність усіх функціональних підрозділів та одночасно притягує до себе їх можливості, при цьому створюючи передумови для побудови єдиного інформаційного простору (єдиної бази даних).

Використання визначених принципів створення стабілізованих інформаційних систем та оброблення інформації вносить одночасно суттєві зміни до організації управлінської праці та функціонування операційної системи. При цьому:

- вивільнюється значна частка робочого часу в керівників та спеціалістів, що є резервом зниження трудомісткості робіт, підвищення змістовності управлінської праці та розширення комунікацій між працівниками, зовнішнім середовищем;
- змінюється структура робочого часу керівників і спеціалістів та ліквідуються непродуктивні ділянки, які можуть знижувати коефіцієнт корисної дії фахівців;
- зростає продуктивність управлінської праці за рахунок отримання своєчасної, достатньої та якісної інформації;
- скорочується час виробничо-технологічного циклу виробництва продукції та обслуговування клієнтів;
- мінімізуються обсяги страхових запасів товарно-матеріальних цінностей, сировини, напівфабрикатів та готової продукції;
- знижується потреба в додаткових виробничих площах та складських приміщеннях;
- підвищується швидкість обертання матеріальних ресурсів та готової продукції;

- забезпечується оптимальне завантаження виробничого обладнання, усунення причин, що можуть призвести до невиправданих простоїв обладнання та випуску некондиційної продукції;
- підвищується якість продукції;
- забезпечується зниження операційних та транспортних витрат;
- оптимізується кількісний та якісний склад основного та допоміжного персоналу;
- створюються передумови для підвищення гнучкості й оперативності реагування на потреби клієнтів;
- забезпечується своєчасне виявлення недоліків у роботі персоналу організації, діагностування слабких місць виробничого процесу та у функціонуванні бізнес-системи в цілому.

Потреба у синхронізації всіх внутрішньоорганізаційних потоків через створення оптимальної інформаційної системи організації обумовлює появу нової ідеології використання інформаційного ресурсу. Наголошуючи на надзвичайній значущості управління інформаційними потоками та ресурсами організації, доцільно підходити до побудови інформаційної системи з позиції інформаційної логістики. Завданням інформаційної логістики є зв'язування в єдине ціле всіх можливих інформаційних потоків, що надходять та виходять з організації, та таких, що підтримують стан оптимізації поточного та стратегічного управління. Основна мета полягає в забезпеченні діяльності з виконання господарських завдань необхідною інформацією відповідно до потреб різновиду, обсягу, якості та згідно з визначеним місцем та необхідною часовою вимогою. При цьому інформаційне забезпечення організаційних одиниць та бізнес-процесів має бути здійснено за мінімальні терміни, з мінімальними витратами та з максимально високим рівнем корисності обслуговування. Це дозволяє оптимізувати організацію кожного робочого місця, окремої процедури, бізнес-процесу або функцій, функціонування бізнес-системи в цілому та забезпечити реальне контролювання всієї діяльності.

Побудова інформаційної системи організації має як уніфіковані процедури, так і достатньо специфічні, що обумовлено в першу чергу великою їх різноманітністю. Структура інформаційної системи може бути і простою (коли в наявності тільки один вузол обліку — цех, підрозділ тощо) і складною (декілька цехів, підрозділів). Ось чому система інформаційного забезпечення організації повинна дозволяти здійснювати облік та контролювання усіх операцій та бізнес-процесів усередині організації з відповідним відображенням цих робіт на доступних носіях інформації й одночасним узгодженням результатів до запланованих показників і ресурсних можливостей.

Побудову інформаційної системи організації можна поділити на кілька етапів.

**На першому етапі** рекомендується побудова моделі організації з врахуванням її типу, виду діяльності, операцій та структури робіт. Це передбачає точну фіксацію існуючих бізнес-процесів з одночасним описуванням інформаційних потоків, що їх супроводжують. Паралельно створюється реєстр, до якого заносяться всі документи, що використовуються (повинні використовуватися) в діяльності організації (вхідні та вихідні, що формалізують реалізацію основних бізнес-процесів та внутрішні регламенти дій у межах бізнес-процесів).

Визначена документація є засобом структурованого потоку управлінської інформації і використовується як вхідна при описуванні бізнес-процесів. Синхронізація матеріальних та інформаційних потоків є одним з ключових завдань на цьому етапі. Саме тому доцільно конкретизувати основні та допоміжні виробничі процеси:

- послідовність робіт, послідовні та паралельні процедури, специфіку делегування та заміщення функцій;
- рівень скоординованості бізнес-процесів із функціями управління;
- чітке та точне визначення потоків даних (встановлення джерел та отримувачів інформації, її маршрутизацію);

— встановлення рівня системного оточення через ідентифікацію точок зіткнення з елементами зовнішнього середовища.

**На другому етапі** відбувається організаційна структура управління організації і детальний структурний опис ієрархії управління та функцій, які використовуються для досягнення цілей, та таких, що гарантують необхідну якість продукції та послуг організації.

Подібна організаційна модель повинна бути деталізованою на рівні «організація—підрозділ—співробітник». Цінність такого структурування полягає в тому, що у такий спосіб досягається ідентифікація всіх управлінських робіт та взаємовідносин на рівнях «функція—виконавець», тобто забезпечується тотальний облік управлінських функцій та виконавчих ланок.

**На третьому етапі** має забезпечуватися інтегрування функціональних компонентів менеджменту та управлінського циклу на рівні бізнес-системи з обов'язковою оптимізацією взаємозв'язків та підсумковим оформленням реєстрів інформаційного забезпечення.

Побудована система інформаційного забезпечення діяльності організації повинна бути такою, що не викликає суперечностей зі встановленими цілями, завданнями, потенційними та реальними можливостями організації.

Для підвищення продуктивності та якості діючої (розробленої) інформаційної системи необхідно враховувати можливості комп'ютерної підтримки, що дозволяє вирішити додаткові завдання щодо оптимізації управління. Ефективний менеджмент не може існувати без застосування сучасних інформаційних технологій, інформаційної підтримки процесів, комунікацій для розвитку бізнесу, суттєвого скорочення операційних витрат, підвищення керованості організації та якості діяльності.

Засоби автоматизації управління повинні розглядатися як:

- засіб підтримки прийняття управлінських рішень;
- інструмент уніфікації обміну інформацією;
- засоби візуалізації виробництва;
- система моніторингу;
- система комплексного контролювання;
- інформаційна система підтримки якості.

Критеріями вибору автоматизованої системи управління мають бути:

- *функціональність* — здатність оптимізувати процес управління за рахунок спроможності виконувати великий обсяг надскладних завдань, що обумовлені поставленими цілями; реальна корисність та відповідність інформаційно-технологічним потребам організації;
- *сукупна вартість володіння* — обсяг витрат на придбання, експлуатацію та підтримку в робочому стані;
- *економічність* — ефект від запровадження АСУ має суттєво перевищувати сукупну вартість володіння та забезпечувати допустимий (визначений) термін окупності;
- *перспективність* — можливість відновлення або вдосконалення функціональних можливостей АСУ відповідно до умов розвитку організації;
- *надійність* — визначається довговічністю, продуктивністю та безвідмовністю системи протягом усього терміну існування та експлуатації;
- *рівень та якість сервісного обслуговування* — ступінь та можливості супроводження АСУ (у тому числі власними силами організації) потреб організації та відповідність її реальним можливостям (організаційно-технічним, фінансовим, технологічним, кадровим тощо).

При ухваленні рішення про запровадження в організації АСУ необхідно усвідомлювати, що це не просто комплекс техніки, технології та програмного забезпечення — це певна бізнес-стратегія побудови та розвитку стосунків з клієнтом, що потребує взаємного узгодження дій персоналу, бізнес-процесів та управління. Призначенням АСУ має бути зниження валових витрат організації.

Нині найпоширенішими є такі автоматизовані системи управління:

- *локальні та фінансово-управлінські системи*, що призначені переважно для ведення обліку за одним або кількома напрямками (бухгалтерія, збут, склади, облік кадрів); універсальні системи не передбачають врахування певних галузевих особливостей.
- *системи класу ERP (enterprise resource planning — система планування ресурсів підприємства)*, що зорієнтовані на обслуговування великих підприємств зі складними бізнес-процесами, призначені для вирішення питань управління та планування виробництва і процесів, які його супроводжують, орієнтуються на одну або декілька галузей, конкретний тип виробництва.

Для підвищення рентабельності витрат на експлуатацію доцільно розглянути можливість використання спеціалізованих систем, що автоматизують окремі напрями (бізнес-процеси) діяльності організації — управління ланцюгом постачання (SCM), управління зв'язками з клієнтами (CRM), управління персоналом, управління технічним обслуговуванням та ремонтними роботами, управління документообігом тощо з подальшою інтеграцією їх в єдину систему при наявності потреби та можливостей.

До основних причин формування неефективних інформаційних систем організації в реальному секторі економіки (або факторів, що повинні бути врахованими з метою упередження появи можливих проблем), що мають негативний вплив на функціонування організації, можна включити:

- неузгодженість цілей на функціональному та/або операційному рівнях;
- відокремленість окремих інформаційних ділянок (відсутність комплексності);
- апаратна, комунікаційна, алгоритмічна та організаційна несумісність;
- підвищення трудомісткості оброблення інформації за рахунок потреби узгодження вхідної/висхідної інформації різних модулів інформаційної системи;
- необгрунтоване збільшення чисельності персоналу, що забезпечує обслуговування інформаційної системи;
- високий рівень витрат на отримання, збереження, оброблення та передавання інформації і підтримку інформаційної системи в цілому;
- збереження застарілих (зокрема, паперово-телефонної) технологій підтримки інформаційної системи без врахування єдиного процесно-функціонального комплексу організації;
- виділення пріоритетності окремих структурних одиниць організації без урахування корисності для бізнес-системи в цілому (випадки, коли окремі служби відстоюють свою надзвичайну значущість та першочерговість при автоматизації внутрішньоорганізаційних процесів і не враховують загальних інтересів організації);
- некомпетентність керівництва при формуванні інформаційної політики та делегування цих питань керівникам інформаційних служб;
- штучне дистанціювання інформаційних служб від нагальних проблем та особливостей виробничо-технологічних і управлінських особливостей організації;
- відокремленість інформаційної системи як учасника досягнення цілей організації.

Для оцінювання рівня відповідності ІС завданням, що вирішуються організацією, необхідно провести розрахунки наступних критеріїв.

#### 1. Функціональність

$$\Phi = \frac{N}{P} \cdot 100 \%, \quad (9.2)$$

де  $N$  — загальна кількість бізнес-процесів, які можна обслуговувати;  $P$  — загальна кількість бізнес-процесів виробничої системи.

### 2. Сукупна вартість володіння (СВВ):

$$СВВ = V + BE + BC, \quad (9.3)$$

де  $V$  — обсяг витрат на придбання автоматизованої системи;  $BE$  — витрати на введення в експлуатацію автоматизованої системи;  $BC$  — середньорічна вартість сервісного обслуговування автоматизованої системи.

### 3. Надійність ( $H$ ):

$$H = \frac{BP}{TE} \cdot 100 \%, \quad (9.4)$$

де  $BP$  — тривалість безвідмовної роботи автоматизованої системи;  $TE$  — середній термін існування та експлуатації автоматизованої системи.

### 4. Економічність ( $E$ ):

$$E = \frac{EP}{СВВ} \cdot 100 \%, \quad (9.5)$$

де  $EP$  — консолідований ефект від запровадження автоматизованої системи.

Кількісні параметри окремих характеристик автоматизованої системи управління мають бути використаними для аргументації вибору варіанта рішення. Підсумковий вибір АІС необхідно проводити після розрахунку загального рейтингу кожної із систем, що досліджувалися.

Оскільки є різні інтереси, особливості й рівні в організації, існують різні види інформаційних систем. Жодна єдина система не може повністю забезпечувати потреби організації в усій інформації. Організацію можна розділити на рівні: стратегічний, управлінський, знання й експлуатаційний; на функціональні сфери типу продажу і маркетингу, виробництва, фінансів, бухгалтерського обліку і людських ресурсів. Системи створюються, щоб обслуговувати ці різні організаційні інтереси. Різні організаційні рівні обслуговують чотири головні типи інформаційних систем: системи з експлуатаційним рівнем, системи рівня знання, системи рівня управління і системи із стратегічним рівнем.

Таблиця 9.2. Інформаційні системи

Типи інформаційних систем	Групи службовців
Стратегічний рівень	Вище керівництво
Управлінський рівень	Менеджери середньої ланки
Рівень знань	Працівники знання і даних
Експлуатаційний рівень	Керівники операціями

**Системи експлуатаційного рівня** підтримують керівників операціями, стежать за елементарними діями організації типу продажу, платежів, переводять у готівку депозити, платіжну відомість. Основна мета системи на цьому рівні полягає в тому, щоб відповісти на звичайні питання і проводити потоки трансакцій через організацію. Щоб відповідати на ці види питань, інформація взагалі повинна бути легкодоступною, оперативною і точною.

**Системи рівня знань** підтримують працівників знань і обробників даних в організації. Мета систем рівня знань полягає в тому, щоб допомогти інтегрувати нові знання в бізнес і допомагати організації управляти потоком документів. Системи рівня знань, особливо у формі робочих станцій і офісних систем, сьогодні є найбільш швидкозрослими додатками в бізнесі.

**Системи рівня управління** розроблені щоб обслуговувати контроль, управління, ухвалення рішень і адміністративні дії менеджерів середньої ланки. Вони визначають, чи добре працюють об'єкти, і періодично сповіщають про це. Наприклад,



система управління переміщеннями повідомляє про переміщення загальної кількості товару, рівномірність роботи торгового відділу і відділу, що фінансує витрати для службовців у всіх підрозділах компанії, відзначаючи, де фактичні витрати перевищують бюджет.

Деякі системи рівня управління підтримують незвичайні ухвалення рішень. Вони мають тенденцію зосереджуватися на менш структурних рішеннях, для яких інформаційні вимоги не завжди зрозумілі.

**Системи стратегічного рівня** — це інструмент допомоги керівникам вишого рівня, які готують стратегічні дослідження і тривалі тренди у фірмі і в діловому оточенні. Їх основне призначення — приводити у відповідність зміни в умовах експлуатації з існуючою організаційною можливістю.

Інформаційні системи можуть бути також диференційовані функціонально. Головні організаційні функції, такі як продаж і маркетинг, виробництво, фінанси, бухгалтерський облік і людські ресурси, обслуговуються власними інформаційними системами. У великих організаціях підфункції кожної з цих головних функцій також мають власні інформаційні системи. Наприклад, функція виробництва могла б мати системи для управління запасами, управління процесом, обслуговування заводу, автоматизованого розроблення і матеріального планування вимог.

Типова організація має системи різних рівнів: експлуатаційну, управлінську, знання і стратегічну для кожної функціональної сфери. Наприклад, комерційна функція має комерційну систему на експлуатаційному рівні, щоб робити запис щоденних комерційних даних і обробляти замовлення. Система рівня знань створює відповідні дисплеї для демонстрації виробів фірми. Системи рівня управління відстежують щомісячні комерційні дані всіх комерційних територій і доповідають про території, де продаж перевищує очікуваний рівень або падає нижче очікуваного рівня. Система прогнозу передбачає комерційні тренди протягом п'ятирічного періоду — обслуговує стратегічний рівень.

Системи підтримки управління розроблені, щоб забезпечити підтримку певному менеджеру або невеликій групі менеджерів. Вони включають додатки, щоб підтримати управлінське ухвалення рішення подібні системам групової підтримки, виконавським інформаційним системам і експертним системам. Існують організаційні системи, розроблені для підтримки організації в цілому або її великих відділів, таких як системи оброблення транзакцій, накопичення даних і групове програмне забезпечення. Разом вони забезпечують відносно всебічне відображення додатків інформаційної технології всередині єдиної організації (внутрішньоорганізаційні системи).

Організаційні системи є важливими для управління бізнесом або будь-яким іншим типом організації, і менеджерам доведеться мати справу з багатьма такими організаційними системами, особливо з системою діалогової обробки запитів і груповим ПЗ. Проте ці організаційні системи були розроблені для підтримки організації в цілому, а не окремого менеджера і навіть не групи менеджерів. Системи підтримки управління, навпаки, призначені, щоб безпосередньо підтримати менеджерів, які ухвалюють стратегічні і тактичні рішення для організацій.

Кожний з головних типів інформаційних систем, описаних раніше, є цінним для допомоги організаціям у вирішенні важливих проблем. В останнє десятиріччя деякі з цих систем стали особливо важливими для тривалого добробуту або виживання фірми. Такі системи, які є могутніми інструментальними засобами для участі в конкуренції, мають назву стратегічних інформаційних систем.

Стратегічні інформаційні системи змінюють мету, дії, вироби, послуги або зв'язки організацій, щоб допомогти їм отримати перевагу перед конкурентами. Використання систем, яким властиві такі результати, може навіть змінити бізнес організацій.

Стратегічні інформаційні системи повинні відрізнятися від систем із стратегічним рівнем для старших менеджерів, які зосереджуються на тривалих проблемах ухвалення рішення. Стратегічні інформаційні системи можуть використовуватися

на всіх рівнях організації і розглядають більш глибокі і широкі причини, ніж інші види систем, які ми описали.

Сучасні підприємства не тільки автоматизують, але й активно розшукують нові способи використання ІТ для досягнення переваги над конкурентами.

Сплеск нових технологій у 1980-х роках відкрив додаткові можливості, такі, як зменшення часу для створення нових виробів за допомогою інструментальних засобів автоматизованого проектування; оптимізація процесів комп'ютеризованими системами управління, в які внесені людські експертні правила рішення; швидка зміна потокової лінії плануючими системами, які інтегрують наукові дослідження у виробництво; комерційна інформація.

До 1990-х років додатки ІТ були широко розповсюджені і достатньо вдосконалені, щоб дозволити підприємствам конкурувати новаторськими ідеями. Якщо в минулому підприємства повинні були вибрати між стратегіями вартості або диференціювання, сьогодні ІТ дозволяють підприємствам у деяких галузях промисловості конкурувати з низькими цінами і диференціюванням виробів одночасно. Підприємства намагаються конкурувати не тільки з низькими цінами і високою якістю, але також і здатністю робити необхідні під користувача вироби. Маючи назву «масові настройки», ІТ використовуються, щоб швидко пов'язати процеси і робочі групи, запропонувати необхідні вироби, які є саме такими, в яких клієнт має потребу.

У розвинених країнах електронна комерція у вигляді продажів товарів і послуг з використанням доступу по Інтернету широко представлена не тільки завдяки високим темпам технічного прогресу, але й завдяки підготовленості населення до подібного виду сервісу. Справа у тому, що в розвинених країнах десятиріччями практикується придбання товарів по каталогах, під замовлення з доставкою додому. В Україні розвиток подібних торгових відносин поки що знаходиться на низькому рівні. Більше того, практично повна відсутність стандартів якості виробили відповідну модель поведінки покупців — будь-яку річ перед придбанням необхідно уважно оглянути, потримати, перевірити. Таким чином, навіть якщо електронні платежі стануть такими ж поширеними і доступними, як в США, Web-магазини не отримають широкої клієнтури. Це стосується не тільки України і СНГ, але й деяких держав Східної Європи і практично всіх країн, що розвиваються. Проте електронна комерція в інших формах вже існує в Україні, більше того, вона в Україні необхідна.

Використання інформаційних технологій для управління підприємством робить будь-яку компанію більш конкурентоспроможною за рахунок підвищення її керованості і адаптування до змін ринкової кон'юнктури. Подібна автоматизація дозволяє:

- підвищити ефективність управління компанією за рахунок забезпечення керівників і фахівців максимально повною, оперативною і достовірною інформацією на основі єдиного банку даних;
- понизити витрати на ведення справ за рахунок автоматизації процесів оброблення інформації, регламентації і спрощення доступу співробітників компанії до потрібної інформації, змінити характер праці співробітників, звільняючи їх від виконання рутинної роботи і даючи можливість зосередитися на професійно важливих обов'язках;
- забезпечити надійний облік і контроль надходжень і витрачання грошових коштів на всіх рівнях управління;
- керівникам середньої і нижньої ланок аналізувати діяльність своїх підрозділів і оперативно готувати зведені й аналітичні звіти для керівництва і суміжних відділів;
- підвищити ефективність обміну даними між окремими підрозділами, філіалами і центральним апаратом;
- гарантувати повну безпеку і цілісність даних на всіх етапах оброблення інформації.

Автоматизація дає значно більший ефект при комплексному підході. Часткова автоматизація окремих робочих місць або функцій здатна розв'язати лише чергову невідкладну проблему. Проте при цьому виникають і негативні ефекти: не знижуються, а деколи навіть збільшуються трудомісткість і витрати на утримання персоналу, не усувається неузгодженість роботи підрозділів. Інформаційні технології попри свою революційність не відмінили виробничого процесу, не ліквідували конкурентів і не позбавили людини права ухвалювати рішення. Об'єкт управління (підприємство) не перестав існувати, навіть якщо він став віртуальним, зовнішнє оточення продовжує існувати і навіть зросло, необхідність знаходити вирішення слабоструктурованих завдань залишилося. Швидше йдеться про інтенсифікацію всіх процесів в інформаційному столітті. Інструментарій в управлінні підприємством змінився настільки, що вплинув на всі процеси, до яких мають стосунок менеджери: планування, організації, керівництва і контролю.

Запровадження нової інформаційної системи не забезпечує негайного економічного зростання, проте сприяє розвитку підприємства, його переходу на більш високий рівень як у покращенні якості обслуговування клієнтів, так і в прозорості руху товару і капіталу.

## 9.6. СУТНІСТЬ ТА РОЛЬ КОМУНІКАЦІЇ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Об'єктивні результати досліджень свідчать, що 60—95 % свого часу керівники витрачають на різноманітні комунікації, які забезпечують необхідний рівень взаємодії й узгодженості між підсистемами управління підприємством, слугують засобом включення підприємства до зовнішнього середовища, є інтегративним механізмом, що поєднує функції та методи управління і сприяють розроблення та прийняттю управлінських рішень, забезпечуючи загальну ефективність менеджменту.

**Комунікація в менеджменті** — це обмін інформацією, її змістом між індивідами за допомогою різноманітних форм зв'язку, які засновані на будь-яких взаємовідносинах і спрямовані на досягнення цілей організації.

У загальному розумінні термін «комунікація» (лат. *communicatio*, від *communico* — зв'язуюсь, спілкуюсь) визначається як процес обміну інформацією й охоплює всі процеси людської діяльності: все залежить від того, яку мету переслідували у своїх працях різні дослідники і вчені.

Слід розрізнити два аспекти комунікації — фізичний і соціальний. У *фізичному аспекті* комунікація є зв'язком, який забезпечує процеси передання інформації між вузлами пристроїв особами по відповідних комунікаційних каналах (або засобами зв'язку). З цього погляду доцільно вести мову про те, у який спосіб (електронною поштою, факсом, телефоном, через супутник тощо) і в якій формі (усній, письмовій) здійснюється процес передання інформаційних повідомлень, тобто про технологію комунікацій — цілеспрямовану сукупність різноманітних інформаційних процесів, яка активно використовує засоби оргтехніки, системи оброблення і засоби доступу до інформації, поєднує системи зв'язку й комунікативні якості людини.

У *соціальному вимірі* на рівні організації комунікація виконує інформаційну, командну, інтеграційну та переконуючу роль. Коли ми вступаємо у комунікацію з ким-небудь, намагаємося встановити з ним якусь спільність, єдність, то це означає, що ми пробуємо поділитися інформацією, думками з якого-небудь приводу чи своїм ставленням до чого-небудь. В управлінні підприємством первісну роль відіграє ієрархічний розподіл повноважень між працівниками, що формує певні потреби у побудові оптимальних комунікаційних структур (мереж), спільність і двосторонність намірів працівників, правила використання інформації з метою розроблення та прийняття ефективних рішень.

Терміни «комунікація», «спілкування», «інформаційний обмін» вважаються синонімічними, що обумовлено не тільки їхньою спільною семантичною основою, багатозначністю використання як у науковому, так і в буденному розумінні, але й тими функціями, які вони виконують у життєдіяльності особистості, організації. Тобто комунікацію можна трактувати як смисловий аспект соціальної взаємодії, складовою спілкування (спілкування — це двосторонній або багатосторонній процес установалення й розвитку контактів між людьми, зумовлений їхньою потребою в спільній діяльності) та характеристику мистецтва ведення ділової розмови, форми привітання, аспекти поведінки у процесі ділового партнерства (манери, рухи, жести).

На підставі визначення сутності комунікації, її ролі можна зробити висновок, що в менеджменті будь-якого підприємства діє *система комунікацій* — сукупність елементів, яка безпосередньо пов'язана з цілями, функціями й організаційною структурою підприємства, напрямками інформаційних потоків, технологією їх передавання у різних бізнес-процесах.

### 9.7. МОДЕЛЬ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

У будь-якому підприємстві потоки інформації, трудових ресурсів, енергії, матеріалів (елементи будь-якої системи) повинні координуватися за допомогою комунікаційних процесів. Поза механізмом останніх неможливо створити загальну для всіх частин систему мови, розробити методичні положення обов'язків і відповідальності, чіткі інструкції та ін., які полегшують інтеграцію прямих і зворотних зв'язків між підрозділами та підвищують ефективність прийняття управлінських рішень.

*Комунікаційний процес* — це забезпечення сприймання й усвідомлення інформації, яка є предметом обміну між індивідами, правильне використання технології передавання повідомлення (комунікаційного каналу). Уперше символічну блок-схему системи зв'язку запропонував у своїх ранніх працях з теорії інформації американський учений Клауд Шеннон (рис. 9.2). Основна схема процесу комунікації містить джерело інформації, яке видає (генерує) початкове повідомлення, передавач, канал і приймач, що безпосередньо пов'язаний з адресатом. Крім того, Шеннон увів поняття шуму, який впливає на потік інформації між передавачем і приймачем.

Джерела шуму, які створюють перешкоди в комунікаційних процесах, охоплюють діапазон від відмінностей у сприйнятті, через що може викривлюватися зміст повідомлення у процесах кодування та декодування, до відмінностей в організаційному статусі між керівником і підлеглим, що може ускладнити точне передавання інформації. Згодом інші автори використовували переважно цю основну модель, доповнюючи її та вдосконалюючи термінологію. Так, Вінер доповнив

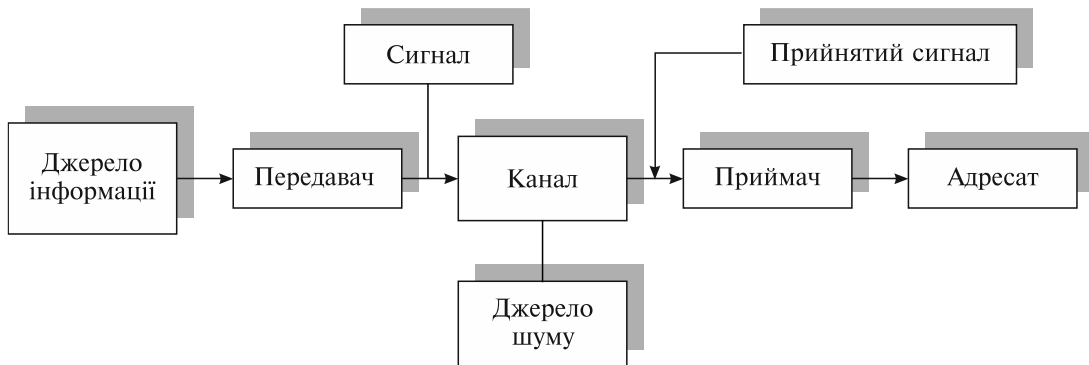


Рис. 9.2. Схематичне зображення процесу комунікації

комунікаційний процес зворотним зв'язком, стверджуючи, що будь-яка система працює ефективно, коли вона отримує достовірну інформацію про стан цієї системи. За визначенням В. Шрамма, сутність комунікації полягає у взаємній настрійці відправника й одержувача інформації.

Незалежно від розмірів підприємства або складності системи управління сучасне трактування моделі комунікаційного процесу можна представити наступними базовими етапами (рис. 9.3):

1. *Формулювання повідомлення відправником.* **Відправник** — особа, яка генерує ідеї або формулює зміст повідомлень із джерел інформації і передає адресату (одержувачу). **Повідомлення** — власне інформація, закодована за допомогою символів. Головна особливість цього етапу — те, яке значення закладено у зміст інформаційного повідомлення або з яким наміром (метою) воно буде передано. Наприклад, емоційно позитивне забарвлення усного повідомлення колеги про співпрацю в міжнародному проекті може означати радість і дружелюбне ставлення до співробітника.

Для запобігання несанкціонованому доступу сторонніх осіб до інформації слід дотримуватися правил захисту конфіденційної інформації (це — дані, які пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами та іншою діяльністю підприємства, розголошення якої може заподіяти збитки) використовувати коди, паролі доступу. Як правило, склад та об'єм конфіденційних повідомлень, порядок їх захисту визначаються керівником підприємства.

2. *Кодування повідомлення і вибір каналу.* **Процес кодування** полягає у перетворенні комунікаційної ідеї відправника на певний набір комунікаційних символів. Повідомлення можна передати усно, візуально жестами або фіксувати на різних носіях і водночас правильно обрати комунікаційний канал. **Канал** — це засіб передавання інформації. Ефективним методом передавання та вибору каналу вважається такий, який забезпечує найменші витрати часу та найвищу якість змісту пові-

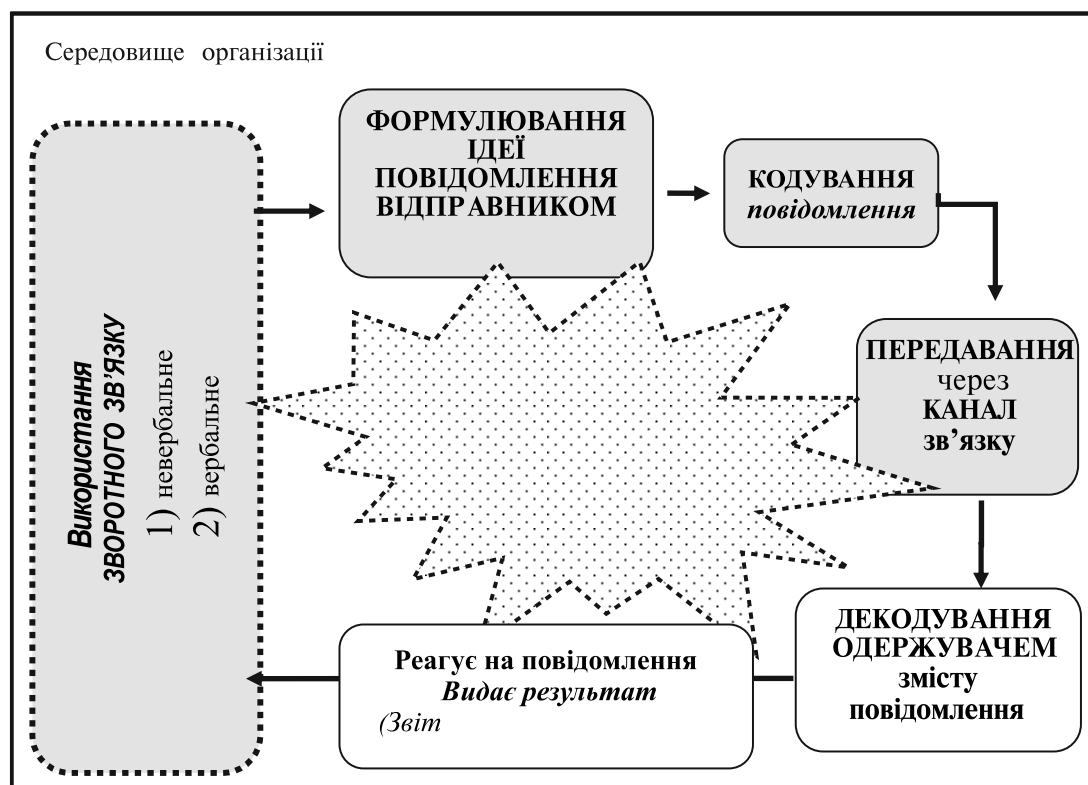


Рис. 9.3. Сучасна модель комунікаційного процесу

домлення. З метою зменшення перекручення і більш широкого розповсюдження інформації про окремі зміни у правилах внутрішнього розпорядку на підприємстві це обговорюється на засіданнях, конференції трудового колективу, фіксується документально у вигляді розпорядження чи наказу для подальшого ознайомлення працівників. *Вибір каналу повинен бути сумісний із типом символів, які використовують для кодування і декодування.* Керівник, який обговорює з фахівцем хімічні властивості нового продукту, зовсім інакше буде розмовляти (мається на увазі — використовувати професійні мовні терміни) з випускником-стажером університету, у якого недостатній досвід практичної діяльності, щоб сприймати та інтерпретувати зміст інформації раціонально.

3. *Декодування повідомлення одержувачем.* **Одержувач** — особа, яка сприймає інформацію і передає її зміст. Інтерпретація змісту інформації одержувачем, розшифрування символів, у які вона закодована, має назву процес декодування. На цьому етапі важливо передбачити, що одержувач декодує зміст повідомлення, використовуючи власний досвід спілкування з відправником та рівень компетенції щодо предмета інформаційного обміну. Комунікативне повідомлення є особливою формою впливу на працівників, оскільки тісно пов'язане з лідерством, корпоративною культурою, різними мотиваційними потребами працівників. Навіть якщо повідомлення було правильно зашифроване і передане, то ймовірність того, що воно сприйнято кожним однаково, мала, оскільки залежить від загальної суми накопиченого людиною досвіду. Звіти, статистичні дані та діаграми, реклама для споживачів тощо інтерпретуються залежно від системи оцінок і критеріїв, які настільки ж неповторні в окремих людей, як і відбитки пальців. На кожному етапі комунікаційного процесу можуть чинити вплив різні **перешкоди** — так звані комунікаційні бар'єри внутрішнього і зовнішнього середовища організації, а саме: семантичні, технічні, невербальні, організаційні, часові, фільтри інформації тощо. Одержані повідомлення перекручуються тоді, коли одержувач у посланні читає те, чого не мав на увазі відправник. Точне розуміння повідомлення полегшується у випадку здійснення перевірки за допомогою зворотного зв'язку.

4. *Використання зворотного зв'язку*, по суті, виявляє рівень сприйняття чи реакцію одержувача на повідомлення: це дозволяє учасникам процесу зрозуміти одне одного, впевнитися, що інформація була правильно інтерпретована. Зворотний зв'язок запускає увесь процес комунікації заново, але в такому разі одержувач стає відправником, і навпаки. Таким чином, при обміні інформацією завдання учасників комунікаційного процесу (відправник і одержувач) — скласти повідомлення і використати канал для його передання так, щоб обидві сторони зрозуміли вихідну ідею. Якщо комунікаційні процеси реалізовано на високому професійному рівні, то їх ефективність у системі менеджменту визначатиме якість управлінських рішень.

## 9.8. ВИДИ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА

Як у закордонній, так і у вітчизняній економічній літературі класифікаційні ознаки щодо видів комунікацій покладено в основу структури управління підприємством, делегування повноважень, стосунки людей. Французький економіст Б. Гурне розрізняє формальні (офіційні) комунікації, які створюються керівництвом організації, та неформальні, які встановлюються на засадах особистих стосунків в організації. Ф. І. Хміль доповнює їх трансакціями (дорослий, батько, дитина) та поділяє комунікації за формою на дигітальну й аналогову, при цьому остання за змістом поєднує два види комунікації — вербальну і невербальну. Ларрі Стаут поділяє комунікації на такі типи: переговори, ділова переписка, презентації, інтерв'ю, навчання. Враховуючи надбання різних науковців, всю різноманіт-

ність видів комунікацій, зв'язків систематизуємо за такими класифікаційними ознаками (рис. 9.4).

За місцем поширення інформації розрізняють комунікації:

- зовнішні, де комунікаційні зв'язки виникають між організацією та її зовнішнім середовищем: підприємствами, установами, громадськими організаціями тощо;
- внутрішні, де комунікаційні зв'язки циркулюють у системі одного підприємства (установи).

За характером взаємодії види комунікації можна розподілити на організаційні, які є одночасно й формальними, та міжособистісні — неформальні комунікації.

У свою чергу організаційні комунікації, що ґрунтуються на формальних (офіційних) стосунках, пов'язаних із посадовим становищем учасників, їхньою роллю в процесі виробництва і управління, поділяються наступним чином:

1. *Комунікації між організацією і середовищем.* Організації по-різному реагують на події і фактори зовнішнього оточення. Управління взаєминами з потенційними клієнтами своєї продукції та формування їх лояльності передбачає проведення переговорів, виставок, розміщення реклами, розроблення промоакцій тощо. З ор-

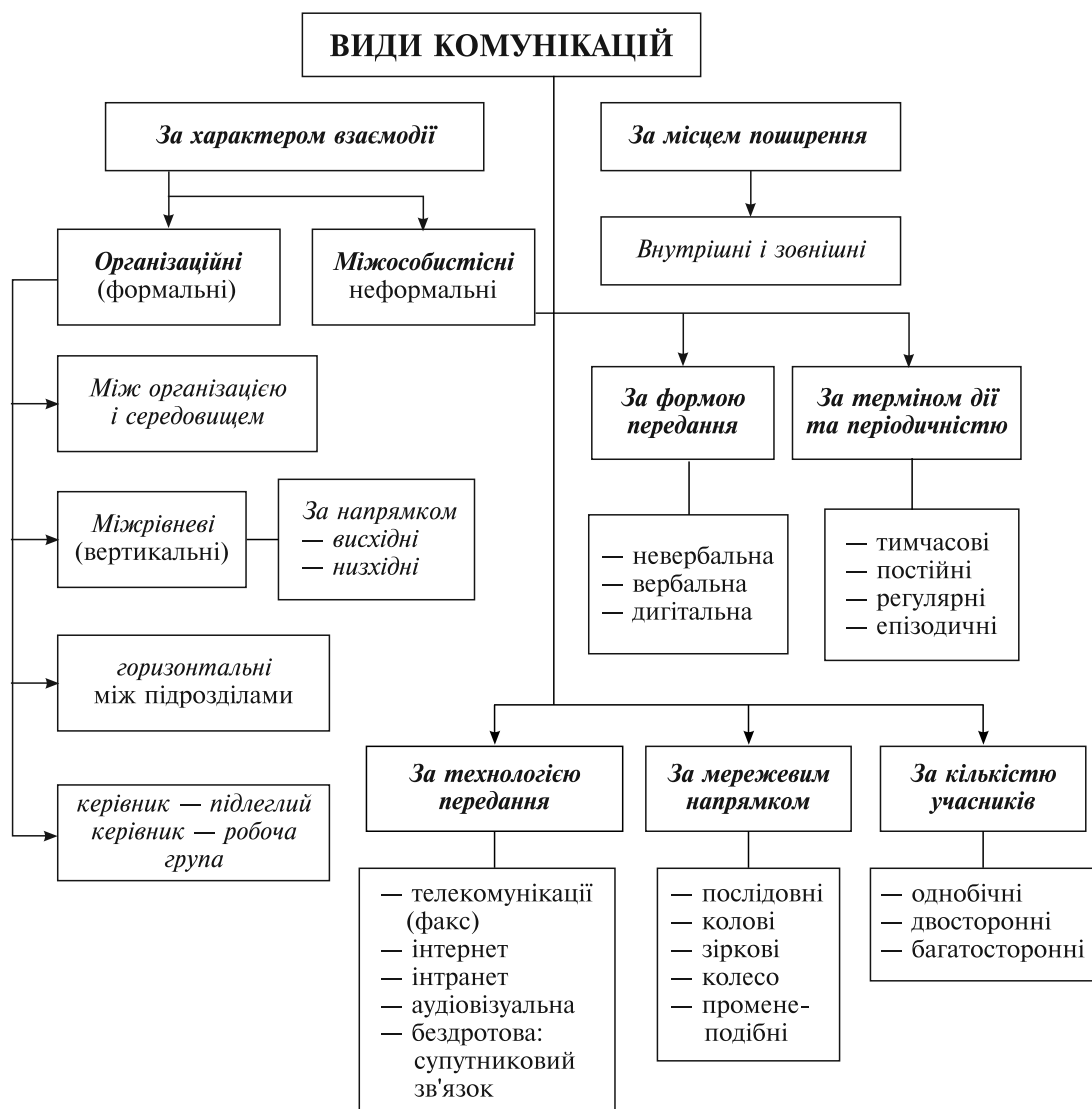


Рис. 9.4. Класифікація видів комунікацій

ганами державної влади, банками, окремими установами комунікації підтримуються через установлену законодавством звітність про фінансову і виробничу діяльність, стан кадрового складу, надання довідок.

2. *Міжрівневі комунікації в організації* характеризуються тим, що інформація переміщується всередині організації з рівня на рівень, у межах вертикальної комунікації, у напрямках:

- *за низхідною* (спадною), де інформація циркулює з вищих рівнів на нижчі за допомогою наказів, розпоряджень, указівок. Таким чином, підлеглі повідомляються про поточні завдання, зміну пріоритетів, рекомендовані процедури, звільнення та ін.;
- *за висхідною*, де обмін інформацією відбувається з низових рівнів до вищих у формі звітів, пропозицій, заяв, доповідних записок залежно від установлених керівництвом правил, інструкцій. Метою цих комунікацій є своєчасне реагування на проблеми, що виникають на низових рівнях.

3. *Горизонтальними є комунікації між різними підрозділами*, які потрібні для обміну інформацією між ними, координації завдань і дій. У комунікаціях між членами організації діють деякі «рамкові» статусні відносини, які мають вирішальне значення в поведінці менеджерів різних відділів. Щоб усунути ускладнення за формою керівництву слід уважно ставитися до проектування моделі організаційної структури підприємства, які сприяють обміну інформацією на горизонтальному рівні ієрархії.

4. *Комунікації між керівником і підлеглими, керівником і робочою групою* є особливим типом вертикальних комунікацій у процесі управління, оскільки вони складають основу комунікативної діяльності керівника (менеджера). Обмін інформацією між керівником і підлеглими пов'язаний з вирішенням поточних завдань, очікуваними результатами і винагородою за відповідне виконання роботи, потребами працівників у навчанні й підвищенні кваліфікації та ін.

*Міжособистісні неформальні комунікації* виникають поза безпосереднім зв'язком із посадовим становищем учасників і здійснюються відповідно до системи особистих стосунків між працівниками. Канали неформальних комунікацій іноді стають причиною неефективного виконання рішень, оскільки породжують «шуми» або чутки, за яких достовірна або викривлена інформація передається набагато швидше. Через відсутність інформації або її недостовірність на «вході» системи виникають чутки, які можуть негативно вплинути на поведінку працівників, знизити їх мотивацію, продуктивність праці. Щоб звести до мінімуму подібні перешкоди, керівники та менеджери повинні розробляти внутрішні стратегії комунікацій через формальні (офіційні) канали для поширення інформації.

*За мережевим напрямком* виокремлюють такі типи як коло, послідовна, променеподібна, всеканальна (зіркова), колесо. Детальну інформацію про комунікаційні мережі надано у розд. 9.8.1.

*За кількістю учасників* комунікації можна класифікувати на однібічні, коли в комунікації бере участь одна людина (прикладом можуть слугувати внутрішні зв'язки самої людини); двосторонні, коли комунікація відбувається між двома працівниками; багатосторонні, в яких комунікація передбачає участь необмеженої кількості людей.

*За строком дії та періодичністю* комунікації можуть бути: короткострокові (продавець—покупець) і довгострокові (відносини співробітництва), регулярні (виробничі відносини) та епізодичні (зустріч на міжнародному форумі).

*За технологією (каналом) передання* інформація надходить телефоном, факсом, через аудіовізуальні та акустичні повідомлення, електронну пошту, супутниковий зв'язок, Інтернет тощо. Для підприємств, які територіально відокремлені, під час проведення нарад, засідань робочих груп застосовують електронну дошку об'яв, телеміст, відеозв'язок — «скап». Як правило, в менеджменті не обмежуються лише єдиним каналом передання, а користуються кількома чи їх поєднанням, наприклад, документальна та аудіальна фіксація. Одночасне використання кіль-



кох засобів комунікацій більш ефективно, ніж одного з них, але це іноді призводить до накопичення паперів, з яким потім дуже важко розібратися.

Передання будь-якої інформації можливе лише за допомогою знакових систем. Існує кілька систем, що використовуються в комунікативному процесі й відповідно до яких комунікацію можна класифікувати на дигітальну (письмову), вербальну і невербальну.

**Дигітальна форма комунікації** полягає в тому, що всі відомості закодовані за допомогою символів, як, наприклад, шрифт, цифри, економічні формули, схеми, креслення. **Фіксована письмова комунікація** насамперед вважається особливо актуальною у фінансово-економічній, маркетинговій, рекламній діяльності підприємства, а також у випадках, коли управління стає складним і потребує точного й одноставного виконання рішення: наказ, інструкція, процедурні правила. Разом із тим для цього засобу комунікації характерні великі витрати часу на передання інформації, неможливість відтворення всіх деталей та непередбачених подій, незначна можливість висловлення думок, посилення бюрократизму з усіма його наслідками, старіння інформації.

Суттєвий недолік дигітальної комунікації, що інколи призводить до непорозумінь, — це неправильна інтерпретація знаків, наприклад, при списанні матеріальних цінностей бухгалтером і завідувачем складу за відповідний період за різними накладними документами, де один і той же матеріал записаний під різними назвами; а також у разі трактування перекладу іншомовного повідомлення одержувачем, у діловому листуванні при підготовленні та укладанні договорів. Водночас письмова комунікація в організації супроводжується значними витратами на друкування, передрукування, переадресування, відправлення, і відображає один з аспектів ефективної управлінської діяльності.

**Вербальна комунікація** використовує знакову систему мови — найбільш універсальний засіб обміну інформацією, який забезпечує змістовний аспект взаємодії і взаєморозуміння в системі менеджменту. Незважаючи на розвиненість вербальних комунікацій, їх частка у процесі людського спілкування, на думку вчених, не перевищує 10 %. Безпосередня вербальна комунікація вважається особливо цінною і впливовою, коли необхідно сформувати (інтерв'ю, презентація) або змінити, скажімо, думку постачальника (клієнта) у переговорному процесі, виправити помилкову інформацію про ті чи інші характеристики товарів, послуг, що були надані споживачам. Персоналу підприємства, який постійно знаходиться у комунікаційному процесі зі споживачами, необхідно постійно вивчати та оцінювати їх поведінку, контролювати особисті дії у різноманітних ситуаціях не лише зі своєї точки зору, але й з позиції покупця.

**Невербальна комунікація** — це спосіб спілкування та передання інформації за допомогою рухів тіла, жестів, параметрів мови, міміки обличчя, погляду. Наприклад, менеджери з персоналу, проводячи співбесіди з кандидатами на вакантну посаду, оцінюють окремі характеристики за його поведінковими і невербальними реакціями. Щоб показати всю різноманітність форм невербальної комунікації, необхідно знати класифікацію по окремих групах, яку розглянуто у розд. 9.8.2.

### 9.8.1. ХАРАКТЕРИСТИКА КОМУНІКАЦІЙНИХ МЕРЕЖ

Діяльність організації забезпечується необхідними потоками інформації і прийняттям раціональних рішень, а система комунікацій виступає головним елементом, на основі якого базується структура організації. Для успішного виконання планів вирішального значення набуває правильне розуміння працівниками цілей організації. У свою чергу систему комунікацій можна розглядати переважно як джерело інформації для прийняття рішень.

**Комунікаційна мережа** — це об'єднання у певний спосіб працівників, які беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою потоків інформації або сигналів

між працівниками. У такому випадку розглядаються не самі працівники, а комунікаційні стосунки між ними (рис. 9.5).

Створена керівником, мережа складається з:

- вертикальних зв'язків, що будуються по лінії керівництва від менеджера до підлеглого;
- горизонтальних зв'язків, які здійснюються між рівнозначними за ієрархією працівниками або підрозділами підприємства;
- діагональних, що відображають зв'язки з іншими керівниками і підлеглими.

Мережа зазначених вище зв'язків складає реальну комунікаційну структуру підприємства; при цьому розміри підрозділів підприємства та встановлена субординація відносин обмежують можливості розвитку комунікаційної мережі. Залежно від того, як поширюється і надходить інформація, розрізняють централізовані типи мереж (променеподібна і «колесо») і децентралізовані: коло, послідовна або ланцюг, всеканална.

*Променеподібна мережа* передбачає зв'язки лідера (керівника групи) і наближених до нього осіб, які можуть створювати діади, тріади та ін.

*Мережа типу «колесо»* представляє формальну, централізовану ієрархію влади, де обмін інформацією між підлеглими відбувається через свого керівника, який отримує більш значну кількість повідомлень, ніж інші члени групи, а також частіше визнається співпрацівниками як особа, що виконує лідерські функції, здійснює соціальний вплив на інших, несе найбільшу відповідальність за передавання інформації. Від неї більше, ніж від інших, очікується прийняття остаточного рішення.

*Послідовна мережа (ланцюг)* характеризується відсутністю зворотного зв'язку й одностороннім інформаційним потоком, який надходить від осіб, що знаходяться поряд. Вважається найменш ефективною порівняно з іншими мережами.

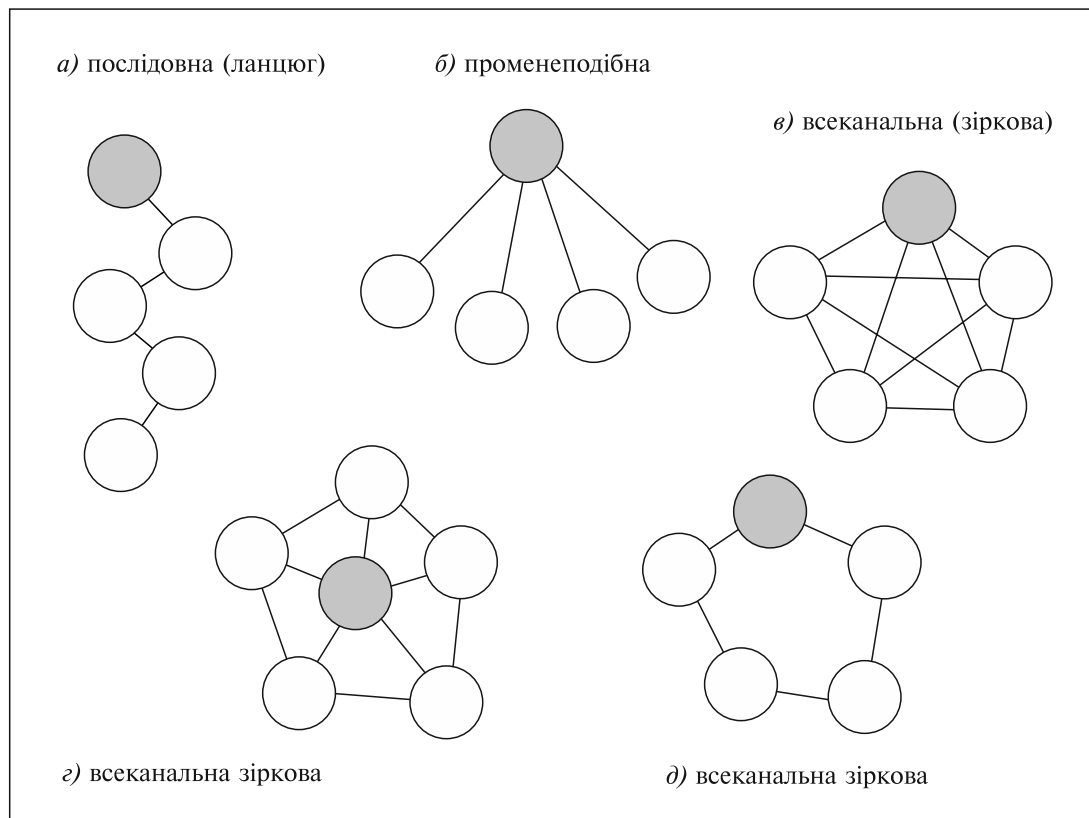


Рис. 9.5. Структурна будова основних видів комунікаційних мереж

*Мережа типу «коло»* визначає, що працівники мають рівні права щодо отримання інформації. Така мережа, як правило, активна, але в ній часто виникають конфлікти.

*«Всеканална», або «зіркова» мережа* — це повністю децентралізовані групи працівників, підрозділів структури підприємства. Таку мережу інколи називають відкритими комунікаціями, коли необхідна участь усіх працівників у вирішенні складних завдань.

Визначення комунікаційних мереж керівниками особливо важливе для розуміння влади, мотивації і контролю в системі менеджменту підприємства, оскільки централізація інформації підтримує владні відносини, а характер взаємозалежності функцій, завдань працівників у підрозділі (підприємстві) визначає тип більш ефективної комунікаційної мережі. Добре налагоджені комунікації створюють позитивний соціально-психологічний клімат підприємства.

### 9.8.2. НЕВЕРБАЛЬНІ ЗАСОБИ КОМУНІКАЦІЇ

Будь-яке вербальне повідомлення супроводжує невербальна комунікація, яка надає їй того чи іншого відтінку, а в окремих випадках може зовсім замінити цю форму передання. Невербальна комунікація носить наочний (візуальний) характер. За підрахунками дослідників, 69 % інформації, яка зчитується з екранів телебачення, належить до візуальної. До цього виду комунікацій належить уся безслова комунікація: жести, міміка, манери, дотик, візуальні контакти та ін.

За оцінками дослідників, тільки 7 % змісту повідомлення передається через значення слів, 38 % інформації — тим, як ці слова вимовляються, і 55 % — виразом обличчя (мімікою).

Є різні підходи до класифікації невербальних засобів комунікації. Але найбільш змістовні — це класифікації М. Н. Корнева та В. А. Лабунської, які мають спільну основу, і водночас одна класифікація доповнює іншу. З урахуванням цього на рис. 9.6 подано узагальнену класифікацію невербальних засобів комунікації: оптико-кінетичної, пара- й екстралінгвістичної, просторово-часової, тактильної.

*До оптико-кінетичної системи знаків* включають експресивно-виразні рухи й візуальні контакти людини. Загалом цю систему можна уявити як сприймання властивостей загальної моторики різних частин тіла (рук — жестикуляція, обличчя — міміка, пози, хода — пантоміміка). Ця загальна моторика відображає емоційні реакції людини, що сприймаються неоднозначно, за умов використання одних і тих самих жестів у різних національних культурах. Значення оптико-кінетичної системи знаків у комунікації настільки велике, що виокремилась особлива галузь досліджень — кінетика, яка вивчає ці проблеми.

Велике значення у невербальній комунікації мають *вираз обличчя, погляд*. Ці елементи міміки дають змогу передати всю гаму емоцій і почуттів — від приємного здивування до розчарування. Адже всім загальновідомо, що саме своїм поглядом партнер висловлює інтерес до розмови. Наприклад, за величиною зіниць очей покупця продавець може визначати ступінь його зацікавленості чи задоволеності у купівлі того чи іншого товару, наданні послуг: чим вищий інтерес, тим ширші зіниці. Контакт очей (функція погляду) доповнює вербальну комунікацію, проте залежить і від національної культури країни.

Певне значення мають також жести, які відіграють не останню роль у формальних і неформальних комунікаціях. Мовні висловлювання і жести, що їх супроводжують, мають збігатися — виникнення суперечностей між ними сигналізує про обман.

Особливу увагу слід приділяти *тактильній системі* жестів. При укладанні угод між керівниками підприємств, прийнятті людини на керівну посаду, привітанні прийнято потискувати одне одному руки. У ситуаціях, які виникають між продавцем і покупцем, тактильні жести можуть відігравати вирішальну роль. Наприклад, елементи дотику складають невід'ємний елемент комунікації в більшості країн Середнього Сходу, Латинської Америки, Африки.

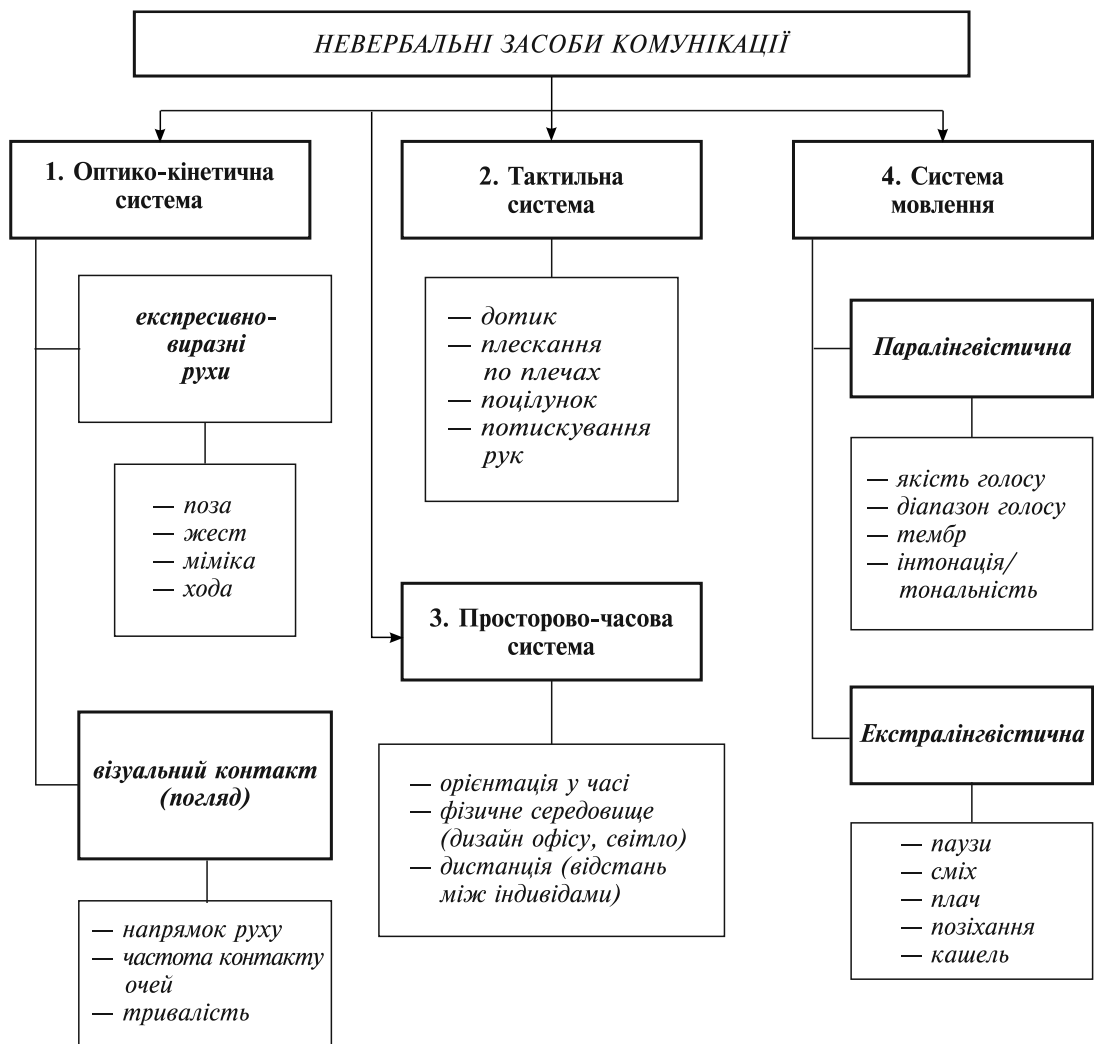


Рис. 9.6. Класифікація невербальних засобів комунікації

**Паралінгвістична система** — це система вокалізації мовлення, що характеризується якістю голосу, його діапазоном, тональністю і виражає почуття та стан людини (впевненість, схвильованість, дратівливість).

**Екстралінгвістична знакова система** — це включення в мову пауз, покашлювання, сміху, а також темп мовлення. Радість, ентузіазм, недовіра передаються високим голосом, гнів, страх — теж досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні тональності й сили звуків. Привітне ставлення працівників до своїх клієнтів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

**Просторово-часова (проксеміка) організація комунікативного процесу** є також особливою знаковою системою, визначає компоненти комунікативних ситуацій, які створюють і передають певне смислове навантаження: запізнення, відчуття своєї і чужої території, дистанційна близькість у спілкуванні. Так, розміщення партнерів (продавця і покупця, керівника і підлеглого) обличчям один до одного сприяє виникненню контакту, символізує увагу до того, хто говорить, і навпаки — окрик у спину матиме значний негативний вплив.

Невербальна комунікація використовує власну знакову систему, яку можна розглядати як певний код, та є суттєвим доповненням до вербальної, підсилює її. Знання всіх видів комунікацій має важливе значення для керівників та менеджерів з метою вдосконалення ефективного обміну інформацією в управлінні підприємством.

## 9.9. КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ (ПЕРЕШКОДИ) НА ШЛЯХУ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ ТА ЇХ ПОДОЛАННЯ

Кожне підприємство, яке функціонує в умовах ринку як відкрита система, має отримувати адекватну інформацію до і після прийняття рішень, тому воно потребує якісного інформаційного забезпечення й ефективних комунікацій. На кожному етапі комунікаційного процесу відбувається втрата змісту інформації та її викривлення; при цьому величина цієї втрати визначається загальною недосконалістю людської мови, неможливістю точно відтворити думки в усній формі, відсутністю довіри між керівником і підлеглим, споживачем і підприємством, особистими цілями і прагненнями. Проблем з надійним передаванням повідомлення у процесі комунікацій можна уникнути, якщо своєчасно виявляти різні бар'єри. Серед основних слід виокремити такі.

**Фільтри інформації.** Комунікація є неефективною, якщо працівник не володіє чіткою інформацією. Деякі менеджери, працівники усвідомлено чи неусвідомлено схильні перебільшувати або применшувати значення інформаційного повідомлення. Така поведінка може свідчити про те, що не всім приємно отримувати погані новини, і, щоб пом'якшити їх подання, частина інформації замовчується або надходить із запізненням. У прагненні отримати заохочення (премія, підвищення, повага вищого керівництва) працівник, маючи владні повноваження або деяке привілейоване становище, може здобутки групи представити як свої власні. Можна говорити правду й одночасно надавати неточну інформацію, тому менеджерам важливо правильно оцінювати істинність сказаного, зіставляючи і поєднуючи інформацію з різними формами вербальної і невербальної комунікацій.

**Атмосфера довіри між учасниками комунікативного обміну.** Довіра — це впевненість у тому, що відправлене повідомлення відповідає дійсності. Наприклад, реклама товару не завжди викликає довіру в споживача, тим самим не спонукаючи його купити. У такому разі варто проаналізувати, чому так відбувається. Причини можуть критись у втраченому іміджі товару або репутації самого підприємства, неправильно обраних технологіях рекламодавця щодо кодування змісту інформації, візуального супроводу тощо. Якщо довіра між учасниками відсутня, комунікація може взагалі бути проігнорованою.

**Шуми** — це різні сторонні звуки, недоліки фізичного середовища (освітлення, чіткість зображення, відтворення дигітальної інформації тощо), що заважають адекватно сприймати і розуміти комунікаційні повідомлення. Інформація, закодована в умовах шуму, передається до одержувача недостатньо швидко і з перекрученнями, якщо неправильно зроблено вибір каналу зв'язку (технологічний аспект). Водночас після декодування працівником інформації, вона не відповідає справжній (семантичний аспект — передані символи не відображають бажане значення) і в подальшому використовується неналежно (аспект ефективності ресурсних витрат).

**Достовірність інформації і зворотній зв'язок.** Важливою передумовою забезпечення стійкої роботи підприємства є наявність своєчасної достовірної інформації, на яку впливають різноманітні фактори прямої (інформація яка надходить від постачальників, конкурентів, споживачів) і непрямой дії зовнішнього середовища, намагаючись вивести систему з рівноваги. Ефективні зворотні зв'язки у бізнескомунікаціях, які надають інформацію для оброблення і прийняття управлінських рішень, забезпечують синтезування зовнішніх і внутрішніх факторів; завдяки коригувальним діям менеджера за відхиленнями контрольних показників підтримується динамічний процес управління підприємством. Координація прямих і зворотних зв'язків підприємства повинна забезпечувати такий їх розподіл, щоб вони не заважали один одному й запобігали порушенню процесу комунікацій. Рациональний розподіл потоків інформації в апараті управління вимагає дотримання такого принципу, за якого інформація негайно б надходила на той рівень ієрархії структури управління, де вона може бути оброблена з найменшими затра-

тами часу та максимальною ефективністю. Відсутність інформації про стан системи та її підсистем, про їх взаємозв'язки між собою та навколишнім середовищем не забезпечує раціональної та ефективної комунікації, і внаслідок цього прийняті управлінські рішення можуть бути суб'єктивними, необґрунтованими, несумісними з науковим управлінням.

**Витік інформації в організаційних комунікаціях.** Розголошення, несанкціонований доступ до інформації може здійснюватися через:

- працівників (повідомлення, передання інформації по формальних і неформальних каналах, прослуховування);
- документи (їх утрата, тиражування, підробка, фотографування, знищення);
- публікації (розголошення конфіденційної інформації у ЗМІ, на конференціях, симпозиумах та ін.);
- технічні носії (копіювання, знищення, підключення до каналів зв'язку).

Для попередження розголошення інформації керівникам та менеджерам в управлінні підприємством необхідно забезпечувати захист прав інтелектуальної власності, програмного забезпечення, авторських прав, захист персональних даних працівників, запобігати стеженню і підслухуванню сторонніми особами, не допускати обговорення окремої інформації з конкурентами, споживачами, проводити відбір кандидатів стосовно їх фінансової та психологічної безпеки.

**Недостатній досвід володіння навичками комунікативного спілкування.** Професійне володіння мистецтвом спілкування стає важливою складовою успіху не тільки керівника, але й будь-якого працівника. Особливістю комунікативної взаємодії між учасниками спілкування є те, що подана інформація, її зміст опосередковується психологічним та емоційним контекстом (настрій). Найбільш поширеним та ефективним засобом комунікацій на всіх рівнях менеджменту підприємства є вербальна та невербальна форми передання, які мають окремі недоліки. До основних належать такі: обмеженість часу (наприклад, працівник не встигає детально ознайомитися з проектом, і, як наслідок, може бути неправильне розуміння цільового результату), небезпека помилкового сприйняття або декодування повідомлень, відмінності у змісті й акцентах при переданні інформації працівникам на інші рівні ієрархічної структури підприємства. Водночас комунікативне спілкування дозволяє пояснювати, унаочнювати й уточнювати незрозумілі думки, наміри, контролювати, чи зрозумів керівник або працівник питання, проблему, чи ні, особисто скласти думку про предмет, обставини діяльності чи враження про людину.

**Вдосконалення комунікативної компетенції менеджерів.** Кожен працівник сприймає інформацію по-різному, і керівникам слід удосконалювати комунікативну компетенцію, щоб обмін повідомленнями досяг своєї мети (табл. 9.3).

Таблиця 9.3. Складові комунікативної компетенції

Назва складової	Характеристика складової комунікативного спілкування
Навички активно-го слухання	Дивиться в очі співрозмовникові, корпус тіла повернутий до співрозмовника. Не перебиває, не дратується, не сперечається з опонентом. Виявляє зацікавленість до співрозмовника, задає уточнюючі питання для правильного розуміння (декодування) інформаційного повідомлення
Мова спілкування	Говорить грамотно, виразно. Має правильну дикцію, багатий словниковий запас. Викладає свої думки лаконічно, зрозуміло, на доступному, зрозумілому для співрозмовника рівні, без іронії, не відхиляючись від обраної теми
Уміння аргументувати свою позицію	Наводить наочні аргументи, засновані на досвіді. Надає опоненту можливість висловлювати свою думку, не категоричний, налаштований на компроміс
Управління процесом спілкування	Визначає цілі та шляхи їх досягнення у комунікативному процесі. Управляє спілкуванням із співрозмовником за допомогою надання зворотного зв'язку, у своїй мові використовує слова, обороти, уживані співрозмовником. У конфліктній ситуації володіє різними типами поведінки, орієнтований на співробітництво

**Вибіркове сприйняття і невміння слухати.** Варто визнати, що порушення системи формальних і неформальних комунікацій в організаціях впливає на стосунки між виконавцями, викликає неправильну поведінку окремих працівників, змінює їх трудову мотивацію і є чинником погіршення соціально-психологічного клімату в колективі. Ось чому в процесі міжособистісного спілкування менеджерам важливо враховувати чотири складові аудіального сприйняття інформаційного повідомлення.

1. *Сприйняття самого факту інформації, предмету змістовної її частини.* Наприклад, керівник повідомив підлеглому: «Я сьогодні, мабуть, не дочекаюся зведеного звіту по проекту». Наразі працівник сприймає (інтерпретує) й усвідомлює фактичний зміст інформації: сьогодні треба підготувати звіт, але не факт, що він буде зроблений.

2. *Відношення, тобто сприйняття смислового підтексту інформації на ціннісному рівні (через метакомунікації).* Працівник може трактувати озвучене повідомлення як позитивно («Керівник вважає мене досвідченим фахівцем, і я подам звіт саме сьогодні») чи негативно («Керівник незадоволений моєю роботою, я погано працюю»). Вищезазначене відображає внутрішні психологічні установки працівника, його думку про себе, культуру, колектив, суспільство тощо.

3. *Сприйняття інформації як заклик чи спонування до відповідних дій.* Працівник усвідомлює, що треба виконати звіт, і безпосередньо починає його складати (виконує дії щодо складання звіту).

4. *Освідчення (вираження)* характеризує емоційну складову власних відчуттів опонента. Працівник інтерпретує не зміст повідомлення, а те, який настрій чи невербальна поведінка була продемонстрована при передачі інформації відправником. У цій ситуації працівник сприймає психофізіологічний стан керівника: «Сьогодні керівник або не в гуморі, або щось трапилось».

Для того, щоб бути ефективним комунікатором, необхідно застосовувати техніку активного слухання, що використовується у переговорному процесі, презентаціях, співбесідах, інтерв'ю, де має місце незрозуміла поведінка опонента (працівника, клієнта, споживача). *Активне слухання* полягає у використанні елементів аудіального сприйняття і передбачає таку послідовність: менеджеру необхідно уявити себе на місці опонента («налаштуватися на його хвилю»), тобто проникнутися його настроєм, думками і тим самим з'ясувати, чому в опонента виникла певна реакція (недовіра, незадоволення, радість, невиконання тощо), а потім приймати рішення по суті та за ситуацією.

Спеціалісти стверджують: коли людина може ставити питання, то ймовірність того, що вона правильно зрозуміла інформацію, збільшується на 20 %. Якщо під час розмови вона робить зауваження, то її сприймання інформації підвищується ще на 15 %. Знання «коду» мімічних знаків прояву активності чи, навпаки, байдужості, втоми працівників, радості, негативу допоможе менеджерам контролювати ставлення працюючих до роботи, рівень сприймання ними прохання, вказівок, інструкцій тощо.

Ступінь готовності керівника вирішувати складні проблеми управлінських відносин залежить від його досвіду, теоретичних знань і практичної діяльності, які можуть допомогти йому знайти найефективніші методи менеджменту, оволодіти вмінням раціонально організувати працю свою і підлеглих, найбільш повно мобілізувати їх творчу ініціативу.

Отже, ефективність системи управління залежить від уміння керівників та менеджерів правильно вибудовувати комунікаційні процеси відповідно до структурної організації, інформаційної системи, бізнес-процесів та рівня володіння комунікативною компетенцією. Керівникам слід уміти:

а) визначати цілі комунікацій та шляхи їх досягнення;

б) планувати витрати на конкретні заходи, які пов'язані з комунікацією з урахуванням наявних ресурсів, виникаючих ситуацій, тенденцій, що прогноуються і плануються на підприємстві;

- в) організувати реалізацію комунікаційного процесу через відповідні форми та канали мережевого зв'язку;
- г) контролювати й координувати потоки інформації на етапах комунікаційного процесу, а також взаємодію (дії) у ньому безпосередніх виконавців;
- г) коригувати процес комунікації за результатами зворотного зв'язку.

### ЗАПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Визначте поняття та види інформації.
2. Назвіть класифікацію та властивості інформації.
3. Охарактеризуйте засоби формалізованого опису інформації.
4. Назвіть організаційно-економічні засади створення та функціонування інформаційних систем.
5. Визначте типологію інформаційних систем.
6. Дайте визначення сутності та ролі комунікацій у менеджменті.
7. Хто вперше запропонував блок-схему комунікаційного процесу? Опишіть основні її елементи.
8. У чому полягає мета комунікаційних процесів в управлінні підприємством?
9. За якими ознаками класифікуються види комунікацій?
10. Які бар'єри виникають на шляху висхідних та низхідних комунікацій в організації?
11. Що таке технологія комунікацій? Наведіть приклади її використання на підприємстві?
12. Охарактеризуйте невербальні засоби комунікації. Наведіть приклади неефективного використання оптико-кінетичної системи знаків.
13. Які види комунікаційних мереж формуються у процесі передання повідомлень між працівниками? Назвіть переваги та недоліки використання в організаційній структурі підприємства.
14. Як можна підвищити ефективність комунікаційних процесів на підприємстві? Як пов'язана організаційна та комунікаційна структура підприємства?
15. Які переваги надають канали бездротового зв'язку для великих підприємств у прийнятті рішень?
16. Як ви розумієте визначення «комунікативна компетенція менеджера»? Оцініть свій рівень за складовими комунікативного спілкування?
17. Які перешкоди існують в організації управління?

### ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що розуміється під поняттям «інформаційне суспільство»?
  - а) відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, які отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв;
  - б) суспільство з високим рівнем розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, які використовуються в усіх сферах життя;
  - в) сукупність відомостей про стан і процеси, що протікають усередині організації та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень;
  - г) немає правильної відповіді.
2. Що розуміється під поняттям «управлінська інформація»?
  - а) сукупність відомостей про стан і процеси, що відбуваються всередині організації та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень;
  - б) відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються;
  - в) спосіб, за допомогою якого індивід будує комунікаційні взаємодії з іншими;
  - г) немає правильної відповіді.



3. Чим є інформація для управлінської праці?
  - а) предметом управлінської праці;
  - б) засобом управлінської праці;
  - в) видом управлінської праці;
  - г) методом управлінської праці.
4. З чим пов'язане поняття «інформація»?
  - а) з певною системою;
  - б) з окремим об'єктом;
  - в) з окремою особою;
  - г) з певною моделлю.
5. Яким вимогам повинна відповідати інформація?
  - а) достатність, чітка періодичність надходження, своєчасність, повнота, корисність, доступність;
  - б) стратегічність;
  - в) тактовність;
  - г) достовірність.
6. Як класифікується інформація за обсягами?
  - а) неповна, достатня, надлишкова;
  - б) достатня, надлишкова;
  - в) неповна, надлишкова;
  - г) неповна, достатня, надлишкова, надмірна.
7. Що таке елемент даних, який не має змісту?
  - а) символ;
  - б) реквізит;
  - в) показник;
  - г) масив.
8. Що є одним із методів кодування інформації?
  - а) серійно-порядковий;
  - б) паралельний;
  - в) послідовний;
  - г) усі відповіді правильні.
9. Як інформацію класифікують за призначенням?
  - а) одноцільова та багатоцільова;
  - б) письмова та усна;
  - в) первинна, проміжна та кінцева;
  - г) часткова або комплексна.
10. Як за можливістю зберігання класифікують інформацію?
  - а) письмова та усна;
  - б) одноцільова та багатоцільова;
  - в) первинна, проміжна та кінцева;
  - г) часткова або комплексна.
11. Як інформацію класифікують за обсягами?
  - а) неповна, достатня, надлишкова;
  - б) застаріла, своєчасна, попереджувальна;
  - в) достовірна та ймовірна;
  - г) одноцільова та багатоцільова.
12. Як інформацію класифікують за формою подання?
  - а) цифрова, буквена та кодована;
  - б) вхідна, вихідна;
  - в) візуальна, аудіо- та аудіовізуальна;
  - г) достовірна та ймовірна.
13. Що означає поняття «символ»?
  - а) елемент даних, який не має змісту;
  - б) інформаційна сукупність найнижчого рангу;
  - в) структурна одиниця, яка характеризує будь-який конкретний об'єкт.

14. Що означає поняття «масив даних»?
- а) набір взаємопов'язаних даних однієї форми (однієї назви) з усіма її значеннями;*
  - б) структурна одиниця, яка характеризує будь-який конкретний об'єкт управління з кількісного та якісного боків;*
  - в) поєднання символів, яке сприяє створенню мінімального семантичного елемента файлу;*
  - г) набір однорідних величин.*
15. Що означає поняття «файл»?
- а) поіменована сукупність записів для об'єктів одного типу;*
  - б) сукупність полів, об'єднаних за змістовним принципом;*
  - в) сукупність масивів даних;*
  - г) сукупність чисел та символів.*
16. Що означає поняття «інформаційне забезпечення»?
- а) сукупність проектних рішень по об'ємах, розміщенні, формі організації, інфраструктурі, що циркулює в ІС;*
  - б) сукупність мовних засобів для формалізації природної мови, побудови і поєднання інформаційних одиниць у ході спілкування користувачів із засобами обчислювальної техніки;*
  - в) комплекс технічних засобів (технічні засоби збору, реєстрації, передання, оброблення, відображення, тиражування інформації, оргтехніка та ін.), що забезпечують роботу ІТ;*
  - г) сукупність масивів даних.*
17. Що означає поняття «організаційне забезпечення»?
- а) комплекс документів, складений у процесі проектування ІС, затверджений і запроваджений в основу експлуатації;*
  - б) сукупність правових норм, що регламентують правовідносини при створенні і впровадженні ІС і ІТ;*
  - в) сукупність методів і засобів, що використовуються на різних етапах розроблення і функціонування ІС і ІТ, призначена для створення оптимальних умов високоякісної, високоефективної і безпомилкової діяльності людини в ІТ, для її якнайшвидшого освоєння;*
  - г) сукупність моделей, які використовуються на різних етапах розроблення ІС.*
18. Який вид комунікацій передбачає обмін інформацією між різними підрозділами, координацію завдань і дій?
- а) висхідні і низхідні;*
  - б) вертикальні;*
  - в) горизонтальні;*
  - г) міжособистісні.*
19. Що розуміють під процесом кодування інформаційного повідомлення?
- а) це система або окремі елементи захисту найважливішої інформації від зазіхань конкурентів;*
  - б) це система штрих-кодів, що використовується підприємством;*
  - в) процес перетворення комунікаційної ідеї відправника на певний набір комунікаційних символів;*
  - г) використання виключно вербальних символів для інформаційної взаємодії з суб'єктами ринку.*
20. На які види поділяються комунікації за ієрархічною ознакою?
- а) кодування і декодування;*
  - б) висхідні і низхідні;*
  - в) вертикальні і горизонтальні;*
  - г) міжособистісні та організаційні.*
21. Який елемент комунікаційного процесу використовують для запобігання викривленню змісту інформаційного повідомлення?
- а) кодування;*
  - б) зворотний зв'язок;*
  - в) декодування;*
  - г) електронну пошту як засіб зв'язку.*

22. У яких системах відбувається кодування невербальної інформації?
- паракінетичній, тактильній, просторово-часовій та оптичній;*
  - паракінетичній, просторово-часовій та мовлення;*
  - оптико-кінетичній, екстралінгвістичній, просторово-часовій;*
  - оптико-кінетичній, пара- та екстралінгвістичній, тактильній, просторово-часовій.*
23. Яку головну роль відіграє зворотний зв'язок у комунікаційному процесі?
- служує для безпосереднього зв'язку елементів кодування та декодування повідомлень;*
  - це другий елемент процесу, який призначено для одержувача повідомлення;*
  - служує перешкодою в комунікаційному процесі, пов'язаною з неможливістю абсолютно точного донесення до отримувача повідомлення його основної ідеї;*
  - визначає реакцію одержувача повідомлення на певні порушення з боку працівників.*
24. Які фактори впливають на здійснення ефективного обміну інформацією в міжрівневих комунікаціях?
- плітки, чутки;*
  - накази, інструкції;*
  - положення про підрозділ, посадова інструкція;*
  - несправна техніка.*
25. У чому полягає сутність процесу декодування інформаційного повідомлення?
- процес перетворення комунікаційних символів як складових повідомлення на певну думку;*
  - інтерпретація інформаційного повідомлення відправником;*
  - інтерпретація штрих-коду повідомлення одержувачем;*
  - узгоджена інтерпретація повідомлення його відправником та замовником.*
26. Які символи кодування інформаційного повідомлення використовує вербальна комунікація?
- слова як певний набір комунікаційних символів;*
  - рисунки, слова та інші національні символи;*
  - рисунки, слова, фотографії, відеоролики;*
  - рисунки, схеми, плівки.*
27. Яка система невербальної комунікації використовує символи погляду?
- екстралінгвістична;*
  - оптико-кінетична;*
  - просторово-часова;*
  - паралінгвістична.*
28. Яка система невербальної комунікації використовує якість та діапазон голосу, його тональність?
- екстралінгвістична;*
  - оптико-кінетична;*
  - просторово-часова;*
  - паралінгвістична.*
29. Яка знакова система використовує такі елементи, як паузи, покашлювання, сміх?
- екстралінгвістична;*
  - оптико-кінетична;*
  - просторово-часова;*
  - паралінгвістична.*
30. Яка система невербальної комунікації використовує експресивно-виразні рухи, жести руками, плечима?
- просторово-часова;*
  - тактильна;*
  - оптико-кінетична;*
  - екстралінгвістична.*

31. Який перелік символів використовує просторово-часова система невербальної комунікації?
- а) дистанція влади, врахування часу, який відведено на відпочинок;*
  - б) фізична відстань між працівниками, визначений час і місце прийняття рішення;*
  - в) дистанція влади керівника і підлеглого;*
  - г) час, що відведено на зворотний зв'язок.*
32. Яка система невербальної комунікації використовує жести, плескання по плечах, потискування рук?
- а) просторово-часова;*
  - б) тактильна;*
  - в) оптико-кінетична;*
  - г) екстралінгвістична.*
33. Яка з комунікаційних мереж найбільш раціональна при вирішенні складних завдань та максимальної участі працівників?
- а) послідовна;*
  - б) променеподібна;*
  - в) всеканальна (зіркова);*
  - г) колова (колесо).*
34. У якій комунікаційній мережі обмін інформацією між підлеглими відбувається через свого керівника, який отримує значнішу кількість повідомлень, ніж інші члени групи?
- а) послідовна;*
  - б) променеподібна;*
  - в) всеканальна (зіркова);*
  - г) колова (колесо).*
35. У якій системі невербальної комунікації використовується пантоміміка людини?
- а) просторово-часова;*
  - б) тактильна;*
  - в) оптико-кінетична;*
  - г) екстралінгвістична.*
36. Який вид комунікацій характеризує обмін інформацією, що пов'язаний з вирішенням поточних завдань і очікуваними результатами, особистими стосунками, досягненням визнання і винагороди тощо?
- а) між керівником і підлеглим;*
  - б) горизонтальні;*
  - в) вертикальні;*
  - г) міжособистісні.*
37. Який вид комунікацій виникає поза безпосереднім зв'язком із посадовим становищем учасників?
- а) міжособистісні неформальні комунікації;*
  - б) формальні особистісні;*
  - в) вертикальні;*
  - г) горизонтальні.*
38. Як забезпечується захист інформаційного повідомлення від несанкціонованого доступу в комунікаційних процесах на підприємстві?
- а) встановлення відеокамер спостереження;*
  - б) видається наказ про комерційну таємницю;*
  - в) встановлюються права доступу для кожного працівника;*
  - г) вся зовнішня інформація кодується.*
39. Чим обумовлені семантичні бар'єри комунікацій за своєю суттю?
- а) різним сприйняттям інформації;*
  - б) зчитуванням жестів та міміки;*
  - в) різним розумінням значення слів;*
  - г) характером і настроєм індивіда.*

40. Які складові форми аудіального сприйняття слід враховувати у комунікаціях?
- а) предмет повідомлення, емоційний зміст інформації, ставлення до комунікатора;*
  - б) фактичний зміст повідомлення, ставлення комунікатора, вираження чи освідчення власних емоцій, спонукальна дія інформації;*
  - в) спонукальна дія й емоційний зміст інформації;*
  - г) фактичний, технічний й емоційний зміст повідомлення.*
41. Які складові входять до компетенції комунікативного спілкування?
- а) навички активного слухання та аргументації своєї позиції;*
  - б) навички активного слухання та використання знакової системи мовлення у процесі обміну інформацією;*
  - в) навички управління процесом спілкування та активного слухання;*
  - г) навички управління процесом спілкування з використанням знакової системи мовлення, активного слухання, аргументації своєї позиції.*

## ГЛОСАРІЙ

**Агрегат даних** — поіменована сукупність двох або більше полів, яка має самостійний зміст.

**База даних** — поіменована сукупність взаємопов'язаних файлів з мінімальною надмірністю, призначена для одночасного використання багатьма користувачами.

**Висхідні комунікації** — передання інформації з нижчих рівнів управління на вищі, метою яких є отримання керівниками інформації про стан справ на нижчих рівнях управління, про поточні проблеми працівників, хід виконання завдань тощо.

**Вербальна комунікація** використовує знакову систему мови, слова.

**Вертикальні комунікації** — здійснюються між різними рівнями управління на підприємстві.

**Властивості інформації в управлінні** — здатність інформації бути засобом відображення процесів, явищ, а також багаторазовість використання.

**Горизонтальні комунікації** — мають місце між членами однієї групи або працівниками одного рівня.

**Декодування повідомлення** — інтерпретація змісту інформації одержувачем, розшифрування символів, у які вона закодована.

**Експресивна комунікація** — виразна комунікація, що характеризується експресією, силою вияву почуттів, переживань (наприклад, несподівана зустріч).

**Екстралінгвістична знакова система** — включення в мову пауз, покашлювання, сміху, а також темп мовлення. Радість, ентузіазм, недовіра передаються високим голосом, гнів, страх — теж досить високим голосом, але в більш широкому діапазоні тональності й сили звуків. Привітне ставлення працівників до своїх клієнтів сприяє формуванню позитивного іміджу підприємства.

**Емпатійне слухання** — ситуація, коли учасник спілкування приділяє більше уваги «зчитуванню» почуттів, а не слів.

**Ергономічне забезпечення (ЕЗ)** — як сукупність методів і засобів, що використовуються на різних етапах розроблення і функціонування ІС і ІТ, призначене для створення оптимальних умов високоякісної, високоефективної і безпомилкової діяльності людини в ІТ для її якнайшвидшого освоєння.

**Запис** — сукупність полів, об'єднаних за змістовним принципом, яка є об'єктом і результатом одного кроку оброблення даних.

**Інформація** — відомості про навколишній світ, процеси, які в ньому відбуваються, події, ситуації, явища, що отримують і якими обмінюються люди безпосередньо чи за допомогою певних пристроїв.

**Інформаційна база** з позиції підприємства (комерційної структури) — уся сукупність інформації, яка є одиницею вищого рангу. Вона притаманна всім без

винятку об'єктам незалежно від рівня управлінської техніки, становить основу інформаційної системи будь-якого об'єкта, передусім об'єкта управління, і є частиною ІС.

**Інформаційне забезпечення (ІЗ)** — сукупність проектних рішень по об'ємах, розміщенні, формі організації інформації, що циркулює в ІС.

**Інформаційна комунікація** — передання інформації аудиторії, одній особі або групі осіб, інформування про якісь події (виступ на телебаченні, радіо).

**Інформаційний потік** — сукупність масивів даних, що стосуються однієї й тієї самої ділянки об'єкта.

**Інформаційні системи** — сукупність інформації, апаратно-програмних і технологічних засобів, засобів телекомунікації, баз і банків даних, методів процедур оброблення даних, персоналу управління, які реалізують функції збирання, передавання, оброблення і накопичування інформації для підготовки і прийняття ефективних управлінських рішень.

**Інформаційне суспільство** — суспільство з високим рівнем розвитку інформаційних та комунікаційних технологій, які використовуються в усіх сферах життя суспільства. При цьому умовою добробуту людини і держави стають можливість безперешкодного доступу до інформації і вміння її використовувати більшістю громадян.

**Канали передавання** — засоби, за допомогою яких сигнал спрямовується від передавача до приймача (одержувача).

**Кодування** — трансформування призначеного для передавання значення в послання або сигнал, які можуть бути передані.

**Кодування інформації** — процес позначення множини об'єктів або повідомлень набором символів заданого алфавіту на основі сукупності певних правил.

**Комунікативне спілкування** — двосторонній або багатосторонній процес встановлення й розвитку контактів між людьми, зумовлений їхньою потребою у спільній діяльності.

**Комунікаційна мережа** — об'єднання у певний спосіб працівників, які беруть участь у комунікаційному процесі за допомогою потоків інформації або сигналів між працівниками.

**Комунікація у менеджменті** — обмін інформацією, що дає змогу керівникові одержувати відомості, необхідні для прийняття рішень, доводити прийняті рішення до працівників підприємства, взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

**Комунікаційний процес** — обмін інформацією між двома або більшою кількістю осіб; це забезпечення сприймання інформації, яка є предметом обміну, а також правильне використання технології передавання повідомлень.

**Критичне слухання** — вимагає від учасника спілкування спочатку аналізу повідомлення, а потім його розуміння.

**Лінійні комунікації** — йдуть в організаційній ієрархії зверху вниз і проявляються, як правило, у формі наказу, розпоряджень, команд, указівок та ін.

**Лінгвістичне забезпечення (ЛЗ)** — об'єднує сукупність мовних засобів для формалізації природної мови, побудови і поєднання інформаційних одиниць у ході спілкування користувачів із засобами обчислювальної техніки.

**Масив даних** — набір взаємопов'язаних даних однієї форми (однієї назви) з усіма її значеннями. Він інтерпретує реальні значення реквізитів, що утворюють інформаційне повідомлення.

**Математичне забезпечення (МЗ)** — сукупність математичних методів, моделей і алгоритмів оброблення інформації, що використовуються при вирішенні функціональних завдань і в процесі автоматизації проектувальних робіт.

**Низхідні комунікації** — передання інформації з вищих рівнів управління на нижчі, метою яких є спрямування, координація й оцінка діяльності підлеглих.

**Невербальна комунікація** — обмін інформацією без використання мови як системи кодування, за допомогою рухів тіла, жестів, параметрів мови, міміки обличчя, погляду.

**Нерефлексивне слухання** — полягає у мінімальному втручанні в мову співрозмовника (умовно-пасивне слухання).

**Організаційне забезпечення (ОЗ)** — комплекс документів, складений у процесі проектування ІС, затверджений і запроваджений в основу експлуатації.

**Організаційні комунікації** — ґрунтуються на формальних (офіційних) стосунках, пов'язаних із посадовим становищем учасників, їхньою роллю в процесі виробництва й управління.

**Паралінгвістична комунікація** — спілкування за допомогою міміки, виразу очей і рота, а також поз і рухів (передання різних відтінків повідомлення, його прихованого змісту).

**Письмова комунікація** — виступає у формі наказів, розпоряджень, листів, оголошень, записок, звітів та інших засобів комунікації, й використовує письмові символи.

**Переконуюча комунікація** — прагнення вплинути на інших (висловлення захоплення, прохання).

**Поле** — поєднання символів, яке призводить до створення мінімального семантичного елемента файлу.

**Показник** — структурна одиниця, яка характеризує будь-який конкретний об'єкт управління з кількісної та якісної сторін.

**Правове забезпечення (ПрЗ)** — сукупність правових норм, що регламентують правовідносини при створенні і впровадженні ІС і ІТ.

**Програмне забезпечення (ПЗ)** — включає сукупність програм, що реалізують функції і завдання ІС і забезпечують стабільну роботу комплексів технічних засобів.

**Просторово-часова система знаків** — визначає компоненти комунікативних ситуацій, які створюють і передають певне смислове навантаження.

**Реквізит (елемент, атрибут, ознака)** — інформаційна сукупність найнижчого рангу, яка не підлягає поділу на одиниці інформації.

**Рефлексивне слухання** — передбачає регулярне використання зворотного зв'язку для досягнення більшої точності в розумінні партнера (активне слухання).

**Символ** — елемент даних, який не має змісту, елементарний сигнал інформації (літера, цифра, знак).

**Слухання** — психологічний компонент вербальної комунікації, метод декодування і сприймання інформації.

**Соціально-ритуальна комунікація** — використання норм і звичаїв соціально-культурної поведінки (процедура знайомств, звичаї гостинності).

**Тактильна система** — невербальні засоби комунікації, що використовують знаки дотику.

**Технічне забезпечення (ТЗ)** — комплекс технічних засобів (технічні засоби збору, реєстрації, передання, оброблення, відображення, тиражування інформації, оргтехніка та ін.), що забезпечують роботу ІТ.

**Технологія комунікацій** — цілеспрямована сукупність різноманітних інформаційних процесів, яка активно використовує засоби оргтехніки, системи оброблення і засоби доступу до інформації, поєднує системи зв'язку й комунікативні якості людини.

**Управлінська інформація** — сукупність відомостей про стан і процеси, що відбуваються всередині організації та її оточенні, які слугують основою прийняття управлінських рішень.

**Усна комунікація** — до її форм належать промови, групові дискусії, розмови по телефону, розповсюдження чуток тощо.

**Файл** — поійменована сукупність записів для об'єктів одного типу.

**Функціональні комунікації** — мають в організаційній ієрархії спрямованість знизу вгору і виступають у формі порад, рекомендацій, альтернативного рішення та ін.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інформацію: Закон України № 2657—12 // Відом. Верховної Ради України. — 1992. — 01 груд. (№ 48). — ст. 650.
2. *Андре Я.* Нобелівські лауреати з економічних наук 2007 р. / Я. Андре, У. Броль. // Журнал європейської економіки. — 2008. — Т. 7, № 1. — С. 115—122.
3. *Амант Кірк См.* Ділові комунікації / Кірк См. Амант, А. Георгіаді, Ю. Наврузов, П. Притула. — Київ: Консорціум із удосконалення менеджмент-освіти в Україні, 2001. — 70 с.
4. *Барановская Т. П.* Информационные системы и технологии в экономике / Т. П. Барановская. — М.: Финансы и статистика, 2003.
5. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. — М.: Фонд «Правовая культура». — 1994. — 528 с.
6. *Веревченко А. П.* Информационные ресурсы для принятия решений / А. П. Веревченко. — М.: Академический проект, 2002. — 325 с.
7. *Виханский О. С.* Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с.
8. *Вовчак І. С.* Інформаційні системи та комп'ютерні технології в менеджменті: навч. посіб. / І. С. Вовчак. — Тернопіль: «Карт-бланш», 2001. — 286 с.
9. *Волокитин А. В.* Средства информатизации государственных организаций и коммерческих фирм / А. В. Волокитин. — М.: ФИОРД-ИНФО, 2002.
10. *Гибсон Дж. Л.* Организации: поведение, структура, процессы / Дж. Л. Гибсон, Д. М. Иванцевич, Д. Х. Донелли; пер. с англ. — 8-изд. — М.: ИНФРА, 2000. — 662 с.
11. *Гордієнко І. В.* Інформаційні системи і технології в менеджменті: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. / І. В. Гордієнко. — 2-ге вид., перероб. і доп. — К.: КНЕУ, 2003. — 259 с.
12. *Джонсон Р.* Система и руководство / Р. Джонсон, Ф. Кост, Д. Розенцвейг. — М.: Прогресс, 1979. — 324 с.
13. *Дикань Н. В.* Менеджмент: навч. посіб. / Н. В. Дикань, І.І. Борисенко. — К.: Знання, 2008. — 389 с.
14. *Жуковська В.* Окремі аспекти науково-теоретичних основ комунікацій в управлінні підприємством // Експрес-новини: наука, техніка, виробництво. — 1998. — № 9—10 (9). — С. 35—36.
15. *Зверинцев А. Б.* Коммуникационный менеджмент / А. Б. Зверинцев. — С-Пб.: Союз, 1997. — 288 с.
16. *Лабунская В. А.* Невербальное поведение (социально-перцептивный подход) / В. А. Лабунская. — Ростов-на-Дону: Феникс, 1988. — 246 с.
17. *Нечаюк Л. І.* Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посіб. / Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш. — К.: Центр навчальної літератури, 2003. — 348 с.
18. *Почепцов Г. Г.* Теория коммуникации: навч. посіб. / Г. Г. Почепцов. — М.: Рефл-бук, К.: Ваклер, 2001. — 656 с.
19. *Рульєв В. А.* Менеджмент: навч. посіб. / В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 312 с.
20. *Скляренко В. К.* Экономика предприятия / В. К. Скляренко, В. М. Прудников. — М.: ИНФРА-М, 2006.
21. *Стаут Л. У.* Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л. У. Стаут; пер с англ. — М.: Добрая книга, 2006. — 536 с.
22. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник / Ф.І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
23. Экономика предприятия / под ред. О. И. Волкова. — М.: ИНФРА, 2005.
24. *Samuel C.* Certo Modern Management: quality, ethics, and the global environment, 1992. — 724 p.



25. *Goban-Klas T.* Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu. — Warszawa-Krakow: Wydawnictwo naukowe PWN, 1999. — 336 s.

#### **Інтернет-ресурси**

26. Комунікація в міжособистісних відносинах. — Режим доступу: <http://studentam.net.ua/content/view/3180/86/>

27. Міжособові та організаційні комунікації. — Режим доступу: <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t10/2.html>

28. Теорія масової комунікації. — Режим доступу: <http://ua.textreferat.com/referat-5701-7.html>

## ПРИЙНЯТТЯ І РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

- 10.1. Рішення як результат управлінської діяльності.
  - 10.2. Класифікація управлінських рішень.
  - 10.3. Вимоги до управлінських рішень.
  - 10.4. Етапи процесу підготовки, прийняття та реалізації управлінських рішень.
  - 10.5. Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень.
  - 10.6. Реалізація управлінських рішень і надійність систем управління в організації.
  - 10.7. Якість та ефективність управлінських рішень.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** альтернатива, дерево рішень, ділові ігри, евристика, експертний метод, елімінування, ефективність управлінського рішення, інверсія, індекс, інтуїція, класифікація рішень, конформізм, метод «Дельфі», метод «розумової атаки» («мозкового штурму»), метод сценаріїв, модель, надійність, неформалізовані методи прийняття рішень, оптимізація, оцінка ефективності, параметри якості управлінського рішення, прийняття рішення, проблема, проблемна ситуація, синектика, теорії ігор, управлінське рішення, факторний аналіз, формалізовані методи, функціонально-вартісний аналіз (ФВА), якість управлінського рішення.

### 10.1. РІШЕННЯ ЯК РЕЗУЛЬТАТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Прийняття рішень є одним з найважливіших управлінських процесів. Від ефективності управлінських рішень багато в чому залежить успіх справи, а іноді й майбутнє підприємства загалом. Прийняття ефективних управлінських рішень є основною передумовою забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку, формування раціональних організаційних структур, проведення правильної кадрової політики, регулювання соціально-психологічних стосунків на підприємстві, створення позитивного іміджу тощо.

Поняття «рішення» може розглядатися як процес, як акт вибору і як результат вибору. *Рішення як процес* передбачає термін, протягом якого воно розробляється, приймається і реалізується. *Рішення як акт вибору* відображає етап ухвалення рішень з дотриманням особливих правил. *Рішення як результат вибору* — це вольовий акт, орієнтований на наявність альтернатив, суміжних цілей і мотивів поведінки менеджера.

Рішення передбачає наявність певних елементів:

- суб'єкта, що приймає рішення (менеджер, відділ, підприємство в цілому);
- об'єкта — виконавця рішення (підлеглий, відділ, підприємство в цілому);
- предмета рішення;
- мету і причини розроблення рішення.

**Управлінське рішення** — це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

**Альтернатива** — вибір одного з двох або декількох можливих рішень.

Прийняття рішень є складовою частиною управлінського процесу. Необхідність прийняття рішень виникає на всіх етапах процесу управління та пов'язана з усіма ділянками й аспектами управлінської діяльності. **Прийняття рішень** — це процес вибору напрямку дій з кількох альтернатив, якщо вибір зроблено — рішення прийнято. Від прийняття рішення неможливо ухилитися, адже саме по собі ухилення від прийняття рішення також є прийняттям рішення.

**Мета управлінського рішення** — забезпечення руху до поставлених перед організацією завдань. Ефективним організаційним рішенням є вибір, який буде насправді реалізований і внесе найбільший вклад у досягнення кінцевої мети.

Кожне управлінське рішення зачіпає економічні, організаційні, соціальні, правові і технологічні інтереси компанії, які обумовлюють його сутність. Саме тому до складу критеріїв для вибору найкращого управлінського рішення слід включати й ті, які відображають цей набір інтересів підприємства.

**Економічна суть** виявляється в тому, що на розробку і реалізацію будь-якого рішення потрібні фінансові, матеріальні та інші витрати. Тому кожне управлінське рішення має реальну вартість. Реалізація ефективного рішення повинна принести компанії прямий або непрямий дохід, а помилкове рішення або рішення, що неправильно зрозуміле підлеглими, призводить до збитків, а інколи й до припинення діяльності компанії. Так, якщо керівник вирішує звільнити недбайливого працівника, то останній може постраждати, а якщо не звільняти і не вжити інших заходів, то може постраждати все підприємство.

**Організаційна суть** полягає в тому, що до процесу прийняття рішень залучається персонал організації. Для ефективної роботи необхідно сформувати працездатний колектив, розробити інструкції і положення, наділити працівників повноваженнями, правами, обов'язками і відповідальністю, налагодити систему контролю, виділити необхідні ресурси, у тому числі інформаційні, забезпечити працівників необхідною технікою і технологією, постійно координувати їхню роботу.

**Соціальна суть** закладена в механізмі управління персоналом, який включає важелі впливу на людей для узгодження їх діяльності в колективі. До цих важелів належать потреби та інтереси людини, мотиви і стимули, установки і цінності, побоювання і тривоги. Соціальна суть управлінського рішення виявляється насамперед у його меті. Цілі управлінських рішень мають бути орієнтовані в першу чергу на створення комфортного місця існування людини, всебічний розвиток особистості.

**Правова суть** полягає в точному дотриманні законодавчих актів України, статутних та інших документів підприємства. Порушення законодавства при розробленні управлінських рішень може призвести до відміни рішення. Підприємство може зазнати істотних утрат, якщо вже розроблене рішення буде скасовано, а за незаконно реалізоване рішення на підприємство може бути накладений штраф або порушено кримінальної справу з переслідуванням ініціаторів прийняття рішення. Незнання законодавства не звільняє порушника від відповідальності. Ось чому в багатьох компаніях рішення проходить правову й екологічну експертизу.

**Технологічна суть** проявляється в можливості забезпечення персоналу необхідними технічними, інформаційними засобами і ресурсами для розроблення і реалізації управлінського рішення. Іноді розробники управлінського рішення не надто уявляють собі об'єкт, на який спрямовано рішення, або використовують застарілу інформацію. Трапляються випадки, коли розроблення рішення призупиняється через відсутність необхідних фінансових або матеріальних ресурсів, і при цьому управлінське рішення може втратити свою актуальність.

Основними критеріями, що відрізняють управлінські рішення від інших, є:

1. **Цілі.** Суб'єкт управління (індивід або група) приймає рішення не з урахуванням своїх власних потреб, а з метою вирішення проблем конкретної організації.

2. **Наслідки.** Приватний вибір індивіда позначається на його власному житті і може вплинути на обмежене коло близьких йому людей. Менеджер, особливо високого рангу, обирає напрямок дій не лише для себе, але й для організації в

цілому і її працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на їхнє життя. Якщо організація велика і впливова, рішення керівників можуть суттєво вплинути навіть на соціально-економічну ситуацію окремих регіонів.

3. **Розподіл праці.** Якщо у приватному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його й виконує, то в організації існує певний розподіл праці: одні працівники (менеджери) зайняті вирішенням проблем і ухваленням рішень, а інші (виконавці) — реалізацією вже прийнятих рішень.

4. **Професіоналізм.** У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення, спираючись на свій інтелект і досвід. В управлінні організацією ухвалення рішень — набагато складніший, відповідальніший і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації може приймати рішення, а тільки той, хто має певні професійні знання і навички і наділений повноваженнями діяти самостійно.

Найважливіша риса керівника — здатність вирішувати проблеми, приймаючи ефективні рішення. Необхідність приймати рішення є сутністю діяльності менеджера, а здатність ухвалювати правильні рішення є вмінням, що розвивається з досвідом.

## 10.2. КЛАСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

**Класифікація рішень** — це розподіл рішень на групи за певними ознаками. Розглянемо основні види управлінських рішень, наведених на рис. 10.1.



Рис. 10.1. Класифікація управлінських рішень

**1) за метою:**

- *організаційні* — рішення, що приймаються менеджером у межах формальних рамок його офіційної влади й авторитету. Мета організаційного рішення — забезпечити досягнення поставлених перед організацією завдань;
- *персональні* — рішення, що приймаються менеджером як приватною особою в особистих інтересах;

**2) за характером управлінської ситуації:**

- *запрограмовані рішення* — спрямовані на вирішення питань, викликаних часто повторюваними, так званими стандартними ситуаціями; ґрунтуються на встановлені політики, правил і порядку. Тобто існує певна послідовність кроків або дій, подібних до тих, що приймаються при вирішенні математичних рівнянь. Методи, що використовуються при прийнятті таких рішень, є заздалегідь відомими. Запрограмовані рішення заощаджують час на розроблення нових процедур ліквідації ситуації, знижують імовірність помилки в прийняті рішення і підвищують ефективність управління;
- *незапрограмовані рішення* — не обмежуються політикою, правилами і процедурами. Вони необхідні в ситуаціях, що є новими, внутрішньо неструктурованими або пов'язаними з невідомими факторами. Для таких ситуацій існують методи вирішення завдань з безліччю різних варіантів, кожен з яких у свою чергу залежить від змінних чинників. Незапрограмовані рішення складно готувати, оскільки щоразу доводиться розробляти нові процедури або використовувати нестандартні методи. Ефективність цих рішень багато в чому залежить від мистецтва управління, яким володіє менеджер;

**3) за діапазоном процесу управління:**

- *стратегічні* — пов'язані з виникненням складних проблем і змін в оточуючому середовищі і приймаються на вищому рівні управління, впливають на загальний розвиток підприємства і розроблюються з урахуванням перспективи розвитку;
- *тактичні* — пов'язані із середньостроковими планами, розроблюються аналітичним рівнем управління, стосуються, як правило, поведінки підприємства на ринку щодо споживачів та конкурентів, комерційної діяльності та фінансового забезпечення реалізації планів підприємства;
- *оперативні* — приймаються на низовому рівні управління і є частиною короткотермінових планів, спрямовані на вирішення виробничих та інших операційних проблем;

**4) за часом на прийняття рішень:**

- *дослідницькі* — рішення, що приймаються в умовах достатньої кількості часу, вибір зумовлений знаннями та набутим досвідом (наприклад, маркетингові дослідження);
- *інтуїтивні* — спонтанні рішення, що приймаються як відповідь на конкретну загрозу; вибір робиться на основі відчуття, що він є правильним;

**5) за строком виконання рішення:**

- *довгострокові* — на період понад 5 років, прогностні, зумовлені баченням майбутнього, що впливає з умов і потреб сьогодення;
- *середньострокові* — від 1 до 5 років, відображаються в обов'язкових для виконання планах і програмах, за якими здійснюються конкретні практичні заходи;
- *короткострокові* — реалізуються в межах одного року, відображаються, як правило, в усних чи письмових наказах, розпорядженнях; приймаються без попередньої підготовки.

**б) за ступенем передбачуваності:**

- *детерміновані* — приймаються в умовах визначеності за наявності повної інформації;
- *імовірнісні* — приймаються в умовах імовірної визначеності (ризик);
- *невизначені* — рішення, що приймаються в умовах невизначеності, тобто за відсутності необхідної інформації з проблеми.

### 7) за об'єктом управління:

- *економічні* — рішення, пов'язані з підвищенням ефективності виробництва, вдосконаленням діяльності підприємства;
- *соціальні* — рішення, спрямовані на поліпшення умов праці й відпочинку членів колективу підприємства, вдосконалення морально-психологічного клімату та ін.;
- *технічні* — рішення, що приймаються для вдосконалення технічної політики і технології виробництва, скорочення застосування ручної праці тощо;
- *організаційні* — рішення, спрямовані на поліпшення організації праці, вдосконалення нормативів, норм, упровадження наукової організації праці;
- *фінансові* — рішення, що приймаються стосовно залучення, розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів підприємства.

8) за суб'єктом управління: *індивідуальні, колективні і колегіальні*. Перші приймаються особисто керівниками, другі — колективом підприємства, треті — колегіальними органами (радами, правліннями тощо).

### 9) за творчим вкладом менеджерів у розроблення рішень:

- *рутинні* — приймаються згідно з відпрацьованим механізмом і наявною програмою дій. Важливо вивчити особливості ситуації, співвіднести її з накопиченим досвідом та взяти відповідальність за конкретні дії. У прояві творчого підходу немає необхідності, оскільки всі процедури рішення відомі;
- *селективні* — ініціатива і свобода дій на цьому рівні проявляється в обмежених рамках. Наприклад, в оцінці різних відомих альтернатив і виборі з них оптимальних;
- *адаптаційні* — розраховані на додаткові, непередбачені труднощі. Зазвичай при їх розробленні поєднується використання творчого нестандартного підходу на основі нових ідей з відпрацьованими раніше можливостями. Має значення особиста ініціатива керівника в пошуку рішення проблеми;
- *інноваційні* — пов'язані зі складністю і непередбачуваністю подій, що викликає необхідність ухвалення неординарних рішень, що містять нововведення.

Менеджери в будь-якій організації щодня зіштовхуються з безліччю проблем, які створюють проблемні ситуації на підприємстві. **Проблемна ситуація** — ситуація, що перешкоджає нормальному функціонуванню і розвитку підприємства. **Управлінська проблема** характеризується істотною різницею між дійсним і бажаним станом об'єкта управління.

Проблеми можуть бути великими або невеликими, такими, що вирішуються і такими, що не піддаються вирішенню, які несуть загрозу функціонуванню підприємства або є безпечними. Управлінські проблеми виникають унаслідок небажаних явищ усередині або ззовні організації, що впливають на результати роботи. Основними причинами виникнення управлінських проблем у діяльності підприємства є:

- неправильно вибрані цілі підприємства, а також способи і строки їх досягнення;
- неправильні принципи і методи діяльності персоналу підприємства;
- помилкова оцінка можливостей підприємства і його співробітників;
- цілеспрямовані порушення в технології, фінансах, забезпечені, збуті тощо;
- зміни в політиці та економіці держави;
- форс-мажорні обставини — природні катаклізми, стихійні лиха.

Характер проблеми покладено і в основу використання системного аналізу як одного з методів обґрунтування рішень. У зв'язку з його використанням розрізняють три типи проблем:

- добре структуровані;
- слабоструктуровані;
- неструктуровані.

Під структуризацією розуміється можливість кількісного вираження залежностей між елементами ситуації. Міра формалізації проблеми як ознака типізації вперше запропонована американськими фахівцями Г. Саймоном і А. Ньюеллом.

*Добре структурованими* вважаються проблеми, в яких залежності між елементами ситуації можуть набувати чисельних значень або символів. При вирішенні добре структурованих проблем використовуються кількісні методи аналізу: лінійного, нелінійного, динамічного програмування, теорії масового обслуговування, теорії ігор, методологія яких відома як «дослідження операцій».

*Слабоструктурованими* є, як правило, складні проблеми, що відрізняються в першу чергу якісними залежностями елементів ситуації. Проте слабоструктуровані (змішані) проблеми містять як якісні, так і кількісні елементи за переваги перших. Це сфера застосування системного аналізу. У рішенні подібних проблем унеможливаються побудови моделей, але не завжди. Усе залежить від конкретної ситуації і прийнятності поєднання кількісних і евристичних методів.

*Неструктуровані* (якісно виражені) проблеми містять лише описи найважливіших ресурсів, ознак і характеристик, кількісні залежності між якими абсолютно невідомі. Вирішення неструктурованих проблем проводиться з використанням евристичних методів, заснованих на інтуїції, логіці, теоретичних міркуваннях, досвіді, професіоналізмі особи або колегіального органу суб'єкта управління.

У процесі структуризації проблем необхідно звести до мінімуму кількість елементів, що не формалізуються, з таким розрахунком, щоб проблема набула певнішого характеру. Вирішувана проблема незалежно від її типу повинна ув'язуватися з цілями управління підприємством, і на цій основі доцільно формувати процедуру вирішення ситуації.

### 10.3. ВИМОГИ ДО УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Для кожного виду рішення розробляється система інформації, що орієнтує менеджерів у підготовці рішень, виборі кращого варіанта і реалізації прийнятого рішення. Також для того, щоб управлінське рішення досягло мети, воно має відповідати ряду вимог.

*Наукова обґрунтованість* — передбачає розроблення рішень з урахуванням об'єктивних закономірностей розвитку об'єкта управління, що відображаються в технічних, економічних, організаційних та інших аспектах його діяльності.

*Цілеспрямованість* — кожне управлінське рішення повинно мати мету, чітко пов'язану із стратегічними цілями та планами розвитку об'єкта управління.

*Кількісна та якісна визначеність* — управлінське рішення обов'язково передбачає досягнення підприємством очікуваних результатів, виражених у кількісних та якісних показниках. Вимогу кількісної визначеності управлінського рішення задовольняють встановленням конкретних кількісних показників, яких необхідно досягти внаслідок його реалізації. Результати, які не підлягають кількісному вимірюванню, визначають якісно. Наприклад, рішення, спрямовані на підвищення продуктивності праці, можуть передбачати заміну устаткування, поліпшення умов освітлення робочих місць, раціоналізацію режиму праці та відпочинку. Результат заміни устаткування, а отже, і механізації певних трудових операцій, може бути оцінений кількісно і якісно. Якісна оцінка заходів щодо поліпшення умов праці передбачає благоустрій робочих місць, перегляд режиму праці та відпочинку, проте не дає змоги кількісно визначити можливе зростання продуктивності праці.

*Правомірність* — діяльність усіх служб системи менеджменту передбачає дотримання чинних правових норм. Ось чому управлінське рішення не повинно порушувати їх та має відповідати компетенції структурного підрозділу апарату управління чи посадової особи.

*Своєчасність рішень* — їх рішення необхідно приймати або в запрограмованому порядку, або у момент виникнення проблем, порушень, відхилень у перебігу господарських процесів. Рішення не може бути прийнятим заздалегідь чи із запізненням. Своєчасність рішення означає дотримання термінів підготовки, доведення його до виконавців та дієвий контроль виконання.

*Комплексність.* Діяльність організації передбачає взаємопов'язану сукупність елементів, що охоплює техніку, технологію, організацію господарських процесів і праці, матеріальні, грошові та інші ресурси, а також результати господарювання. Кількісні та якісні зміни одного з них зумовлюють відповідну зміну інших. Комплексність управлінського рішення передбачає врахування всіх найважливіших взаємозв'язків та взаємозалежностей у діяльності організації.

*Гнучкість.* Організація є динамічною системою, що постійно розвивається. Кожне рішення з управління нею (особливо розраховане на відносно довгостроковий період) може потребувати коректив, а інколи й нових рішень. Разом з тим формулювання кожного рішення має передбачати простір для творчої активності виконавців, раціональної ініціативи, пошуку ефективніших шляхів та засобів досягнення визначених цілей.

*Повнота оформлення.* У забезпеченні передумов успішної реалізації управлінських рішень велике значення має форма їх викладу. Необхідно, щоб формулювання рішення виключало непорозуміння або двоїстість у розумінні працівниками завдань, давало змогу контролювати його виконання, вносити корективи. Рішення слід формулювати чітко, лаконічно. Разом із конкретними завданнями слід зазначити способи та засоби їх виконання, необхідні ресурси, строки виконання, конкретних виконавців, форми контролю та обліку проміжних і кінцевих результатів, порядок взаємодії виконавців; правомірність звітних документів про хід виконання рішення тощо.

*Ефективність* забезпечує вибір рішення, що сприяє потрібним і дієвим результатам.

*Оптимальність* — ця вимога зумовлює в кожному випадку вибір варіанту рішення, що відповідав би економічному критерію ефективності господарської діяльності: максимум прибутків за мінімуму витрат.

*Принципи розроблення та прийняття управлінських рішень.* Для досягнення бажаного результату при розробленні та прийнятті управлінських рішень, існують правила, яких необхідно дотримуватися:

а) уникати непотрібних рішень — рішення, що не впливають на діяльність організації та управління людьми, є зайвими;

б) не можна допускати дублювання рішень, тобто не потрібно приймати кілька рішень для розв'язання однієї проблеми;

в) рішення не можна переносити — передоручення виконання рішення однією особою іншій недопустиме;

г) рішення має відповідати рівню організації та співробітництва;

г) для рутинних рішень необхідно розробляти правила їх прийняття;

д) необхідно залучати працівників до всіх етапів розроблення і прийняття рішень, їхня участь у прийнятті рішень не означає тільки присутність при остаточному затвердженні рішення;

е) ефективність рішень зростає при залученні до процесу їх розроблення осіб, яких вони безпосередньо стосуються.

#### **10.4. ЕТАПИ ПРОЦЕСУ ПІДГОТОВКИ, ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

У процесі управління менеджери приймають велику кількість управлінських рішень на всіх стадіях планування, організації, мотивації і контролю. Управлінські рішення завжди пов'язані з необхідністю впливу на об'єкт управління з метою



приведення його до бажаного стану. Це потребує витрат часу, і отже, є процесом прийняття рішень.

Початковий імпульс процесу прийняття рішення дає інформація про стан об'єкта управління — виявлення проблемної ситуації. Вплив на об'єкт управління здійснюється після розроблення і прийняття відповідного рішення, яке у вигляді інформації подається до об'єкта управління. Таким чином, процес прийняття управлінських рішень має циклічний характер, а основним елементом цього процесу є проблема, тобто невідповідність фактичного стану об'єкта управління бажаному, або заданому, встановленій цілі або бажаному результату. Розроблення плану дій щодо усунення проблеми — сутність процесу прийняття рішень.

Проблема завжди пов'язана із сукупністю умов або факторів, що створюють проблемну ситуацію. Саме тому початковим етапом для процесу прийняття рішення є характеристика проблемної ситуації і факторів, що до неї призвели.

Якщо проблема нескладна, а ситуаційні фактори відомі і ними можна управляти, то процес прийняття рішень може бути простим і швидким. У цьому випадку приймається рішення, що прямо впливає на об'єкт управління і приводить систему до бажаного стану. Наприклад, якщо зламалось обладнання і відомі фактори, що призвели до цього (застаріле обладнання), то за наявності аналогічного обладнання у справному стані проблемну ситуацію (зрив виконання замовлення) можна вирішити шляхом заміни обладнання. На рис. 10.2 представлено найпростішу схему процесу прийняття управлінських рішень.

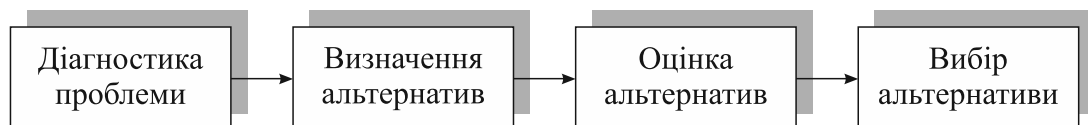


Рис. 10.2. Процес розроблення і прийняття простих управлінських рішень

Складними ситуаціями для розроблення рішень вважаються такі проблемні ситуації, що відрізняються від простих (буденних) наявністю хоча б однієї з таких ознак:

- менеджеру не доводилося раніше вирішувати подібні проблеми;
- важко сформулювати мету і підібрати адекватні критерії визначення рішення;
- менеджер не володіє достатньою інформацією для аналізу проблеми або не має моделей для вивчення ситуації;
- раніше вирішувалися подібні проблеми, тобто є відомими способи вирішення проблем-аналогів, однак нинішня ситуація істотно відрізняється від тих, в яких уже вирішувалися проблеми-аналогі;
- особа, що приймає рішення, — не єдиний суб'єкт, від волі якого залежить хід і результат операції, існують ще суб'єкти, чия думка повинна бути врахована при розробленні рішень. Така ситуація несе поведінкову невизначеність, що ускладнює процес прийняття рішення.

Якщо проблемна ситуація має ознаки складної, фактори не так очевидні, а вирішення її є неоднозначним, процес прийняття рішення вимагає структуризації, що дозволить визначити етапи і процедури, спрямовані на її вирішення. Детальну схему процесу розроблення і прийняття управлінського рішення зображено на рис. 10.3, де в складі основних етапів визначено процедури, необхідні для реалізації кожного етапу. Виконання цих процедур дає можливість забезпечити необхідну обґрунтованість і надійність того чи іншого рішення.

Розглянемо основні етапи процесу розроблення і прийняття складного управлінського рішення детальніше.

**Визначення проблеми.** Процес розроблення та прийняття управлінського рішення починається з виявлення та формулювання сукупності проблем, що на даний момент стоять перед організацією (підвищення прибутковості, освоєння нових

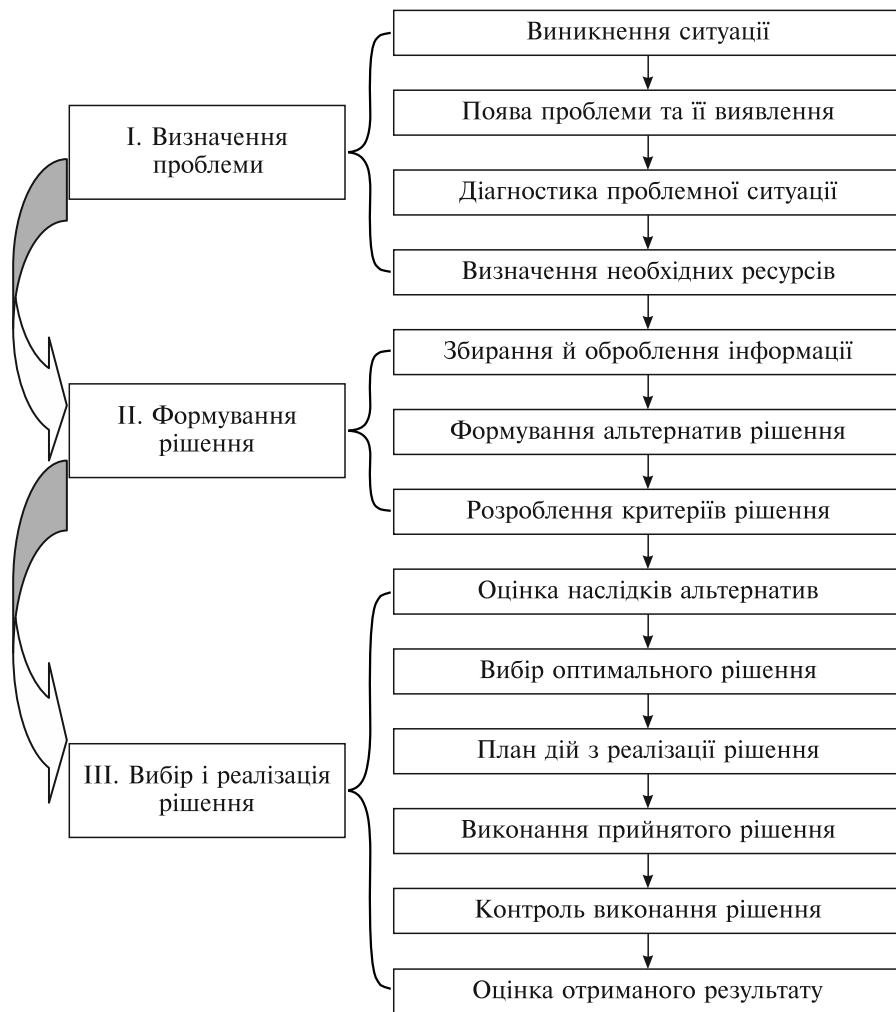


Рис. 10.3. Процес розроблення і прийняття складних управлінських рішень

видів продукції, розширення ринків збуту; зниження ефективності фірми чи підрозділів порівняно з минулим періодом, невідповідність результатів запланованим цілям; результати порівнянь з аналогічними підприємствами незадовільні). У випадку, коли таких проблем більше, ніж реально можна розв'язати, визначається їх пріоритетність. При цьому обираються найбільш та найменш важливі, для яких устанавлюються різні терміни реалізації.

З метою з'ясування причин виникнення проблеми слід зібрати та проаналізувати потрібну внутрішню та зовнішню інформацію, яку можна отримати на основі формальних і неформальних методів.

На основі зібраної інформації необхідно чітко визначити фактори, що призвели до проблеми, і насамперед з'ясувати чи вони є внутрішніми, чи зовнішніми. Внутрішні фактори пов'язані з усією системою, і це може призвести до організаційних змін самої системи управління. Зовнішні фактори складніші і впливають на загальне середовище організації. Аналіз факторів дасть можливість визначити всі необхідні ресурси (в тому числі й час), з витратами яких буде пов'язано вирішення проблеми.

**Формування рішення.** Діагностуючи проблему з метою прийняття рішення, керівник має усвідомлювати, що саме можна зробити. Багато з можливих рішень проблеми організації не будуть реалістичними, оскільки у керівника або організації існують певні обмеження, що зменшують можливості в прийнятті рішень:

неадекватність засобів; недостатня чисельність працівників, що мають потрібну кваліфікацію та досвід; неспроможність закупити ресурси за прийнятними цінами; потреба в технології, яку ще не розроблено або вона занадто дорога; гостра конкуренція; закони та етичні міркування; зменшення повноважень. Щоб перейти до наступного етапу процесу, керівник має визначити сутність обмежень і тільки після цього виявляти альтернативи.

Після виявлення та остаточного формулювання проблем починається стадія пошуку інформації та формування альтернатив рішення. Масштаб пошуку необхідної інформації залежить від повторюваності, рутинності або новизни проблеми. У разі принципової новизни проблеми здійснюється пошук і виробляється достатня кількість альтернатив для забезпечення найбільшої обґрунтованості обраного шляху. Успіх у справі вирішення проблеми переважно визначається тим, наскільки зрозумілі причинно-наслідкові зв'язки між діями та результатами. Істотну допомогу в процесі формування масивів необхідної інформації надає аналіз зовнішнього середовища підприємства в поточному та перспективному періодах.

У ході вирішення проблеми розробляються декілька варіантів її вирішення (альтернативи), цінність яких може бути неоднаковою. Моментом остаточного вибору рішення вважається ухвалення найбільш придатної альтернативи. Для цього на етапі формування критеріїв рішення (стандартів) визначаються показники і методи оцінки варіантів рішень, для того щоб з кількох варіантів вибрати найбільш допустимі, а з них — корисніші. Від цих критеріїв залежить якість рішень і, зрештою, ефективність і прибутковість організації. Критеріями можуть бути термін окупності капіталовкладень, приріст доходів або прибутку, час тощо.

Через суб'єктивність поглядів на проблему, залежно від ступеня сумніву в них, рішення, прийнятні для одних виявляться неприйнятними для інших. Щоб усунути суб'єктивність у підходах, варіанти рішення доцільно оцінювати за економічною ефективністю (ступінь віддачі на витрачені ресурси). Коли варіантів багато і їх відбір вимагає великих витрат часу та коштів, можна приймати попередні рішення з визначеними припущеннями, а потім уже шукати шляхи їх оптимізації. Способи вибору рішення серед альтернатив поділяються на такі, що задовольняють конкретну потребу, та максимізаційні. У першому випадку реалізація рішення просто задовольняє виниклу потребу, у другому — всі потреби. Процес вибору може спиратися на раціональні докази, інтуїцію та на їх комбінацію.

Під час оцінювання альтернативних рішень керівник визначає позитивні аспекти і недоліки кожного з них та можливі загальні наслідки. З метою зіставлення рішень варто мати у своєму розпорядженні стандарти, стосовно яких з'ясовують імовірні результати реалізації кожної можливої альтернативи. Важливим у процесі оцінювання є визначення ймовірності здійснення кожного можливого рішення відповідно до намірів.

**Вибір і реалізація рішення.** Вибір оптимального рішення висуває високі вимоги до компетенції і особистих якостей осіб, що приймають рішення. Керівник обирає альтернативу з найсприятливішими загальними наслідками. Але процес вирішення проблеми не закінчується на виборі альтернативи.

Простий вибір напрямку дій має невелику цінність для організації, оскільки рішення ще повинно бути ефективно реалізоване. Отже, після процесу прийняття рішення відбувається передання його для реалізації, організування його підтримки, забезпечення необхідними ресурсами, створення системи зворотного зв'язку. Слід зазначити, що успішне втілення в життя прийнятого рішення може бути здійснено лише за умови гарантування процесу його реалізації необхідними ресурсами (фінансовими, трудовими, матеріальними, технологічними, інформаційними).

Прийняте рішення потребує розроблення чіткого плану дій, який би визначав і узгоджував конкретні заходи, терміни і напрями роботи щодо його реалізації. Доцільним є розроблення плану-графіка реалізації рішення з чітко виокремленими в ньому основними етапами цього процесу і відповідальними особами. Якщо рішення має масовий характер, то план-графік можна вивішувати на помітному

місці. Якщо рішення є поточним, то керівнику корисно скласти для себе короткий план-графік його виконання.

Основними вимогами до реалізації прийнятого рішення є:

- практичне застосування;
- економічність (ефект здобувається завдяки реалізації за допомогою прийнятого рішення);
- достатня точність, що гарантує відповідність отриманого результату очікуваному;
- надійність (не допускати значних помилок і не створювати ситуацій з підвищеним ризиком).

Розділивши загальний обсяг робіт по виконанню рішення на окремі напрямки і етапи, керівник повинен підібрати конкретних виконавців, визначаючи при цьому їх кількість, кваліфікацію, досвід і практичні навички виконання роботи.

При виконанні рішення можуть виникати ситуації, коли необхідно буде здійснити його регулювання або коригування. Це може бути пов'язано з поганою організацією виконання рішення, різними змінами обставин, недосконалістю самого рішення тощо.

Кінцевим етапом процесу прийняття рішення є оцінка наслідків прийнятого рішення, яка здійснюється за допомогою функції контролю. На цьому етапі зіставляються фактичні результати із запланованими. Зворотний зв'язок, тобто надходження даних про те, що відбувалося до і стало після реалізації рішення, дає змогу керівникові завчасно скоригувати дії, поки вони не завдали підприємству значного збитку.

Залежно від конкретної ситуації, переваг і вподобань керівництва контроль за ходом реалізації рішення може бути найрізноманітнішим за формою та методами здійснення: суцільним чи вибіркоким, внутрішнім (за допомогою спеціального підрозділу) чи зовнішнім (аудиторська фірма).

*Загальнонаукові підходи до прийняття рішень.* Прийняття управлінських рішень має ґрунтуватися на загальнонауковій методології, що передбачає застосування таких підходів: системного, комплексного, моделювання, експериментування, конкретно-історичного, соціологічних досліджень тощо.

**Системний підхід** — застосовується як спосіб упорядкування управлінських проблем. Завдяки йому здійснюють їх структурування, визначають шляхи подолання, встановлюють взаємозв'язки елементів проблем, а також чинники та умови, що впливають на їх вирішення.

**Комплексний підхід** — дослідження управлінських проблем у їх взаємозв'язку. При цьому використовують методи дослідження галузей знань, що вивчають такі самі проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою розв'язання проблем організації як багатоцільової відкритої системи, що взаємодіє із зовнішнім середовищем.

**Моделювання** — метод вирішення складних управлінських проблем, що дає змогу змоделювати ситуацію і дослідити, як вона змінюватиметься під впливом різноманітних чинників. Моделі відображають властивості, взаємозв'язки, структурні та функціональні параметри системи, що є суттєвими для її цілей. Для вирішення управлінських проблем найчастіше застосовують моделі, що отримали назви «теорії ігор», «теорії черг», «управління запасами», «лінійного програмування», «імітаційні» тощо. Вони дають можливість вирішувати управлінські завдання із застосуванням економіко-математичних методів. Це, зокрема, оптимізаційні завдання (складання планів, балансів, формування цін та ін.).

**Експериментування** — застосовується у тих випадках, коли побудова моделі є неможливою через значну кількість інституційних чинників (звичаї, традиції, норми поведінки, що склались у суспільстві і можуть діяти всупереч прийнятим законам та формальним правилам і процедурам). Експеримент дає змогу перевірити доцільність нововведень, запропонованих для вирішення завдань організації, і у випадку позитивних результатів розширити межі їх застосування. Управлінські

експерименти вимагають дотримання певних принципів: цілеспрямованості, «чистоти» експерименту, чіткості у визначенні меж експериментування і напрямків, вибраних для досягнення його цілей, методичного забезпечення проведення експерименту, оцінки його результатів.

**Конкретно-історичний підхід** — розглядає управлінську ситуацію в динаміці. Кожен об'єкт управління у своєму розвитку проходить певні стадії життєвого циклу: виникнення, зростання, зрілість, занепад. Проблеми управління на цих стадіях істотно відрізняються, що зумовлює необхідність застосування для їх вирішення адекватних методів.

**Підхід з позиції соціологічних досліджень** використовується при вирішенні проблем, пов'язаних із поведінкою працівників. Вони дають змогу зібрати інформацію щодо потреб та інтересів персоналу організації, характеру взаємин, що склались у колективі, тощо. Для цього застосовують анкетування, спостереження, вивчення документів та ін. Зібрана інформація допомагає менеджерам прогнозувати реакцію персоналу на певні рішення і впливати на поведінку людей, забезпечуючи реалізацію прийнятих рішень.

**Індивідуальні підходи менеджера до прийняття рішень.** Розглядаючи процес прийняття рішень, важливо враховувати два моменти. По-перше, приймати рішення відносно легко, однак важко прийняти правильне рішення. По-друге, прийняття рішень — це психологічний процес, який іноді буває нелогічним, іноді ґрунтується на відчутті. Ось чому важливо визначити індивідуальну позицію в процесі прийняття рішень.

Розглянемо найхарактерніші індивідуальні підходи до прийняття управлінських рішень, яких може дотримуватися менеджер, зважаючи на обставини і власний досвід.

**Централізований і децентралізований підхід.** Централізований підхід — більшість рішень приймається на вищому рівні управління. Хоча навіть за надмірно централизованого системи деякі рішення можуть прийматися на нижчому управлінському рівні.

Децентралізований підхід — передання відповідальності щодо прийняття рішення на нижчий управлінський рівень. Цей підхід оберігає головних менеджерів від ризику «потонути» в дрібних деталях щоденних операцій. Одна з очевидних переваг децентралізованого підходу полягає в тому, що він дає більше відповідальності і влади у прийнятті рішень людям з нижчих рівнів управління.

**Груповий та індивідуальний підхід.** У груповому підході до прийняття рішень менеджер і один або кілька службовців працюють разом над однією проблемою. За індивідуального підходу рішення приймається тільки менеджером. Індивідуальний підхід має більшу перевагу тоді, коли часу на ухвалення рішення мало чи ухвалення групового рішення є неможливим суто фізично. З іншого боку, групове ухвалення рішення краще тоді, коли в менеджера є достатньо часу і засобів для прийняття рішення та його виконання. Важлива перевага групового підходу полягає в тому, що він дає людині, яка приймає рішення, шанс зібрати більше інформації щодо альтернативних варіантів. Використання групового підходу базується на двох припущеннях:

- група приймає рішення легше, ніж одна особа;
- групове рішення легше виконується.

Якщо групове рішення є управлінським, менеджер повинен вибрати в кожному конкретному випадку чи залучати підлеглих до прийняття рішення, чи ні.

**Система участі і неучасті.** Система участі — процес консультацій і опитування інших, хоча останнє слово залишається за менеджером. Менеджер, що планує зміну графіка роботи, може запитати думку робітників, що працюють за цим графіком. Успіх системи участі залежить від природи проблеми. Залучення працівників до прийняття рішення, що прямо впливає на їхні інтереси, часто збільшує шанс виконання цього рішення. З іншого боку, якщо рішення не стосується таких працівників, то їхня участь в ухваленні подібного рішення була б марною тратою часу. Система участі пов'язана з груповим підходом тим, що припускає залучення

більш ніж однієї людини в процес прийняття рішення. Але це не одне й те саме. У груповому підході група приймає рішення, і при цьому всі люди знаходяться разом. У системі участі менеджер залишає за собою право сказати останнє слово. Він запитує думку людей, але всім їм не обов'язково збиратися разом. Система участі може бути розглянута як процес консультацій: людина, яка приймає рішення, збирає інформацію і пропозиції, але вона швидше за все не буде залучати когось до самого процесу прийняття рішення.

Однією з найпростіших форм системи участі є використання «ящика пропозицій», куди службовцям пропонують подавати письмові пропозиції (підписані або ні) з конкретної проблеми, які пізніше прочитає і розгляне менеджер. Ті, хто вніс підписані пропозиції, можуть бути запрошені для прямої участі у вирішенні проблеми. Ці люди будуть частиною системи участі. Вони знають, що залучені до процесу прийняття конкретного рішення, але вони не несуть відповідальності за прийняте рішення.

**Демократичний і компромісний підхід.** Демократичний підхід передбачає прийняття рішень на користь більшості. Компромісний — знаходження консенсусу. Демократичний підхід рідко використовується в організаціях, тому що він призводить до того, що голосуючі з кожного питання поділяються на «переможців» і «переможених». Крім того, демократичний підхід може призводити до конфліктів з ієрархічною побудовою більшості організацій.

Компромісний підхід зазвичай використовується як форма групового підходу. Центром уваги є з'ясування точок зору якомога більшого числа людей, що мають стосунок до цього рішення, а потім з них формується загальна думка. Голосування тут часто застосовується як метод знаходження консенсусу.

Недоліком групового прийняття рішення часто є *групове мислення* — процес, за якого у відповідь на соціальний тиск більшості меншість погоджується із загальним рішенням, навіть якщо не підтримує його, щоб уникнути конфліктів, а свою думку намагається не висловлювати. Прийняття рішень групою має більшу схильність до зіткнення особистих думок, ніж за всіх інших підходів. Крім того, щоб проконтролювати переваги і недоліки групових рішень, менеджери повинні усвідомлювати, що іноді вони можуть бути збентежені результатами прояву особистої ініціативи.

Найтипівіші способи прийняття рішень у групах подано у табл. 10.1.

Таблиця 10.1. Типові способи прийняття рішень у групах

№	Спосіб прийняття рішення	Характеристика
1	Авторитарне	Рішення приймає авторитетна особа. Цей метод може сприяти досить розумним рішенням, якщо до того, як його прийняти, заслуховується і враховується думка всіх членів групи. Разом з тим члени групи таке рішення не сприймають як своє
2	Непомітне рішення	При розробленні такого рішення хтось вносить пропозицію, виникає дискусія, чіткої позиції ніхто свідомо не висуває, і рішення виникає нібито само по собі, без його усвідомлення
3	Рішення меншості	При розробленні такого рішення меншість вносить свої пропозиції, інші вважають, що рішення прийняли під тиском. Разом з тим мовчання не є ознакою згоди, тому можуть виникати конфлікти
4	Компромісне рішення	У цьому випадку приймається рішення, яке ніхто конкретно не пропонував, так зване «середнє рішення»
5	Рішення більшості	Це рішення вважається демократичним і успішним. Виникає воно, як правило, в результаті досить серйозного обговорення і голосування з урахуванням думки багатьох осіб
6	Рішення взаєморозуміння	Таке рішення виникає в результаті дискусії, без голосування і, як правило, має досить чітке пояснення, чому прийнято саме воно
7	Одноголосне рішення	Таке рішення є досить рідкісним випадком, оскільки складно досягти повної однастайності

Використання групового підходу і системи участі припускає такі очевидні переваги:

а) здатність до вирішення проблеми в групі вища тому, що причини і важливість проблем розуміються значно ширше;

б) оскільки група ширше і глибше бачить перспективи вирішення проблеми, найімовірніше саме група може вибрати кращий варіант рішення;

в) ентузіазм групи зростає, якщо він буде заохочуватися матеріально;

г) недовіра до нововведень зменшується тому, що частково зникає непевність службовців, залучених до організаційних змін.

Незважаючи на ці важливі переваги групового підходу і системи участі, вони мають деякі недоліки, а саме:

— збільшується час на прийняття рішення;

— негативний вплив має відрив керівників, що приймають рішення, від їхніх безпосередніх підлеглих;

— слід враховувати незадоволеність, яка виникає у тих, хто бере участь у прийнятті рішення, якщо їхня участь не приносить результату.

## 10.5. МЕТОДИ ПІДГОТОВКИ ТА ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Методи підготовки та обґрунтування управлінських рішень включають або формування набору заходів організаційного, технологічного, економічного, правового і соціального характеру, спрямованих на досягнення мети, або вибір з уже раніше розроблених наборів. Методи реалізації управлінських рішень — продовження методів розроблення. Вони включають практичне виконання набору заходів до отримання необхідного результату.

У процесі підготовки управлінських рішень використовується широке коло методів: аналітичні, статистичні, математичного програмування, евристичні, експертні, методи сценаріїв і метод «дерева рішень» тощо. Кожен метод (як процес) заснований на використанні спеціально розроблених моделей (явищ). Так, аналітичні методи розроблення рішень засновані на моделях, що є необхідним набором аналітичних залежностей, евристичні — використовують моделі Саймона і Ньюелла, спрямовані на стимулювання мислення. Основа евристичних моделей — це логіка і здоровий глузд, засновані на досвіді. У ситуаціях, коли неможливо застосувати формалізовані аналітичні, статистично-математичні методи, можна застосувати неформалізовані моделі — імітаційні, теорію ігор, теорію черг тощо.

**Модель** — це уявлення об'єкта (процесу, явища) в певній формі за допомогою того чи іншого прийому (наприклад, математичного апарата) для проведення необхідних досліджень чи аналізу.

Головною характеристикою моделювання вважається спрощення реальної життєвої ситуації, до якої вона застосовується. Існує кілька причин, що обумовлюють використання моделювання при прийнятті рішень:

— складність багатьох організаційних ситуацій, які модель дозволяє спростити;

— неможливість проведення експериментів у реальному житті (виготовлення зразків і перевірка їх у реальних умовах);

— орієнтація управління на майбутнє і можливість за допомогою моделі його побачити.

Кожна модель розроблення управлінських рішень повинна періодично перевірятися на достовірність, точність і ефективність. Перевірка на достовірність потрібна для порівняння її результатів з вимогами сучасного світу. Основне завдання кожної моделі — полегшити яку-небудь діяльність шляхом спрощення ряду процесів. Однак кожне спрощення вносить помилку до кінцевого результату. Наявність помилки і виявляє перевірка на достовірність.

Точність моделей — наближення до реальних процесів розроблення управлінських рішень — поняття досить розмите й оцінюється суб'єктивно. Точність визначається відповідністю модельованих процедур і операцій при розробленні управлінських рішень реальним процесам і операціям. Чим точніша модель, тим вона дорожча. Проте точна модель не дає гарантії розроблення ефективного рішення, оскільки людина може неправильно зрозуміти, не погодитися з рекомендаціями моделі. Модель може бути неправильно відтворено в одержувача через зв'язок, з вини фахівця тощо. Ефективність моделі визначається в двох напрямках: економічному та організаційному. Економічна ефективність оцінюється традиційним способом за співвідношенням витрат на розроблення управлінського рішення без використання моделі і витрат при її використанні. Організаційна ефективність оцінюється як факт розроблення рішення за менший час або меншою кількістю працівників, або фахівцями нижчої кваліфікації.

У практичній діяльності розроблення управлінських рішень використовуються чотири базові моделі: фізична, аналогова, математична та імітаційна.

*Фізична (описова або портретна)* модель зображає предмет або ситуацію, показуючи, як вона виглядає. Наприклад: копії автівок, літаків, зменшене креслення заводу тощо.

*Аналогова* — зображення предмета або ситуації іншими засобами. Наприклад: озеро на карті — голубим кольором; організаційна схема; графіки співвідношення різних показників діяльності підприємства.

*Математична (символьна)* — використання символів для характеристики об'єкта у вигляді математичних рівнянь.

*Імітаційна* — моделювання реальних ситуацій, для виконання яких кожний учасник виконує певну роль.

На основі базових моделей розробляються методи прийняття управлінських рішень, які поділяють на три групи: неформалізовані (евристичні), формалізовані (логічні та економіко-математичні) та комбіновані.

Евристичні методи зазвичай протиставляють формалізованим, в основі яких точний математичний опис явищ. Соціально-економічні явища і процеси цілком або частково не можна математично формалізувати, тобто для них неможливо або дуже важко розробити адекватну модель. Це пов'язано зі складністю проведення кількісного оцінювання політичних, соціальних і психологічних чинників, що визначають господарську діяльність людей; з численністю таких виробничих процесів, збиранням репрезентативних зведень, що потребує великих затрат часу і засобів; обмеженою можливістю використовувати інформацію про минулі періоди для прогнозування майбутніх. Нарешті, багатозначні, багатовимірні та якісно непорівнювані показники господарської діяльності підприємства чи окремих її аспектів не мають однозначного узагальненого критерію, на основі якого можна оцінити можливі варіанти вирішення проблеми.

Для прийняття ефективних рішень необхідна можливість вибору, що зумовлює потребу наявності відповідної низки варіантів (сукупності альтернатив). Генерування альтернатив — одне з центральних завдань прийняття рішень, за яке відповідають *неформалізовані (евристичні) методи*.

Після генерації альтернатив слід провести попередній аналіз та прогноз результатів, що має на меті підвищити ефективність їх застосування. Функція діагностики і прогнозування в прийнятті управлінських рішень здійснюється на основі *формалізованих або комбінованих методів*. Рекомендується обирати з тих альтернатив, яким властиві: стійкість до зміни деяких зовнішніх умов; надійність; багаточільова придатність і адаптивність.

*Неформалізовані методи (генерація ідей)*. Неформалізовані (евристичні) методи прийняття рішень засновані на творчому підході до пошуку альтернатив та аналітичних здібностях керівника.

*Евристика* — сукупність прийомів дослідження, метод розв'язання завдань за допомогою навідних запитань, логічних прийомів і методик вибору рішення шляхом зіставлення альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду керівника.



Евристичні методи використовуються в об'ємних завданнях, у ситуаціях з малим резервом часу, а також для розв'язання слабоструктурованих завдань, не виражених кількісно у чіткій формі. Перевага цих методів полягає в оперативності, недолік — методи не завжди гарантують вибір безпомилкового рішення, яке здебільшого за такого вибору методів формується інтуїтивно. *Інтуїція* — передчуття, натхнення чи відчуття, здогад — будь-яке мимовільне чи раптове зародження ідеї чи щодо засобів, чи щодо мети.

Розглянемо основні з них.

1. *Метод експертних оцінок*. Сутність методу полягає в раціональній організації проведення експертами аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень та обробкою їх результатів. Узагальнена думка групи експертів приймається як розв'язання проблеми. Розрізняють індивідуальні та колективні методи експертної оцінки.

Індивідуальні експертні методи засновані на використанні думок незалежних експертів-фахівців відповідного профілю. Найуживанішими серед них є такі методи формування прогнозу, як інтерв'ю та аналітичні експертні оцінки.

Основні *переваги* індивідуальних методів: можливість максимально використати індивідуальні здібності експерта, обмеженість психологічного тиску на окремого працівника.

Головний *недолік* цих методів — малоприсадибність для прогнозування загальних стратегій через обмеженість знань окремого фахівця-експерта про розвиток суміжних галузей.

Методи колективних експертних оцінок ґрунтуються на принципах виявлення колективної думки експертів про перспективи розвитку об'єкта аналізу. На сьогодні великого поширення набули експертні методи, засновані на роботі спеціальних комісій — обговорення групою експертів за «круглим столом» проблеми для узгодження думок та генерування єдиної думки. Груповий підхід підвищує ймовірність вибору найбільш правильного рішення. *Недолік* полягає в тому, що група експертів у своїх судженнях керується переважно логікою компромісу.

За характером постановки питань і формою відповідей можна виокремити такі *різновиди методу експертних оцінок*.

*Метод встановлення коефіцієнтів вагомості*. Кожному варіанту рішення ставиться у відповідність коефіцієнт вагомості (значущості). Використовуються два варіанти формування цих коефіцієнтів:

- сума всіх коефіцієнтів має дорівнювати певному цілому числу (наприклад, для шести ознак рішення встановлюються коефіцієнти 0,3; 0,1; 0,2; 0,2; 0,1; 0,1 — у сумі це складає 1);
- для найважливішої ознаки рішення встановлюють граничний коефіцієнт (наприклад, 8), решта коефіцієнтів дорівнюють часткам цього числа (наприклад, 1, 2, 4, 6).

*Метод балових оцінок*. Кожна альтернатива оцінюється експертом визначеною кількістю балів. Така шкала є шкалою відмінностей і не дає відповіді, у скільки разів одна мета важливіша від іншої, як це відбувається в шкалі відносин. Для приведення балових оцінок до шкали відносин, бал, отриманий якою-небудь альтернативою, ділиться на загальну суму балів усіх альтернатив, тобто отримує вагомість цієї альтернативи в загальній сукупності варіантів.

*Метод ранжування*. Експерту подаються відібрані для порівняльної оцінки альтернативні варіанти (бажано не більше 30) для їх упорядкування за привабливістю. Якщо альтернативних варіантів більше, то їх ранжуванню може передувати поділ на впорядковані за привабливістю класи методом експертної класифікації. Способи ранжування:

— експерту подаються всі альтернативні варіанти, і він обирає найкращий з них; потім експерт обирає найкращий альтернативний варіант серед тих, що залишилися. Це відбувається доти, доки всі оцінювані альтернативні варіанти не будуть ним проранжовані (цифрою 1 позначається найкраща альтернатива, цифрою 2 — наступна за нею за привабливістю тощо);

— експерту спочатку надаються два чи більше альтернативних варіантів, які йому пропонують упорядкувати за перевагами, користуючись першим способом ранжування; після проведення ранжування експерту послідовно пропонують нові, ще неоцінені ним альтернативні варіанти; експерт повинен визначити місце знову поданого альтернативного варіанта серед проранжованих раніше; процедура завершується після надання й оцінки останнього альтернативного варіанта.

Отримані дані зводяться в таблицю й обробляються (вручну або за допомогою методів математичної статистики). Для переходу до шкали відносин можна ранг кожної альтернативи поділити на суму рангів усього ряду.

*Метод послідовних порівнянь (сортування).* Цей метод передбачає проведення таких етапів:

- складається перелік ознак рішень, який записується до таблиці в порядку спадання значущості;
- за кожною ознакою записується оцінка її реалізації за всіма рішеннями — максимальна оцінка «5»;
- за кожним стовпчиком знаходять суму добутків оцінки на відповідний коефіцієнт значущості ознаки;
- здійснюють сортування отриманих значень за максимальною сумою та визначають кращий варіант рішення.

*Метод парних порівнянь (парне сортування).* Один з найпоширеніших методів оцінки порівняльної переваги альтернативних варіантів. Він будується на базі матриці парних порівнянь, по рядках і стовпцях якої перелічуються порівнювані альтернативи.

Експерту послідовно пропонуються пари альтернативних варіантів, з яких він має обрати кращий. Якщо експертові відносно якої-небудь пари об'єктів важко зробити вибір, він має право вважати альтернативні варіанти, що порівнюються, рівноцінними або непорівнянними. Після послідовного подання експерту всіх пар альтернативних варіантів визначається їх порівняльна перевага за оцінками експерта. Якщо експерт виявився послідовним у своїх перевагах, усі оцінювані альтернативні варіанти можуть виявитися проранжованими за тим чи іншим критерієм, показником, властивістю. Якщо експерт визнав деякі альтернативні варіанти непорівнянними, то в результаті відбудеться лише їх часткове впорядкування. Недоліки методу: часті випадки непослідовності та суперечностей в оцінці експерта; за великої кількості оцінюваних альтернативних варіантів процедура парного порівняння всіх можливих їхніх пар стає трудомісткою для експерта. У першому випадку необхідним є проведення спеціального аналізу результатів експертизи, у другому — застосування відповідних модифікацій методу парних порівнянь.

*Матричний підхід.* Перед експертами ставиться завдання оцінки відносної вагомості внеску кожної мети в досягнення мети вищого рівня.

Для першого рівня цілей оцінюється відносна вагомість кожної мети в досягненні генеральної мети стратегії компанії нульового рівня. На другому рівні всі підцілі групуються за їх належністю до визначеної мети першого рівня, після чого експерти повинні оцінити відносну важливість внеску цілей кожної з груп у досягнення відповідної мети першого рівня і далі до нижчого рівня всієї цільової структури стратегії. При цьому оцінки експертом підцілей у кожній групі мають становити одиницю. У результаті отримують оцінки так званих коефіцієнтів зв'язку цілей за рівнями. Для здобуття узагальненої відносної важливості всіх цілей на всіх рівнях здійснюється перемноження коефіцієнтів зв'язків усіх рівнів за ланцюжком, що з'єднує цю мету з генеральною метою вищого рівня стратегії.

Переваги методу: простота процедури роботи; зрозумілість підбиття підсумкових оцінок; залучення до експертних оцінок фахівців вузького профілю.

**2. Метод «розумової атаки» («мозкового штурму»).** Найвідоміший і найпоширеніший метод пошуку ідей через творчу співпрацю групи фахівців. Дає можливість виявити та зіставити індивідуальні судження, спектр ідей стосовно вирі-

шення проблеми, а потім прийняти рішення. Керує «мозковим штурмом» фахівець із досвідом проведення подібних заходів. Різновиди методу:

- *пряма «мозкова атака»* — метод колективного генерування ідей щодо розв'язання творчого завдання, мета якого — добір ідей;
- *зустрічна «мозкова атака»* припускає не генерацію нових ідей, а критику вже наявних. Може бути проведена відразу після прямої, коли після колективного генерування ідей формують контрідії;
- *метод «подвійної мозкової атаки»* — проводиться у два етапи і має свої особливості: велика кількість учасників — 30—40 осіб, тривалість роботи — 2,5—3 години. На першому етапі визначається творче завдання та проводиться генерування ідей, що не оцінюються. На другому етапі генерування ідей триває, але вже з урахуванням критики. Ідеї оцінюються експертами та рекомендуються до впровадження.

3. **Метод дискусії.** Передбачає підготовку рішень із залученням широкого кола учасників (приблизно 20 осіб). Дискусія проводиться як відкрите колективне обговорення проблеми, основним завданням якого є всебічний аналіз усіх факторів, позитивних і негативних наслідків, з'ясування позицій учасників, узгодження та інтеграція. У ході дискусії дозволяється критика.

Завдяки використанню цього методу можна:

- вирішити важливі наукові, державні та господарські проблеми;
- виявити й узгодити інтереси різних соціальних груп, довести до кожного члена організації та суспільства в цілому необхідність визначеного порядку дій;
- сформувати необхідну організаційну культуру фірми;
- мобілізувати та реалізувати на практиці наявний інтелектуальний потенціал підприємства.

4. **Метод ключових запитань.** Метод доцільно застосовувати для збору додаткової інформації в умовах проблемної ситуації чи впорядкування вже наявної для вирішення проблеми. Запитання, що ставляться, є стимулом у формуванні стратегії й тактики вирішення завдання, розвивають інтуїцію, формують алгоритми мислення, наводять людину на ідею рішення, спонукають до правильних відповідей.

Рекомендується поетапна постановка запитань, що стимулює вирішення проблеми, підвищує її визначеність:

- *послідовність дій*: що невідомо? що дано? чим є умова? чи можливо задовольнити умови? чи досить умов для знаходження невідомого (так, ні, надмірно, суперечливо)?
- *пошук ідей та розроблення плану вирішення*: як знайти зв'язок між даними й невідомими? чи відоме яке-небудь схоже завдання? чи можна цим скористатися? чи можна використовувати метод його вирішення? можливо, слід увести який-небудь допоміжний елемент або скористатися відомим схожим завданням? чи можна сформулювати завдання інакше, простіше? чи можна придумати більш доступне завдання? чи можна вирішити частину завдання, задовольнити частину умови? чи всі дані й умови використано? чи взято до уваги всі поняття, що містяться в завданні?
- *здійснення плану*: реалізуючи прийняте рішення, необхідно контролювати кожен крок: чи зрозуміло, що розпочатий план правильний? чи можна довести, що він правильний?
- *контроль і самоконтроль прийнятого рішення*: чи можна перевірити результат? чи можна перевірити хід вирішення? чи можна одержати той самий результат іншим способом? чи можна перевірити правильність отриманого результату? чи можна в якому-небудь іншому завданні скористатися здобутим результатом? чи можна вирішити завдання, протилежне цьому?

5. **Метод вільних асоціацій.** На етапі генерування ідей у разі використання нових асоціацій підвищується результативність творчої діяльності за рахунок наро-

дження нових ідей. У процесі зародження асоціацій встановлюються неординарні зв'язки між елементами проблеми, що розв'язується, і колишнім досвідом осіб, залучених до колективної роботи. Метод враховує особливості діяльності мозку людини, що виробляє нові ідеї за виникнення нових асоціативних зв'язків.

Головне завдання — спробувати перефразувати і подивитися на проблему з іншого боку; пропонувати слово, поняття, спробувати «викликати» якийсь образ як стимул для утворення несподіваних вільних асоціацій, що сприяють виникненню ідеї вирішення проблеми; на початкових етапах генерування ідей критика заборонена; зміна слів, понять, картин, що утворюють асоціації, має відбуватися швидко. Необхідно висловлювати, демонструвати все, що прямо чи побічно сприяє виникненню асоціацій, ідей; необхідно фіксувати будь-які ідеї колег; після напрацювання ідей варто систематизувати та класифікувати їх; за допомогою критичного аналізу вибрати найсуттєвіші ідеї.

6. **Метод інверсії.** Ідеї вирішення проблеми часто можна знайти, змінивши напрямок пошуку на протилежний, такий, що суперечить сформованим традиційним поглядам, які продиктовані логікою та здоровим глуздом. Нерідко в ситуаціях, де логічні прийоми, процедури мислення виявляються марними, оптимальною є протилежна альтернатива рішення. Завданням керівника є спонукання членів групи до кількарізного переформулювання проблеми для її осмислення; поряд із прямим завданням висувати зустрічні; домагатися діалектики аналізу та синтезу міркувань; пропонувати членам групи в процесі вирішення проблеми використовувати протилежні процедури. Також необхідно пам'ятати, що *інверсія* — це пошук ідей у напрямках, які суперечать традиційним поглядам, переконанням, здоровому глузду, формальній логіці; починати вирішувати завдання зі спроби його переформулювати; до будь-якої ідеї шукати контрїдею; виконуючи завдання, намагатися використовувати протилежні процедури, засоби. Завдяки цьому методу розвивається діалектика мислення, вміння знаходити вихід із безвихідних ситуацій. Застосування методу можливе лише за наявності розвинених творчих здібностей, базових знань, умінь та навичок.

7. **Метод аналогії.** Заснований на багаторазовому використанні зафіксованого в банку даних організації досвіду вирішення тих чи інших ситуацій, що мали місце на підприємстві, та прийнятих за ними рішень, а також звичайних виробничих завдань (рутинного чи ординарного характеру, що не потребують творчості).

Послідовність вирішення проблеми: формулювання проблеми, поставленої керівниками організації; проведення дискусії для з'ясування поглядів на очевидні рішення, їх сполучення; перетворення незвичайного на звичайне (пошук аналогій, щоб охарактеризувати «задану проблему» в термінах, відомих усім членам групи); виявлення основних труднощів, які перешкоджають вирішенню проблеми; кожним членом групи пропонується варіант вирішення з використанням одного типу аналогій.

Завдяки цьому методу розвивається уява, фантазія — образне мислення, і на цій основі можливі оригінальні рішення проблем, «досліджуються» об'єкти без залучення додаткових засобів і ресурсів. Проте, використовуючи метод, отримують лише ідею вирішення проблеми. Застосування методу можливе лише за спеціальної тренуваності членів групи та кваліфікованого керівництва.

8. **Метод «круглого столу».** У рамках цього методу спеціальна комісія, що входить до складу «круглого столу», обговорює проблему з метою вироблення єдиної колективної думки. За цього методу кожен експерт може не тільки висловлювати свою думку, але й піддавати критиці пропозиції інших. У результаті такого обговорення зменшується можливість помилок при прийнятті рішення. Але разом з тим на нараді може бути прийнята помилкова думка одного з учасників через його авторитет, службове становище, наполегливість або ораторські здібності.

9. **Метод номінальної групи.** Використовується для вибору найкращих варіантів вирішення проблем. Залучаються експерти, що мають досвід вирішення проблеми,

але раніше разом не працювали; учасники в процесі спільної роботи можуть генерувати власні ідеї, але згодом, з урахуванням позиції колег, можуть їх змінювати; склад групи — не більше 15 осіб (мінімум — 8 осіб); експерти не повинні бути пов'язані службовими відносинами; тривалість роботи групи — 5 год. (з урахуванням освоєння методу); висловлені ідеї сприймаються не тільки на базі особистого ставлення до них, але й з урахуванням атмосфери в групі; відбувається взаємне «підживлення» експертів, у результаті чого ідея ніби відокремлюється від авторів.

Експертам пропонується назвати по одній ідеї та записати їх на дошці (вивести на монітор комп'ютера). Кожен учасник називає одну ідею. По колу перелічуються ідеї, при цьому виключаються коментарі до них та їх оцінки. Відбувається індивідуальний аналіз кожної ідеї всіма учасниками; ведучий зачитує першу ідею та пропонує кожному висловити думку щодо одного з чотирьох варіантів: залишити ідею в списку; уточнити ідею, переформулювати, скоротити та ін.; об'єднати з іншою ідеєю; викреслити (за одностайної згоди всіх членів групи). Зрештою, експерти залишають 12—15 ідей. Відбувається голосування й ранжування. Остаточне рішення визначається як ідея з найвищим сукупним рейтингом. Завдяки цьому методу група формально проводить загальну зустріч, але не обмежує незалежність мислення кожного.

10. **Метод синектики.** Синектика призначена для генерування альтернатив через асоціативне мислення, пошук аналогій щодо поставленого завдання. Збираються ерудовані фахівці (5—7 осіб) різних професій, галузей науки й техніки, з гнучким мисленням, практичним досвідом роботи, психологічно сумісних для того, щоб обговорити висунуту проблему під усіма кутами зору (від грецьк. «синектика» — суміщення різнорідних елементів).

Проблема формулюється в загальному вигляді; обговорення варто починати не з проблеми, а з аналізу її загальних ознак, що характеризують сформовану ситуацію; не рекомендується зупинятися на одній, навіть оригінальній ідеї вирішення; в разі утруднень у вирішенні проблеми варто повернутися до аналізу ситуації, в якій виникла проблема; неприпустиме обговорення переваг та недоліків членів групи; можливе несподіване припинення роботи будь-яким членом групи; треба дотримуватися черговості ролі ведучого; критичний добір і оцінку ідей вирішення проблеми слід здійснювати поетапно; аналіз кожної висунутої ідеї; групування та класифікація ідей; критичний аналіз висунутих ідей; добір оригінальних, оптимальних рішень.

11. **Метод 636.** Група з шести учасників аналізує та формулює задану проблему. Кожен учасник заносить до формуляра три пропозиції з вирішення проблеми (протягом 5 хв.) і передає формуляр сусіду. Останній бере до відома пропозиції свого попередника, а під ними у три стовпчики вносить ще три власні пропозиції. Вони можуть використовуватися для подальшого розроблення записаних рішень, однак можуть висуватися й нові. Процес закінчується, коли учасники обробили всі формуляри. Умови: рекомендована кількість учасників — 6 осіб. Час на ротаційну фазу може збільшуватися на наступних фазах. Завдяки цьому методу можна одержати до 108 (6ЧЗЧ6) пропозицій.

12. **«За — проти».** Група фахівців з 10—15 осіб визначає можливі рішення існуючої проблеми і в схематичному вигляді надає їх на суд спеціального журі. На засіданні кожен з варіантів рішення критикують і захищають по два експерти, докази яких фіксуються на спеціальному табло. На другому етапі експерти міняються ролями, що дає можливість виявити додаткові докази «за» і «проти». На третьому етапі всі ці аргументи обговорюються журі (спочатку по групах, а потім спільно), яке при цьому вдосконалює варіанти й обирає найкращий.

13. **Морфологічний аналіз.** При використанні цього методу виявляються, а потім вивчаються та аналізуються можливі альтернативи рішення проблеми. Сутність методу полягає в систематизації елементів проблеми та варіантів її рішення. Може використовуватися морфологічна матриця, в якій по горизонталі зазначаються варіанти рішення, а по вертикалі — елементи самої проблеми.

14. **Утопічна гра.** Метод базується на висуванні нереальних в даній ситуації ідей щодо вирішення проблеми. Із запропонованих ідей вибираються раціональні елементи з урахуванням їх перспективності. Для розроблення ідей створюється спеціальна експертна група з 4—5 осіб, яка розробляє, а потім пропонує до уваги журі своє бачення бажаного і небажаного розвитку подій і можливі варіанти дій у цих умовах.

**Формалізовані методи (методи діагностування проблеми, вибору оптимального рішення і прогнозування його наслідків).** В основу формалізованих методів розроблення і прийняття управлінських рішень покладено науково-практичний підхід до вибору оптимального рішення за допомогою статистичних, економіко-математичних методів та ЕОМ. До основних методів цієї групи можна включити індексний, балансовий, ланцюгових підстановок, графічний, розрахунок коефіцієнтів, лінійного програмування, метод теорії ігор, факторний аналіз, елімінування, функціонально-вартісний аналіз, розрахунок точки безбитковості, матричний метод тощо.

1. **Індексний метод.** Метод базується на оперуванні відносними показниками, що виражають відношення рівня певного явища до його рівня в минулому чи до рівня аналогічного явища, взятого за базовий.

**Індекси** — це відносні показники, завдяки яким відносні й абсолютні відхилення узагальненого показника можна розкласти за факторами, виявити вплив на досліджуваний показник різних факторів, виразити послідовність зміни певного економічного явища. В аналітичній роботі використовуються кілька форм індексів (агрегатна, арифметична тощо).

Індексний метод застосовується для аналізу складних явищ, певні елементи яких не можна виміряти кількісно (для оцінки виконання планових завдань, визначення динаміки явищ і процесів). Цим методом неможливо розрахувати абсолютні відхилення узагальненого показника за наявності двох і більше факторів.

2. **Балансовий метод** — зіставлення взаємопов'язаних показників господарської діяльності, що має на меті оцінку їх взаємного впливу, визначення резервів підвищення ефективності виробництва. У разі застосування балансового методу зв'язок між окремими показниками виражається у формі рівності підсумків, отриманих у процесі різних зіставлень. Метод широко використовується в бухгалтерському обліку, статистиці, плануванні, для аналізу економічної діяльності.

3. **Метод ланцюгових підстановок** — використовується для розрахунку впливу окремих факторів на відповідний загальний показник чи функцію. Завдяки цьому методу можна одержати ряд проміжних значень узагальненого показника послідовною заміною базисних значень факторів на фактичні. Різниця двох проміжних значень узагальненого показника в ланцюзі підстановок дорівнює зміні узагальненого показника, зумовленій зміною відповідного фактора.

У разі використання методу необхідно забезпечувати сувору послідовність підстановки, оскільки довільна зміна кількісних та якісних показників призводить до хибних результатів. Чим істотніше відхилення фактичних показників від планових, тим більше розходжень в оцінці факторів, розрахованих з різною послідовністю підстановки.

4. **Графічний метод.** Графік — геометричне зображення функціональної залежності за допомогою ліній на площині, що показує істотні зв'язки й відносини. На графіках зручно знаходити значення функцій за відповідним значенням аргументу. Графічний метод виступає засобом ілюстрації господарських процесів, розрахунку сукупності показників, оформлення результатів аналізу. Широко застосовуються сітьові графіки, «дерева рішень», що належать до графоматематичних методів.

5. **Розрахунок коефіцієнтів.** Метод аналізу основних пропорцій або співвідношення між основними кількісними показниками підприємства, наприклад, обсяг виробництва, реалізації, прибутку, витрат тощо. У процесі аналізу коефіцієнтів

використовуються кількісні (формалізовані) показники роботи підприємства. Метод дозволяє стежити за поточною діяльністю підприємства і своєчасно приймати необхідні рішення.

6. **Метод лінійного програмування** — використовується для визначення оптимального способу розподілу дефіцитних ресурсів за наявності конкуруючих потреб (планування диференціації послуг, розподіл працівників тощо).

7. **Теорія ігор.** Метод теорії ігор є математичною теорією конфліктних ситуацій, що виникають при зіткненні інтересів двох чи більше сторін, що досягають різних цілей (наприклад, конкурентна боротьба). Суть ігрового методу полягає в передбаченні можливих дій сторін, що беруть участь у ситуації, за якої існує будь-яка невідповідність інтересів сторін.

8. **Факторний аналіз.** Передбачає встановлення сили впливу факторів на функцію чи результативну ознаку (корисний ефект машини, елементи сукупних витрат), що має на меті ранжування факторів для розроблення плану організаційно-технічних заходів щодо поліпшення функції.

9. **Елімінація (виключення).** Метод дозволяє виокремити дію одного чинника на загальні показники виробничо-господарської діяльності підприємства, виключає дію інших чинників. Використовується у факторному аналізі, коли існує відповідна залежність між результативним показником і факторами, що на нього впливають. До різновидів цього методу належать методи абсолютних різниць, відносних різниць, інтегральний метод тощо.

10. **Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)** — спрямований на підвищення корисного ефекту на одиницю сукупних витрат. Завдання ФВА: досягнення найкращого співвідношення між ефективністю роботи апарата управління та витратами на його утримання; зниження собівартості продукції та підвищення її якості; підвищення продуктивності праці управлінських працівників і робітників виробничих підрозділів; оптимізація використання матеріальних, трудових і фінансових ресурсів; зменшення чи усунення браку.

Фахівець абстрагується від реальної конструкції та зосереджує увагу на функціях, що притаманні виробам, технологічному процесу та іншим об'єктам аналізу. Стосовно ФВА функція — призначення чи здатність до визначеної дії (впливу), задоволення потреби. Функції об'єкта, що характеризують різні його властивості (споживчо-експлуатаційні, естетичні, ергономічні, екологічні, конструктивно-технологічні): головні (основні) і другорядні (допоміжні); корисні, нейтральні та шкідливі; необхідні (відсутні), дійсні та потенційні. На основі моделі виявляються зайві та дублюючі функції; паралельно визначається обсяг витрат на функції. Виключення із функціональної сфери об'єкта аналізу зайвих та дублюючих функцій сприяє зменшенню витрат на його утримання.

11. **Розрахунок рівня беззбитковості.** Метод дозволяє визначити, за якого об'єму виробництва продукції підприємство може здійснювати свою діяльність беззбитково. Визначається обсяг виробництва, за якого загальні витрати дорівнюватимуть загальним доходам; ця величина має назву «точка нульової рентабельності» або «точка беззбитковості». Використання цього методу вимагає наявності наступних даних: постійних та змінних витрат виробництва в ціну за одиницю продукції. Для визначення обсягу виробництва при нульовій рентабельності будують графік беззбитковості і розраховують точку беззбитковості за формулою:

$$V_{\text{крит}} = B_{\text{ун}} / (C_{\text{од}} - B_{\text{зм}}), \quad (10.1)$$

де  $B_{\text{ун}}$  — умовно-постійні витрати підприємства, грн;  $C_{\text{од}}$  — ціна одиниці продукції, грн;  $B_{\text{зм}}$  — змінні витрати на одиницю продукції.

12. **Матричний метод** — належить до об'єктивних методів розроблення рішень. Цей метод реалізує вибір кращого рішення з набору альтернатив на основі компромісу ознак (критеріїв), досягнутих зацікавленими сторонами. Компроміс може бути досягнуто між двома, трьома й більше зацікавленими сторонами, тому матриця ознак може бути двомірною, тривимірною тощо. Найпростішою матрицею

є двомірна матриця типу «ціль—засіб», «проблема—забезпечення». У базі даних має бути низка альтернативних рішень і різних критеріїв. Завдання керівника полягає в узгодженні значень критеріїв та встановленні їх пріоритетів. Матриця дає безліч варіантів рішення, комбінацій розв'язання проблеми, однак сама по собі не дає способу оцінки цих варіантів.

*Комбіновані методи (використовуються як для генерації ідей, так і для прогнозування їх наслідків).* Найпопулярнішими методами цієї групи є ділові ігри, метод сценаріїв, «дерево рішень» та метод «Дельфі».

1. **Ділові ігри** — імітаційне моделювання реальних ситуацій, для виконання якого кожний учасник отримує певну роль. Учасники гри поводять себе так, ніби вони справді виконують доручену їм роль; при цьому реальна ситуація замінюється певною моделлю.

Імітаційна ділова гра має дві головні складові: формалізовану частину, тобто комплекс математичних моделей, що забезпечують розрахунок основних кількісних параметрів, і неформальні умови, тобто інструкції та правила поведінки учасників гри. Останні регламентують і стимулюють діяльність учасників гри, визначають оцінки рішень, що приймаються, встановлюють умови розв'язання конфліктів як між групами експертів, що беруть участь у грі, так і всередині самих груп між окремими гравцями.

Завдяки діловим іграм (аналіз ситуацій, рольові, імітаційні) вирішуються *завдання в умовах невизначеності, ризику, конфліктних ситуацій*. Методика їх використання на практиці розроблена на високому рівні та не становить особливих труднощів.

2. **Метод сценаріїв** є низкою прогнозів з кожного розглянутого рішення щодо його реалізації, а також можливих позитивного чи негативного наслідків.

Одним з основних завдань у розробленні сценарію є визначення факторів, що характеризують ситуацію та тенденції її розвитку, формування альтернативних варіантів динаміки їх зміни. Головна вимога до розробленого сценарію — це відповідність результату поставленій меті.

Розроблення прогнозного сценарію — це метод, за допомогою якого встановлюється логічна послідовність подій для показу того, як відповідно до ситуації може крок за кроком змінюватися майбутній стан об'єкта дослідження. Гіпотетичні альтернативи, що описують майбутнє, називаються *сценаріями*. Вони повинні розроблятися на виключно логічних обґрунтуваннях, бути надійними і реально можливими варіантами розвитку подій.

3. **«Дерево рішень»** — графічне відображення візуального порівняння і вибору альтернатив, результати яких можуть мати істотний вплив на подальші події.

Побудова «дерева рішень» ґрунтується на знанні елементів теорії графів і теорії ймовірності. Цей метод є досить ефективним, що дає змогу з'ясувати розгалуження проблем і рішень та краще оцінити наявність і кількість альтернатив. Він є аналогічним методу сценаріїв з його емоційним змістом, але припускає аналітичний підхід до вибору найкращого рішення. Завдяки цьому методу керівник візуально оцінює результати дії різних рішень і вибирає найкращі з них. Він використовує модель процесу, що розгалужується за певними умовами та є графічним зображенням зв'язків основних і наступних варіантів рішень, основних результатів кожного рішення й очікуваної ефективності.

«Дерево рішень» допомагає менеджеру наочно проаналізувати свої дії, пов'язані з вибором найкращої альтернативи. Метод краще сполучати з експертним, тому що результати деяких етапів слід оцінювати фахівцям. Реалізація методу ефективна для типових господарських процесів з накопиченим досвідом і значною документацією про рішення, умови їх реалізації та результати.

4. **Метод «Дельфі»** — багаторівнева процедура анкетування з обробленням та повідомленням результатів кожного туру експертам, що працюють ізольовано один від одного. Подібний до методу номінальної групи, але з тією різницею, що фізична присутність усіх членів групи не вимагається. Основна перевага методу —



незалежність думки експертів, що перебувають у просторовому віддаленні один від одного. Ітеративна процедура опитування з повідомленням результатів оброблення та їх аргументацією спонукає експертів критично осмислити свої судження. Під час опитування зберігається анонімність відповідей експертів, що виключає **конформізм** — придушення однієї думки іншою, більш авторитетною.

## 10.6. РЕАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ І НАДІЙНІСТЬ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Прийняття управлінських рішень і їхня реалізація — це безперервний і комплексний процес. Як правило, одночасно реалізуються різні за значущістю, рівнем і складністю рішення. Одні з них досить складні, трудомісткі і вимагають значного часу для своєї реалізації, інші — більш швидкоплинні і для їхнього виконання використовується менше сил і засобів. Проте так чи інакше кожне рішення вимагає уваги і виконання.

Процес реалізації прийнятого рішення буде більш ефективним, якщо завдання будуть доведені вчасно до кожного виконавця, проінформованого про цілі і завдання колективу, структурного підрозділу і фірми в цілому. Виконавці мають бути забезпечені всім необхідним: кресленнями, інструкціями, матеріалами й інструментами, документацією про вибір раціональних методів і способів проведення робіт.

Адміністрація (у разі потреби) завчасно робить навчання (перенавчання) кадрів, роз'яснює конкретну роль кожного виконавця у виробничому процесі, вирішує питання стимулювання праці.

У період підготовки до виробництва уточнюються і конкретизуються виробничі відносини між виконавцями та структурними підрозділами, уточнюються повноваження і відповідальність персоналу по вертикалі і горизонталі, налагоджується обмін інформацією на всіх рівнях з метою найефективнішого досягнення поставлених завдань.

Для рядового виконавця план має бути досить простим, тобто містити порівняно небагато пунктів. Кількість нових операцій не повинна перевищувати 2—3, і фахівець повинен володіти достатньою професійною підготовкою і мати відповідну кваліфікацію.

Забезпечення виконання розробленого плану буде не повним, якщо не буде залучена система контролю. Коли в ході контролю виявилися відхилення від плану, то слід ужити коригувальних заходів щодо їхньої ліквідації. Причинами відхилень від плану можуть бути:

- зміни умов зовнішнього середовища;
- недоліки планування (слід виявити характер планової помилки і прийняти рішення);
- недоліки організації виробництва: відсутність необхідних матеріалів, інформації;
- конфлікти в колективі;
- недоліки мотивації праці робітників.

Залежно від причин помічених відхилень приймаються заходи управлінського впливу для їхнього усунення чи коригування наявного плану у зв'язку зі зміною умов його реалізації.

*Форми вираження та реалізації управлінських рішень.* У разі прийняття певного управлінського рішення необхідно визначити оптимальні форми його вираження та реалізації. Залежно від умов розроблення управлінських рішень можуть використовуватися такі **форми вираження**:

- *закон* — рішення державної влади, яке має загальнообов'язковий та незмінний характер;
- *указ* — рішення глави держави, затверджене парламентом; має силу закону;

- *акт* — рішення широкого кола державних і суспільних організацій; може мати міжнародний характер;
  - *бюлетень* — рішення керівника щодо короткого повідомлення підлеглих про стан справ; суспільне значення;
  - *прес-реліз* — спеціальний бюлетень для термінової публікації в засобах масової інформації, який формується урядовими установами, міжнародними організаціями та прес-бюро;
  - *статут* — набір правил, які регулюють діяльність організацій;
  - *наказ* — нормативний документ — рішення керівника організації або її великого підрозділу, обов'язкове для виконання;
  - *постанова* — колективне або індивідуальне рішення вищого органу влади для будь-якої організації; статус постанови переважає статус наказу;
  - *положення* — рішення, що включає набір законів, правил та інструкцій, що регламентують певний вид діяльності;
  - *правила* — рішення з урахуванням традицій організації, у формі набору сталих норм поведінки і діяльності певних груп працівників;
  - *норма* — чинний закон держави, що діє в галузі чи компанії, порядок дій у будь-якій галузі, наприклад, норма права, норма поведінки;
  - *вказівка* — рішення методичного, технологічного характеру, яке реалізується у формі настанов та роз'яснень;
  - *розпорядження* — рішення керівника, не наділеного адміністративними функціями з питань технології, організації праці та техніки безпеки;
  - *протокол* — рішення, що відображають будь-які події;
  - *інструкція* — рішення, що встановлює порядок та спосіб виконання будь-якої дії;
  - *декларація* — урочиста програмна заява керівника;
  - *договір* — рішення щодо проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань у комерційних та некомерційних сферах діяльності;
  - *контракт* — рішення зазвичай комерційного характеру про проведення спільних робіт із зазначенням взаємних прав і зобов'язань; контракт є підвидом угоди;
  - *акцепт* — рішення щодо прийому пропозицій про укладання угод на запропонованих в оферті умовах;
  - *оферта* — рішення зазвичай комерційного характеру з пропозицією будь-якій особі укласти угоду на зазначених умовах; оферта й акцепт складають контракт;
  - *план* — рішення, яке відображає цілі та конкретні завдання діяльності, засоби, методи та час їх реалізації;
  - *модель* (процесу або явища) — рішення, що завдяки певним елементам і зв'язкам з визначеною точністю відтворює реальні процеси чи події.
- Реалізація рішень, прийнятих керівником, може відбуватися в таких формах:
- *ділова бесіда* — спеціально організована керівником зустріч з підлеглим (групою підлеглих) для обміну думками за заздалегідь обумовленою тематикою, актуальною для компанії;
  - *ділова гра (тренінг)* — спеціально організована інтенсивна діяльність робітників з підготовки та реалізації управлінських рішень на основі імітаційних моделей реальних процесів;
  - *засідання* — вузькопрофесійна нарада для розв'язання переважно організаційних питань (засідання профкому, президії тощо);
  - *звіт* (у письмовій та усній формі) — рішення спеціаліста щодо результатів індивідуальної або колективної роботи з реалізації управлінських рішень;
  - *методика* — сукупність методів для професійного виконання будь-якої діяльності;
  - *навчання* — ділова бесіда; проводиться керівником для надання новітніх знань або інформації стосовно будь-якої діяльності;

- *нарада* — колективна ділова бесіда; проводиться керівником для оперативного доведення до підлеглих конкретних завдань, використання колективного розуму, обміну інформацією та накопиченим досвідом стосовно здійснення важливих управлінських рішень.
- *настанова* — ділова бесіда; проводиться керівником і має на меті навчити, передати досвід з успішного виконання управлінського рішення;
- *особистий приклад* — дії керівництва у сфері підпорядкування за заздалегідь підготовленим сценарієм для розвитку у підлеглих ефекту наслідування авторитетам у техніці здійснення управлінських рішень;
- *порада* — ділова бесіда; проводиться керівником з виконавцями рішення для того, щоб поділитися власними поглядами щодо його виконання; є не обов'язковою для виконання підлеглими;
- *примушування* — ділова бесіда; ведеться керівником у вигляді погроз для спонукання працівника до виконання управлінських рішень;
- *рекомендаційний лист* — рішення авторитетного спеціаліста поручитися за будь-яку людину, компанію або діяльність перед потенційним або конкретним роботодавцем, постачальником чи споживачем;
- *роз'яснення* — ділова бесіда; проводиться керівником і має на меті пояснити, зробити більш зрозумілим суть і склад управлінського рішення.

Для досягнення позитивного результату при реалізації прийнятого управлінського рішення важливу роль відіграє надійність і оптимальність системи управління підприємством.

**Надійність** — властивість системи чи будь-якого об'єкта зберігати свою працездатність протягом заданого періоду часу.

**Надійність системи управління** виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва. Показниками надійності системи управління є безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

При практичній діяльності підприємства висока надійність його управлінської системи забезпечується за допомогою науково обґрунтованої структури управління та інформаційної системи, раціональної технології процесів управління, правильного підбору та розстановки кадрів, ефективного стилю управління тощо.

**Оптимальність системи управління** характеризується рівнем застосування сучасних економіко-математичних методів для розроблення управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства тощо. Керованість підприємства або структурного підрозділу свідчить про рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (цеху, бригади) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану до іншого, що відповідає поставленій меті.

## 10.7. ЯКІСТЬ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

Високий рівень конкурентного середовища змушує кожну особу, що приймає певне управлінське рішення, звертати увагу на його якість і ефективність.

**Якість управлінського рішення** — міра ефективності досягнення мети об'єкта управління, визначається сукупністю параметрів рішення, що задовольняють конкретного суб'єкта управління та забезпечують реальність його впровадження.

Якісним вважається рішення, яке є *науково обґрунтованим*, тобто виходить з конкретних потреб системи, сприяє її прогресу і не має негативних наслідків;

яке є *безсуперечним*, тобто дозволяє підтримувати узгодженість між встановленими завданнями і методами їх реалізації, між цілями і ресурсами, з рішеннями, які були прийняті перед цим; *яке є чітким, змістовним і має точне формулювання*; *яке є економічним*, тобто витрати на його розроблення не більші, ніж ефект від його реалізації; *яке є стабільним*, тобто не потребує постійного коригування; *яке є результативним*, тобто кінцевий результат відповідає встановленій цілі.

**Параметри якості управлінського рішення** — сукупність характеристик, що задовольняють споживача рішення, до яких належать:

- *показник ентропії* (кількісної визначеності проблеми); якщо проблема формулюється тільки якісно, то цей показник наближається до нуля, якщо лише кількісно — він наближається до одиниці;
- *ступінь ризику*: ймовірність утрат (ймовірність ризику); розмір можливого збитку від них;
- *ймовірність реалізації рішення за показниками якості, витрат і терміну*;
- *коефіцієнт апроксимації*: ступінь адекватності теоретичної моделі фактичним даним, на базі яких вона була розроблена.

Основні умови забезпечення якості управлінського рішення:

- застосування наукових підходів;
- використання методів функціонально-вартісного аналізу, прогнозування, моделювання й економічного обґрунтування кожного рішення тощо;
- вивчення впливу економічних законів на ефективність реалізації управлінського рішення;
- забезпечення особи або групи, що приймає рішення, якісною інформацією;
- структуризація проблеми та побудова «дерева рішень»;
- забезпечення багатоваріантності рішень;
- правова обґрунтованість рішення;
- розроблення та функціонування системи відповідальності і мотивації;
- наявність механізму реалізації рішення.

Інший аспект доцільності прийнятого управлінського рішення полягає в його ефективності.

**Ефективність управлінського рішення** — рівень досягнення запланованого результату шляхом реалізації управлінського рішення на одиницю витрат, пов'язаних з його розробленням і реалізацією.

Оцінка ефективності прийнятого рішення повинна виявити:

- можливість виконання рішення з використанням наявної системи управління й умов, що склалися, в суспільстві, фірмі, доквіллі;
- рівень готовності персоналу фірми до ухвалення рішення і планування його підготовки;
- наявність ресурсів для реалізації прийнятих рішень, можливість їх оцінки, прогнозування розвитку ситуації;
- цілісну систему чинників, що підвищують ефективність прийняття рішень і їх цілеспрямований облік у стратегічному і тактичному управлінні.

Види ефективності управлінського рішення наведено на рисунку 10.4.

Система управлінських рішень може оцінюватися за:

- витратами часу на цикл реалізації рішення;
- трудовитратами осіб, що приймають рішення, і фахівців-експертів на розроблення, прийняття і реалізацію рішення;
- організованістю функціонування;
- співвідношенням кількості ухвалених рішень і персоналу, що входить до апарату управління;
- собівартістю і рентабельністю прийнятого рішення;
- встановленням залежності прийнятого рішення (його впливу на різні сфери діяльності організації) від прогнозних економічних, екологічних і соціополітичних наслідків.



Рис. 10.4. Види ефективності управлінського рішення

*Методи оцінки ефективності управлінських рішень.* Ці методи ґрунтуються на загальному підході: зіставленні витрат і результатів за різними варіантами рішень для різних видів ефективності (соціальної, організаційної, економічної тощо). Один з методів, запропонований у ситуаційній моделі прийняття рішень В. Врума, розроблений Д. Йеттоном і А. Яго:

$$P_{ef} = P_{як} + P_{зоб} - P_{фч}, \quad (10.2)$$

де  $P_{ef}$  — ефективність управлінського рішення;  $P_{як}$  — якість рішення;  $P_{зоб}$  — зобов'язання підлеглих щодо виконання рішення;  $P_{фч}$  — фактор часу, тобто ступінь терміновості прийняття рішення (високий або низький, за бальною шкалою).

Загальна оцінка ефективності управлінського рішення визначається за формулою:

$$Z_{ef} = P_{ef} - B + D, \quad (10.3)$$

де  $Z_{ef}$  — загальна ефективність;  $B$  — вартість розробки і реалізації управлінського рішення;  $D$  — вигоду від реалізації управлінського рішення (обумовлений цим рішенням розвиток підприємства).

В умовах соціально орієнтованої держави найважливіше значення має соціальна ефективність управлінського рішення, що проявляється в підвищенні якості життя співробітників. Її головною компонентою можна вважати економічну ефективність, розрахунок якої приділяються чисельні розробки вчених.

Відомий ряд методів для оцінки економічної ефективності ( $E_{ef}$ ) управлінського рішення, серед яких найчастіше використовуються:

- непрямий метод зіставлення різних варіантів;
- за кінцевими результатами;
- за порівнянними результатами діяльності.

За непрямим методом відносно економічну ефективність варіанту управлінського рішення можна визначити за співвідношенням:

$$E_{efi} = (P_i / B_i - P_0 / B_0) \times 100 \%, \quad (10.4)$$

де  $P_i$ ,  $B_i$  — прибуток від реалізації товару (послуг) і відповідно витрати на виробництво за  $i$ -им варіантом управлінських рішень;  $P_0$ ,  $B_0$  — те ж за базовим варіантом розвитку об'єкта (без реалізації управлінського рішення).

Найбільше значення  $E_{efi}$  свідчатиме про перевагу  $i$ -го варіанта управлінського рішення порівняно з іншими.

За методом визначення  $E_{ef}$  за кінцевими результатами використовуються досягнуті фактичні показники на об'єкті управління в цілому за певний період (квартал, рік) і оцінюються статистично обґрунтована частка управлінського рішення в цих результатах:

$$E_{ef} = (P \times k_{yp}) / 3B, \quad (10.5)$$

де  $P$  — прибуток, отриманий від реалізації товару (послуг);  $3B$  — загальні витрати підприємства на виробництво і реалізацію товару;  $k_{yp}$  — частка управлінського рішення в ефективності виробництва,  $k_{yp} = 0,2-0,3$ .

Метод визначення  $E_{ef}$  за порівнянними результатами заснований на зіставленні оцінюваного ефекту від управлінського рішення зі стандартами (тимчасовими, ресурсними, фінансовими та ін.). Величину  $E_{ef}$  визначають із співвідношення:

$$E_{efi} = C_i / P_i \times 100 \%, \quad (10.6)$$

де  $C_i$  — стандарт на використання (витрати)  $i$ -го ресурсу для розроблення і реалізації управлінського рішення;  $P_i$  — реальне використання (витрати)  $i$ -го ресурсу для управлінського рішення.

При розрахунку  $E_{ef}$  цим методом визначається значення  $E_{efi}$  за кількома ресурсами ( $m$ ), і потім за пріоритетністю ресурсів ( $P_i$ ) знаходиться середнє значення  $E_{ef}$ :

$$E_{ef} = \left[ \sum_{i=1}^m (E_{efi} \times P_i) \right] / m, \quad (10.7)$$

**Фактори ефективності управлінських рішень.** Динаміка зміни ефективності управлінських рішень залежить від низки різноманітних факторів. Фактори впливу на управлінські рішення розділяються на об'єктивні, що не залежать від волі людини, і суб'єктивні, що виражають особисті риси і міркування менеджерів.

**Об'єктивні фактори** створюють базу для розроблення рішень і характеризуються ступенем «прозорості» середовища, тобто обсягом і достовірністю інформації

про поведінку підприємства і його оточення у минулому, сьогодні і майбутньому. Очевидно, чим більшою і точнішою є накопичена для прийняття рішення інформація, тим краще можна оцінити наслідки його реалізації. А це означає, що вибір кращого рішення з безлічі припустимих стане більше осмисленим і безпильковим.

*Суб'єктивні фактори* втілюють соціально-психологічні риси людей: життєві пріоритети, шкалу цінностей, традиції, звички, стиль роботи тощо. Зрозуміло, що ці риси людей багато в чому визначають схильність керівників до того або іншого рішення і результативність його виконання.

Поряд з виокремленням об'єктивних і суб'єктивних факторів, що впливають на розроблення і прийняття рішень, їх можна розглядати і з погляду того, перебувають вони всередині чи поза підприємством. *Зовнішні фактори* зазвичай визначають поняттям «макроекономічна ситуація». До них належать регіональні, галузеві, державні, світові фактори середовища, що оточує підприємство. Ці фактори утворюють загальні умови для розроблення кращого рішення. Серед них, наприклад, рівень інфляції, доступність сировини і матеріалів, платоспроможний попит на послуги і вироби, податки, банківський відсоток за кредит, валютний курс, митні тарифи, конкуренція тощо.

У сфері послуг суттєвого значення набувають такі зовнішні умови, як культурні цінності, демографія, соціальний статус клієнтів, референтні групи, домашнє господарство й маркетингові впливи. Очевидно, вони впливають на поведінку клієнтів і повинні враховуватися в процесі вибору управлінських рішень.

На відміну від зовнішніх *внутрішні фактори* виражають цільові орієнтири і ресурсний потенціал самого підприємства. Фактори внутрішнього середовища визначають прагнення до реалізації місії підприємства і його можливостей, а отже, формують напрямок пошуку кращого рішення і разом з тим накладають на нього обмеження. До внутрішніх факторів, зокрема, належать професійно-кваліфікаційний склад працівників підприємства, конкурентоспроможність послуг або виробів, виробничі потужності (продуктивність) підприємства, накопичений або очікуваний запас матеріально-технічних (сировини, матеріалів, напівфабрикатів тощо) і фінансових ресурсів, інформаційно-технічне, програмно-алгоритмічне оснащення управлінської діяльності менеджерів та ін.

До найхарактерніших факторів ефективності прийняття управлінських рішень належать:

1. *Особиста оцінка керівника.* Соціально-психологічні дослідження довели, що на прийняття рішень впливають вік керівника, його суб'єктивна оцінка якості або вигоди від рішення, система цінностей керівника. Кожна людина має особисту систему цінностей, що визначає її дії та впливає на рішення, які вона приймає. Керівник, що ставить на перше місце максимізацію прибутку, швидше за все не вкляде засобів у реконструкцію кафетерію і кімнат відпочинку для робітників. Керівник, для якого головне співчуття до людей, швидше піде на справедливе підвищення заробітної плати, ніж на її скорочення заради вивільнення засобів на фінансування науково-дослідних проєктів.

2. *Середовище прийняття рішень.* Рішення приймаються за різних обставин щодо ризику. Традиційно ці обставини класифікують як умови визначеності, ризику і невизначеності. Рішення приймається в умовах визначеності тоді, коли керівник точно знає результати кожного з альтернативних варіантів. До рішень, що приймаються в умовах ризику, належать такі, результати яких є невизначеними, але вірогідність кожного результату є відомою. Для цього важливо визначити рівень ризику. Рішення, що приймаються в умовах невизначеності, — це ті випадки, коли неможливо оцінити вірогідність потенційних результатів. Як правило, це рішення, що приймаються в обставинах, які досить швидко змінюються. У цьому випадку керівник може використовувати дві основні можливості: спробувати отримати додаткову інформацію і ще раз проаналізувати проблему або діяти відповідно до набутого досвіду.

3. *Інформаційні обмеження.* Інформація — це сукупність фактів, що зменшують міру невизначеності. Ось чому інформація, яку використовує менеджер, повинна відповідати таким вимогам: достовірність; повнота; релевантність (істотність); корисність (ефект від використання інформації повинен перевищувати витрати на її отримання); зрозумілість; своєчасність; регулярність. Іноді необхідна для прийняття рішення інформація недоступна або занадто дорога. Саме тому необхідно вирішувати, чи є суттєва вигода від додаткової інформації та наскільки важливим є рішення.

4. *Ступінь важливості та терміновості.* Як правило, найважливіші рішення є й найбільш терміновими. Крім цього, необхідно враховувати, що з тривалістю часу змінюється і ситуація, тому рішення потрібно приймати та впроваджувати в життя, доки інформація, на якій воно ґрунтується, є актуальною і точною.

5. *Негативні наслідки.* Слід не забувати про те, що виграш в одному завжди досягається на шкоду іншому. Тому керівник повинен визначити, які побічні ефекти є допустимими за умови досягнення бажаного кінцевого результату. Наприклад, рішення на користь продукції більш високої якості спричинює зростання витрат; деякі споживачі будуть задоволені, інші перейдуть на менш дорогий аналог. Встановлення автоматичної виробничої лінії може знизити загальні витрати, але одночасно привести до звільнення робітників. Спрощення технології може дозволити фірмі використати некваліфікованих робітників. У той же час, спрощена робота може виявитися настільки монотонною, що робітники розчаруються, внаслідок чого, зростуть прогули і плинність кадрів і, можливо, зниження продуктивності.

6. *Взаємозалежність рішень.* Важливе рішення майже завжди призводить до необхідності вирішувати сотні взаємопов'язаних рішень, які є менш важливими, проте з яких складається головне. Ось чому важливо усвідомлювати, як саме взаємодіють рішення в процесі управління. Якщо керівництво вирішує придбати нове і продуктивніше устаткування для заводу, воно повинно також знайти спосіб збільшення збуту продукції. Таким чином, закупівля нового устаткування повинна відбитися не лише на виробничому відділі, але також значною мірою на відділах збуту і маркетингу. Здатність бачити, як взаємодіють рішення в системі управління, є головною професійною рисою менеджера.

Ґрунтуючись на результатах практичних спостережень, слід зазначити, що кожен з факторів може або сприяти, або перешкоджати підвищенню ефективності управлінських рішень.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Якою є мета розробки управлінського рішення?
2. Які основні критерії відрізняють управлінські рішення від інших?
3. У чому полягає сутність управлінського рішення?
4. Які існують види управлінських рішень?
5. Які вимоги висувають до управлінських рішень?
6. Якими чинниками зумовлено виникнення проблемних ситуацій?
7. Які основні етапи процесу розроблення і прийняття управлінських рішень?
8. Для чого необхідні критерії вибору рішень?
9. Чим відрізняються кількісні критерії прийняття рішень від якісних?
10. Які обмеження необхідно враховувати при розробленні управлінських рішень?
11. Які підходи до прийняття рішень існують в управлінській практиці?
12. У чому полягає сутність і взаємозв'язок моделей і методів розроблення і прийняття управлінських рішень?
13. Як можна охарактеризувати групу евристичних методів розроблення управлінських рішень?
14. У чому полягає сутність і особливості експертних методів розроблення рішення?



15. Як можна охарактеризувати формалізовані методи діагностики проблемної ситуації?
16. У чому полягає сутність методу «дерево рішень»?
17. У чому полягає сутність методу «Дельфі»?
18. Якою є роль людського та організаційного фактору в процесі прийняття управлінських рішень?
19. Які існують критерії якості управлінських рішень?
20. Як здійснюється оцінка ефективності управлінських рішень?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що розуміють під поняттям «рішення»?
  - а) функція менеджменту;
  - б) вибір альтернативи;
  - в) аналіз ситуації;
  - г) вибір, зроблений на емпіричному досвіді.
2. Що розуміють під поняттям «управлінське рішення»?
  - а) зміст процесу управління;
  - б) результат управлінської праці;
  - в) програми дій з усунення проблемної ситуації;
  - г) творчий акт дії суб'єкта управління на об'єкт.
3. На яких принципах базується успішне прийняття управлінських рішень?
  - а) уникнення непотрібних рішень;
  - б) відсутність дублювання рішень;
  - в) рішення має відповідати рівню організації та співробітництва;
  - г) усі відповіді правильні.
4. При прийнятті якого рішення люди зосереджуються на власному почутті того, що їх вибір правильний?
  - а) оптимального;
  - б) інтуїтивного;
  - в) раціонального;
  - г) організаційного.
5. Хто має право приймати загальні управлінські рішення?
  - а) лише функціональні керівники;
  - б) лише лінійні керівники;
  - в) дивізійні керівники;
  - г) лінійні та функціональні.
6. У чому полягає сутність управлінської проблеми?
  - а) відхиленнях при виконанні оперативних планів;
  - б) невідповідності бажаного (нормативного) і фактичного рівнів досягнення мети;
  - в) виникненні обставин, що створюють певне визначене становище;
  - г) відсутності автоматизованої системи прийняття рішень.
7. Яке з визначень управлінського рішення є правильним?
  - а) це форма управлінської діяльності менеджера з метою виконання завдань;
  - б) це результат діяльності менеджерів;
  - в) це основна форма впливу менеджера на об'єкт управління з метою досягнення поставлених цілей;
  - г) це форма керівництва організацією.
8. Які основні вимоги висуваються до управлінських рішень?
  - а) обґрунтованість, правомочність, законність, ефективність;
  - б) обґрунтованість, цілеспрямованість, правомочність, визначеність, своєчасність, комплексність, гнучкість, ефективність, оптимальність;
  - в) цілеспрямованість, обґрунтованість, реальність, законність та ефективність;
  - г) обґрунтованість і законність.

9. На що спрямовані довгострокові рішення?
- а) вирішення стратегічних і тактичних завдань;*
  - б) вирішення стратегічних завдань;*
  - в) переважно на вирішення довгострокових завдань;*
  - г) переважно на вирішення тактичних завдань.*
10. На що зорієнтовані короткострокові рішення?
- а) тактичні оперативні цілі;*
  - б) оперативні цілі;*
  - в) тактичні цілі;*
  - г) досягнення запланованих економічних показників.*
11. Що розуміють під оптимізацією рішення?
- а) аналіз і обстеження за результатами рішення;*
  - б) вибір найкращого варіанта вирішення проблеми за конкретних умов;*
  - в) економічне обґрунтування вибраного рішення;*
  - г) процес перегляду більшості факторів, що впливають на результат.*
12. На які види поділяються рішення за рівнем обґрунтованості?
- а) інтуїтивні, які базуються на судженнях, та раціональні;*
  - б) формалізовані та евристичні;*
  - в) перспективні та поточні;*
  - г) організаційні запропоновані та організаційні компроміси.*
13. Якій вимозі відповідає наявність мінімальної, але достатньої для оцінки ситуації і прийняття рішення кількості інформації?
- а) точності;*
  - б) повноті;*
  - в) оперативності;*
  - г) корисності, доступності.*
14. З яких етапів складається процес формування управлінського рішення?
- а) ухвалення рішення керівником, розроблення плану дій, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;*
  - б) збір і оброблення інформації, розроблення альтернатив, критеріїв відбору, оцінювання наслідків альтернативних рішень;*
  - в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;*
  - г) усі відповіді правильні.*
15. З яких етапів складається процес реалізації рішення?
- а) одержання інформації, визначення цілей, розроблення системи оцінки, аналіз, діагностика прогнозу розвитку ситуації;*
  - б) вибір оптимального рішення, розроблення плану дій, виконання рішення, контроль реалізації плану, аналіз і оцінка результатів управлінського рішення;*
  - в) генерування альтернатив, відбір основних варіантів рішення, сценаріїв розвитку ситуації, експертна оцінка рішень;*
  - г) усі відповіді правильні.*
16. Що є основною метою розроблення і реалізації управлінських рішень на будь-якому рівні управління?
- а) виконання виробничих завдань;*
  - б) досягнення цілей організації;*
  - в) отримання прибутку;*
  - г) досягнення великих прибутків.*
17. Які вимоги не належать до прийняття управлінських рішень?
- а) цілеспрямованість, своєчасність, повнота оформлення, гнучкість, оптимальність, правомірність;*
  - б) масштабність, ризикованість, важливість, реальність, структурованість, терміновість, змістовність, вибірковість;*

- в) наукова обґрунтованість, цілеспрямованість, правомірність, оптимальність, комплексність, кількісна та якісна визначеність, своєчасність, гнучкість, повнота оформлення;
  - г) обґрунтованість, цілеспрямованість, правомірність, оптимальність, ефективність.
18. На чому повинні базуватися управлінські рішення?
- а) на інтуїції керівника;
  - б) на вигоді для керівника;
  - в) на достовірній інформації;
  - г) правильні відповіді а, в.
19. На які види класифікують управлінські проблеми?
- а) організаційні, сімейні, політичні;
  - б) добре структуровані, неструктуровані, слабоструктуровані;
  - в) довготривалі, циклічні, невирішені;
  - г) неструктуровані, економічні, соціальні.
20. У чому суть поняття «модель»?
- а) об'єкт дослідження представлений у вигляді аналітичної формули;
  - б) аналог об'єкта (системи), процесу чи явища («оригіналу»), який використовується як його «замінник»;
  - в) сукупність взаємопов'язаних елементів, що відображають хід процесу управління;
  - г) сукупність взаємопов'язаних елементів.
21. Що таке визначеність у процесі прийняття рішень?
- а) стан знань, коли відомі один або декілька результатів щодо кожної альтернативи і відомі ймовірності реалізації кожного результату;
  - б) стан знань, коли менеджер заздалегідь має вичерпні знання про стан середовища і конкретний результат для кожної альтернативи;
  - в) стан знань, коли одна або декілька альтернатив мають низку можливих результатів, ймовірність яких або невідома, або не має змісту;
  - г) стан знань, коли незрозумілими є цілі, що їх потрібно досягти, або проблеми, які потрібно вирішити; недоступна інформація про наслідки рішень.
22. Що таке ризик у процесі прийняття рішень?
- а) стан ситуації при розробленні рішення, коли менеджер заздалегідь має вичерпні знання про стан середовища і конкретний результат для кожної альтернативи;
  - б) стан ситуації при розробленні рішення, коли відомі один або декілька результатів щодо кожної альтернативи і відомі ймовірності реалізації кожного результату;
  - в) стан ситуації при розробленні рішення, коли одна або декілька альтернатив мають низку можливих результатів, ймовірність яких невідома або не має змісту;
  - г) стан ситуації при розробленні рішення, коли незрозумілі цілі, яких потрібно досягти, або проблеми, які потрібно вирішити; недоступна інформація про наслідки рішень.
23. Невизначеність — це такий стан знань, коли..?
- а) менеджер заздалегідь має вичерпні знання про стан середовища і конкретний результат для кожної альтернативи;
  - б) незрозумілі цілі, яких потрібно досягти, або проблеми, які потрібно вирішити; недоступна інформація про наслідки рішень;
  - в) одна або декілька альтернатив мають низку можливих результатів, ймовірність яких невідома або не має змісту;
  - г) відомі один або декілька результатів щодо кожної альтернативи і відомі ймовірності реалізації кожного результату.

24. До якого методу належить спосіб упорядкування управлінських проблем, завдяки якому здійснюється їх структурування, визначаються цілі, встановлюються взаємозв'язки і залежності елементів проблем?

- а) системний аналіз;*
- б) метод елімінування;*
- в) метод сценаріїв;*
- г) морфологічний аналіз.*

25. Які з методів не дають можливості генерації ідей?

- а) метод інверсії;*
- б) метод елімінування;*
- в) метод контрольних запитань;*
- г) метод аналогії.*

26. Які методи не належать до комбінованих методів розроблення і вибору найкращого рішення?

- а) «дерево рішень»;*
- б) метод контрольних запитань;*
- в) ділові ігри;*
- г) метод сценаріїв;*

27. До чого не застосовують методи прогнозування?

- а) до оцінки рівня майбутнього попиту на продукцію;*
- б) до оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства;*
- в) до оцінки рівня інфляції;*
- г) нема правильної відповіді.*

28. Які методи не належать до формалізованих методів діагностування проблем?

- а) метод елімінування;*
- б) метод інверсії;*
- в) факторний аналіз;*
- г) індексний метод.*

29. У чому полягає сутність методу експертних оцінок?

- а) у залученні виключно досвідчених, з практичним досвідом керівників підрозділів;*
- б) у залученні кваліфікованих фахівців до вироблення рішень з конкретної проблеми;*
- в) у залученні керівників провідних підрозділів до вироблення найважливіших рішень;*
- г) у залученні всіх фахівців до вироблення рішення.*

30. У чому полягає сутність методу «пряма мозкова атака»?

- а) в організації колективного обговорення проблем і виробленні рішення;*
- б) у колективному генеруванні ідей щодо розв'язання творчого завдання;*
- в) в організації колективного обговорення окремих проблем;*
- г) в обговоренні актуальних проблем.*

31. У чому полягає сутність прийняття колективного рішення за методом «Дельфі»?

- а) у заміні безпосереднього обговорення відкритим голосуванням;*
- б) у заміні обговорення письмовим обміном інформацією і міркуваннями на підставі розроблених запитань;*
- в) у заміні безпосереднього обговорення закритим голосуванням;*
- г) усі відповіді правильні.*

32. В яких умовах найчастіше застосовують методи лінійного програмування?

- а) в умовах невизначеності;*
- б) в умовах визначеності;*
- в) в умовах ризику;*
- г) в умовах неясності.*

33. На які види класифікуються управлінські рішення за діапазоном управління?

- а) планові, регулювальні, активізуючі, контрольні;*
- б) стратегічні, тактичні, оперативні;*
- в) директивні, нормативні, рекомендаційні;*
- г) оптимальні, раціональні.*

34. Хто є суб'єктами управлінських рішень?
- керівники вищої ланки управління;
  - усі керівники незалежно від ланки управління;
  - керівники середньої ланки управління;
  - правильні відповіді а, в.
35. За яких умов можна використовувати кількісні методи прогнозування?
- якщо інформації недостатньо для вивчення тенденції або немає систематичної достовірної залежності між змінними;
  - якщо є переконаність, що діяльність у минулому мала певну тенденцію, яку можна продовжити у майбутньому;
  - якщо результати одного рішення впливають на наступні рішення;
  - якщо керівник встановлює, яка стратегія найбільше сприятиме досягненню цілей.
36. На які види класифікуються управлінські рішення за суб'єктом управління?
- стратегічні, тактичні, оперативні;
  - індивідуальні, колегіальні, колективні;
  - запрограмовані, незапрограмовані;
  - дослідницькі, інтуїтивні.
37. Що здійснюється за допомогою управлінських рішень?
- визначення цілей діяльності;
  - розподіл ресурсів;
  - закріплення людей за посадами і робочими місцями;
  - усі відповіді правильні.
38. Що таке схематичне зображення проблеми в прийнятті рішення?
- платіжна матриця;
  - «дерево рішень»;
  - графік беззбитковості;
  - модель лінійного програмування.
39. Що таке якість управлінського рішення?
- міра його відповідності загальноприйнятим вимогам і стандартам;
  - міра ефективності в досягненні мети об'єкта управління;
  - здатність рішення впливати на керовану систему;
  - немає правильної відповіді.
40. Які фактори важливо враховувати при прийнятті рішень?
- особисті якості і поведінка менеджера та середовище прийняття рішення;
  - можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям та місії організації;
  - інформаційні обмеження і взаємозалежність рішень, очікування можливих негативних наслідків;
  - усі відповіді правильні.

## ГЛОСАРІЙ

**Альтернатива** — вибір одного з двох або кількох можливих рішень.

**«Дерево рішень»** — графічне відображення візуального порівняння і вибору альтернатив, результати яких можуть мати істотний вплив на подальші події.

**Ділові ігри** — імітаційне моделювання реальних ситуацій, для виконання якого кожний учасник отримує певну роль.

**Евристика** — сукупність прийомів дослідження, метод розв'язання завдань за допомогою навідних запитань, логічних прийомів і методик вибору рішення шляхом зіставлення альтернатив з урахуванням накопиченого досвіду керівника.

**Експертний метод** — проведення експертами інтуїтивно-логічного аналізу проблеми з кількісною оцінкою суджень і формальним обробленням результатів.

**Елімінування** — метод, що дозволяє виокремити дію одного чинника на загальні показники виробничо-господарської діяльності підприємства, виключає дію інших чинників.

**Ефективність управлінського рішення** — рівень досягнення запланованого результату шляхом реалізації управлінського рішення на одиницю витрат, пов'язаних з його розробленням і реалізацією.

**Інверсія** — пошук ідей за напрямками, які суперечать традиційним поглядам, переконанням, здоровому глузду, формальній логіці.

**Індекс** — відносний показник, завдяки якому відносні й абсолютні відхилення узагальненого показника можна розкласти за факторами, виявити вплив на досліджуваний показник різних факторів, виразити послідовність зміни певного економічного явища.

**Інтуїція** — передчуття, натхнення чи відчуття, здогад — будь-яке мимовільне чи раптове зародження ідей, чи щодо засобів, чи щодо мети.

**Класифікація рішень** — розділення рішень на групи за певними ознаками.

**Конформізм** — придушення однієї думки іншою, більш авторитетної особи.

**Метод «Дельфі»** — багаторівнева процедура анкетування з обробленням та повідомленням результатів кожного туру експертам, що працюють ізольовано один від одного з метою пошуку найбільш раціонального для проблемної ситуації рішення.

**Метод «розумової атаки» («мозкового штурму»)** — метод пошуку ідей через творчу співпрацю групи фахівців; дає можливість виявити та зіставити індивідуальні судження, спектр ідей стосовно розв'язання проблеми, а потім прийняти рішення.

**Метод сценаріїв** — встановлення логічної послідовності можливого розгортання подій у майбутньому (передбачення) на основі виконаного аналізу минулої й існуючої ситуації для того, щоб спрогнозувати можливий стан об'єкта (явища).

**Модель** — уявлення об'єкта (процесу, явища) в певній формі за допомогою того чи іншого прийому (наприклад, математичного апарата) для проведення необхідних досліджень чи аналізу.

**Надійність** — властивість системи чи будь-якого об'єкта зберігати свою працездатність протягом заданого періоду часу. Надійність системи управління виявляється у безпосередньому її функціонуванні, що забезпечує досягнення цілей виробництва.

**Неформалізовані методи прийняття рішень** — методи, засновані на творчому підході до пошуку альтернатив та аналітичних здібностях керівника.

**Оптимізація** — припускає вибір найкращого варіанта вирішення за даних умов. Оптимальними вважають ті рішення, що за певними параметрами переважають інші.

**Оцінка ефективності** — кількісна оцінка міри досягнення мети управлінського рішення.

**Параметри якості управлінського рішення** — сукупність характеристик, що задовольняють споживача, рішення, до яких належать показник ентропії, міра ризику, вірогідність реалізації рішення, міра адекватності вибраної моделі тощо.

**Прийняття рішення** — процес вибору напряму дій з декількох альтернатив, якщо вибір зроблено — рішення прийнято.

**Проблема** — істотна різниця між дійсним і бажаним станом об'єкта управління.

**Проблемна ситуація** — ситуація, що перешкоджає нормальному функціонуванню і розвитку організації.

**Синектика** — метод генерування альтернатив через асоціативне мислення, пошук аналогій щодо завдання.

**Теорії ігор** — математична теорія конфліктних ситуацій, що виникають при зіткненні інтересів двох чи більше сторін, які прагнуть різних цілей (наприклад, конкурентна боротьба).

**Управлінське рішення** — результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту.

**Факторний аналіз** — сфера математичної статистики, що об'єднує обчислювальні методи, які дозволяють отримати компактний опис досліджуваних явищ на основі оброблення великих масивів інформації.

**Формалізовані методи** — методи розроблення і прийняття управлінських рішень, в основу яких покладено науково-практичний підхід до вибору оптимального рішення за допомогою статистичних, економіко-математичних методів та ЕОМ.

**Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)** — метод системного дослідження об'єктів (процесів, структур, виробів тощо), спрямований на оптимізацію співвідношення між корисним ефектом і сукупними витратами ресурсів за період життєвого циклу вживаного за призначенням об'єкта.

**Якість управлінського рішення** — ступінь ефективності досягнення мети об'єкта управління, визначається сукупністю параметрів рішення, що задовольняють конкретного суб'єкта управління та забезпечують реальність його впровадження.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Андрійчук В.* Менеджмент: прийняття рішень і ризик: навч. посіб. / В. Андрійчук, Л. Багер. — К.: КНЕУ, 1998. — 316 с.
2. *Балдин К. В.* Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. — 2-е изд. — М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 2006. — 496 с.
3. *Большаков А. С.* Менеджмент: стратегия успеха / А. С. Большаков. — СПб.: Литера, 2002. — 224 с.
4. *Василенко В. А.* Теорія і практика розробки управлінських рішень: навч. посіб. / В. А. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 420 с.
5. *Вертякова Ю. В.* Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев; под общ ред. Э. Н. Кузьбожева. — М.: КНОРУС, 2005. — 352 с.
6. *Воронин В. Г.* Управленческие решения: учебно-практ. пособие / В. Г. Воронин, Б. А. Кобулов, Л. В. Гайдаренко. — М.: МГУТУ, 2004. — 54 с.
7. *Казанцев А. К.* Основы менеджмента. Практикум: учеб. пособие / А. К. Казанцев, В. И. Малюк, Л. С. Серова. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2002. — 544 с.
8. Ключові управлінські рішення: Технологія прийняття рішень: посібник / пер. з англ. Р. А. Семків, Р. П. Ткачук. — К.: Наукова думка, 2001. — 242 с.
9. *Козлов А. В.* Разработка управленческого решения: учеб. -практ. пособие / А. В. Козлов, Н. Г. Рак, Г. А. Шишкова. — Королёв Московской области: КИУ-ЭС, 2003. — 66 с.
10. *Колпаков В. М.* Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие / В. М. Колпаков. — 2-е изд., перераб. и доп. — К.: МАУП, 2004. — 504 с.
11. *Кузьмін О. Є.* Основы менеджменту: підруч. для вузів / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-ге вид. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
12. *Мартиненко М. М.* Основы менеджменту: підручник / М. М. Мартиненко. — К.: Каравела, 2005. — 496 с.
13. Методи і засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах: навч. посіб. для вузів / Е. П. Петров, М. В. Новожилова, І. В. Гребеннік; за ред. Е. П. Петрова. — К.: Техніка, 2004. — 256 с.
14. *Моргулець О. Б.* Менеджмент у сфері послуг / О. Б. Моргулець. — К.: ЦУЛ, 2012. — 386 с.
15. *Орлов А. И.* Теория принятия решений: учеб. пособие / А. И. Орлов. — М.: Экзамен, 2005. — 656 с.
16. *Пирогова Е. В.* Управленческие решения: учеб. пособие / Е. В. Пирогова. — Ульяновск: УлГТУ, 2010. — 176 с.

17. *Пистунов І. М.* Методи прийняття управлінських рішень в економіці: навч. посіб. / І. М. Пистунов, І. Ю. Турчанінова, О. П. Антонюк. — Дніпропетровськ: НГУ, 2008. — 120 с.
18. *Приймак В. М.* Прийняття управлінських рішень: навч. посіб. / В. М. Приймак. — К.: Атака, 2008. — 236 с.
19. *Осовська Г. В.* Основи менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Ковсовський. — 3-тє вид., перероб. і допов. — К.: Кондор, 2008. — 664 с.
20. *Рылов В. П.* Разработка управленческого решения: учеб. пособие. / В. П. Рылов. — Омск: ОмГТУ, 2005. — 266 с.
21. *Сацьков Н. Я.* Практический менеджмент. Методы и приемы деятельности руководителя / Н. Я. Сацьков. — Донецк: Сталкер, 1998. — 448 с.
22. *Семенов А. К.* Основы менеджмента: практикум / А. К. Семенов, В. И. Набоков. — 2-е изд., исп. и доп. — М.: Дашков и К, 2007. — 476 с.
23. *Смирнов Э. А.* Разработка управленческих решений: учебник для вузов / Э. А. Смирнов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 271 с.
24. *Стадник В. В.* Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — 2-ге вид., вип. і доп. — К.: Академвидав, 2007. — 472 с.
25. Сфера услуг: менеджмент: учеб. пособие / кол. авт. под ред. Т. Д. Бурменко. — М.: КНОРУС, 2007. — 416 с.
26. *Фатхутдинов Р. А.* Управленческие решения: учебник / Р. А. Фатхутдинов. — 5-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М. — 2002. — 314 с.
27. *Хачвакян В. В.* Менеджмент предприятия: учеб. пособие / В. В. Хачвакян. — К.: Знання, 2005. — 422 с.
28. *Хміль Ф. І.* Основи менеджменту: підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.
29. *Эйтингтон В. Н.* Методы разработки и принятия решений в менеджменте: учеб. -метод. пособие / В. Н. Эйтингтон. — Воронеж: ВГУ, 2005. — 47 с.
30. *Юкаева В. С.* Управленческие решения: учеб. пособие / В. С. Юкаева. — М.: Дашков и К<sup>о</sup>, 1999. — 292 с.

#### **Інтернет-ресурси**

31. Бібліотека навчальної літератури. — Режим доступу: [www.culononline.com.ua](http://www.culononline.com.ua)
32. Библиотека OCR Альдебаран. — Режим доступу: [www.lib.aldebaran.ru](http://www.lib.aldebaran.ru)
33. Бизнес-кейсы. — Режим доступу: [www.e-executive.ru/education/cases](http://www.e-executive.ru/education/cases)
34. Научная электронная библиотека. — Режим доступу: [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
35. Українська науково-освітня мережа УРАН. — Режим доступу: [www.urau.net](http://www.urau.net)



## ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

- 11.1. Сутність проектного підходу до управління організацією. Управління проектами та програмами.
  - 11.2. Методології управління проектами (PMBok, Prince, P2M).
  - 11.3. Процесний підхід до управління проектами.
  - 11.4. Проектний аналіз.
  - 11.5. Життєвий цикл проекту.
  - 11.6. Команда проекту.
  - 11.7. Менеджмент на основних етапах проекту (ініціація, планування, виконання, контроль та моніторинг, закриття).
  - 11.8. Проектні документи.
  - 11.9. Інформаційні технології в управлінні проектами.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** проект, програма, управління проектами, життєвий цикл проекту, методологія управління проектами, процеси, команда проекту, план проекту.

### 11.1. СУТНІСТЬ ПРОЕКТНОГО ПІДХОДУ ДО УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЄЮ. УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ТА ПРОГРАМАМИ

Керівники підприємств зіштовхуються з проблемами недостатньої координації ресурсів та дій, мотивації персоналу, незацікавленістю в досягненні конкретного результату, слабкими зв'язками із зацікавленими сторонами, відсутністю формалізації бізнес-процесів, недостовірною оцінкою тривалості та вартості робіт, неадекватним плануванням ресурсів, недостатнім контролем та моніторингом проекту, відсутністю контролю якості проекту та продукту проекту, неможливістю «повторити» проект у разі необхідності (реалізувати подібні проекти). Все це спричинює необхідність застосування сучасної методології управління — проектного менеджменту.

**Управління проектами** — це професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами за допомогою сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення попередньо визначених цілей при заданих вимогах до термінів, бюджету та характеристик очікуваних результатів проектів.

Проектний менеджмент дозволяє керівнику оцінювати стан справ у портфелі проектів, проводити його балансування, прогнозування та управління процесами проектів, забезпечує планування та розподілення ресурсів проектів та портфелів.

Застосування методології управління проектами дає проектному менеджеру підстави для обґрунтування потреб у ресурсах, можливість проводити ефективно планування ресурсів (як матеріальних, так і нематеріальних) з використанням сучасних засобів автоматизації управління проектами, узгоджувати дії з іншими проектами компанії, забезпечувати встановлену якість.

У цілому сутність управління проектами полягає у визначенні вимог та обмежень проекту, визначенні цілей, розв'язанні суперечностей вимог між зацікавленими сторонами та між внутрішніми параметрами проекту (якість, зміст, час та вартість), виконанні певних кроків щодо проекту, контролі та моніторингу робіт з проекту, корекції планів, завершенні проекту.

Деякі автори вважають, що управління проектами існує вже не одне тисячоліття. Будівництво єгипетських пірамід, Вавилонської вежі, військові походи, «Вікно у Європу» Петра Першого — це все приклади управління проектами.

На думку Петра Першого основні принципи управління проектами можна сформулювати так: «Все прожекты зело исправны быть должны, дабы казну зрящю не засорять и отечеству ушерба не чинить. Кто прожекты станет абы как лять, того чина лишу и кнутом драть велю».

Самостійною дисципліною «Управління проектами» стало на Заході в 1950-х роках минулого століття. У цей час було розроблено методи мережевого планування та управління СРМ та PERT, вони були використані під час розгортання космічної програми. У СРСР ці методи також застосовувалися, однак увага на них не акцентувалася. Гонка озброєнь, «холодна війна», будівництво БАМу, підкорення космосу — це все галузі застосування проектного менеджменту. СРСР досяг успіхів завдяки застосуванню ефективних технік та технологій управління.

В Україні та Росії формування управління проектами у класичному розумінні почалося у 90-х роках ХХ ст. Це зумовлено необхідністю переходу до ринкової економіки та необхідністю подолання кризи.

Існує безліч варіантів визначень термінів «проект», «програма», «портфель проектів». Наведемо найпоширеніші з них.

**Проект** — це тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів. **Проект** — унікальний процес, що складається із сукупності скоординованої й керованої діяльності з початковою й кінцевою датами, початий для досягнення мети, що відповідає конкретним вимогам, включаючи обмеження термінів, вартості й ресурсів (ISO 9000).

**Програма** — це сукупність проектів або проект, який відрізняється особливою складністю створюваної продукції та/або методів управління його здійсненням. **Програма** — це діяльність, у якій органічно об'єднана група проектів для досягнення місії програми; складна група проектів, життєві цикли яких вписані в життєвий цикл програми. **Програма** — це ряд пов'язаних один з одним проектів, управління якими координуються для досягнення переваг та ступеня керованості, недосяжних при управлінні ними окремо. Програми можуть містити елементи робіт, що стосуються їх, однак виходять за рамки змісту окремих проектів програми.

**Портфелі проектів** — набір проектів (не обов'язково технологічно залежних), які реалізуються організацією в умовах ресурсних обмежень та забезпечують досягнення стратегічних цілей.

**Управління проектами** — це галузь менеджменту, яка охоплює ті сфери виробничої діяльності, в яких створення продукту або послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних цілеспрямованих заходів при визначених вимогах до термінів, бюджету та характеристик очікуваного результату.

**Управління проектами** — це застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, висунутих до проекту.

Згідно з визначенням, наведеним у стандарті ISO, **менеджмент проекту** (project management) — це планування, організація, моніторинг, контроль і реєстрація всіх аспектів проекту і заохочення всіх учасників для досягнення цілей проекту.

Основними характеристиками проектів є тимчасовість, унікальність, спрямованість на досягнення мети. Для проектів також характерне послідовне розроблення.

Кожен проект є унікальним, однак ступінь унікальності проектів може бути різним. Наприклад, запуск Великого адронного колайдера має значно більшу унікальність, ніж проект будівництва багатоповерхівки.

Саме унікальність проекту безпосередньо впливає на процес вибору методології управління проектами. Останні роки характеризуються необхідністю розробки типових проектів, що дозволить формалізувати процеси управління проектами, знизити вплив людського чинника. Однак ця тенденція не порушує принципової унікальності кожного проекту.

Будь-який проект має дату початку та закінчення, чітко встановлений термін реалізації, що є свідченням його тимчасовості. Звісно, залежно від розміру та типу проекту, час реалізації його може коливатися від кількох місяців до десятиліть. Проекти не є діяльністю, яка постійно повторюється. Однак тимчасовість не розповсюджується на результат проекту (продукт або послугу).

Усі проекти спрямовані на отримання певних результатів, досягнення комплексу взаємопов'язаних цілей проекту. Проекти зазвичай використовуються як інструмент досягнення стратегічного плану розвитку організації. Згідно з японською методологією управління проектами саме через проекти та програми здійснюється розвиток організації.

Прикладами проектів є розроблення та впровадження програмного забезпечення, будівництво багатоповерхівки, розроблення нового пристрою, зйомки фільму, модернізація літака та ін.

Галузі застосування проектного підходу досить різноманітні: аерокосмічна, оборонна, будівництво, IT-галузь, комунальне господарство, телекомунікаційна, нафтогазова, навіть шоу-бізнес. Таким чином, важко уявити галузь, у якій неможливо було б застосувати методологію управління проектами, але не завжди це є доцільним.

Існує два протилежні підходи при визначенні виду діяльності: одні організації не визнають проектного підходу, інші прагнуть бачити проект у будь-якій діяльності. Для визначення виду діяльності доцільно використовувати опитники, які дають можливість зробити вибір.

Основні аспекти, яким слід приділити увагу:

- рівень новизни завдання (інноваційний характер розробки, ступень визначеності проблеми, чи має організація досвід у вирішенні подібних завдань);
- складність проблеми (міждисциплінарний та міжгалузевий характер, комплексність проблеми, масштаб завдання);
- вимоги до людських ресурсів (необхідність створення команди проекту, залучення до виконання фахівців з різних підрозділів, система мотивації, лідерство та ін.);
- ризики.

Відмінність проектної та операційної діяльності наведено у табл. 11.1.

Таблиця 11.1. Порівняння операційної та проектної діяльності

Ознака	Операційна діяльність	Проектна діяльність
Часова складова	Процес, що продовжується та повторюється у часі	Тимчасова, має чітко визначений початок та кінець
Призначення	Забезпечення нормального функціонування бізнесу	Досягнення визначених цілей, отримання конкретного результату
Орієнтація	На організацію, на хід подій	На результат, виконання визначеної цілі
Унікальність	Не є унікальною	Унікальна
Людські ресурси	Персонал організації	Команда проекту (до складу команди проекту можуть бути залучені представники інших організацій)
Шляхи вирішення завдання	Очевидні, формалізовані	Неочевидні, невизначені
Спрямованість	На виконання операцій	На результат
Результат	Прогнозований	Непрогнозований
Завершення	Операції отримують нові цілі та продовжують виконуватися	Завершення після виконання визначених завдань

### Класифікація проектів.

Значна кількість проектів, що реалізуються, призводить до необхідності їх класифікації. Існують різні підходи до класифікації проектів. У табл.11.2 наведено узагальнену класифікацію.

Таблиця 11.2. Класифікація проектів

Критерії	Типи проектів
Природа проекту	Інвестиційні, неінвестиційні
Вид проекту	Навчально-освітні, дослідні, інноваційні, комбіновані
Функціональна спрямованість	Маркетингові, організаційні, технічні, соціальні, економічні, комбіновані
Цілі проекту	Антикризовий, бізнес-проект, освітній, інноваційний, реструктуризація
Тривалість проекту	Короткотривалі, середньотривалі, довготривалі
Фінансові ресурси	Малобюджетні проекти, середньобюджетні, проекти з великими витратами
Ступінь новизни	Нові проекти для компанії-виконавця; проекти, споріднені з діяльністю компанії; проекти, що повторюються; типові проекти
Фінансування (спосіб та джерело)	Внутрішні джерела, додаткові кошти власників бізнесу, кредити, державне фінансування, змішані джерела фінансування
Клас проекту	Монопроект, мультипроект, мегапроект
Складність	Прості, складні, дуже складні
Природа складності	Організаційно складний, технічно складний, ресурсно складний, комплексно складний
Масштаб	Дрібні, середні, великі, дуже великі (мегапроекти)
Відношення до стратегії компанії	Включено до стратегічного плану; ті, що доповнюють стратегію; проекти, що суперечать стратегії
Рівні управління	Стратегічні, оперативні, допоміжні
Рівень проекту	Проект, програма, система
Вимоги до якості	Бездефектний, модульний, стандартний
Учасники	Міжнародний, державний, регіональний, корпоративний
Об'єкт інвестиційної діяльності	Фінансовий, інвестиційний
Вимоги до ресурсів	Мультипроект, монопроект
Причина виникнення	Відкриття нових можливостей, проблемна ситуація, необхідність структурних перетворень
Національні та мовні критерії	Команда проекту — монокультурна, одна мова; команда — міжкультурна, дві або більше мов

Класифікація програм передбачає програму операційного типу, програму створення, мультиплікативні проекти (портфелі проектів). Мультиплікативні проекти хоч і є групою незалежних один від одного проектів, однак управляються в певній організації за допомогою одного й того ж пулу ресурсів.

Під час упровадження проектного підходу організація оцінює свій рівень зрілості з управління проектами, проводить аналіз вигод та витрат.

Основними факторами ініціації впровадження проектного підходу є неможливість реалізувати проекти організації при заданих обмеженнях, особливо в період кризи, або успіхи, яких вже досягли конкуренти, що впровадили проектний менеджмент, реалізація проектів в іноземних або сумісних компаніях, в яких запроваджено управління проектами. Важливим фактором також є готовність генерального директора або головного менеджера впроваджувати підхід.

Оскільки будь-які зміни сприймаються в організації з пересторогою, необхідно вести роз'яснювальну роботу, показувати переваги застосованого підходу. Ще однією проблемою є недостатня кількість кваліфікованих проектних менеджерів з досвідом роботи та відсутність у керівника розуміння, що може виправити управління проектами, а що ні.

Під час прийняття рішення про впровадження проектного підходу необхідно визначити типи впровадження:

- повне копіювання західної моделі (PMBOK, PRINCE2 та ін.) або східної моделі (P2M) проектного менеджменту;
- використання накопиченого у компанії досвіду;
- адаптація досвіду інших проектних компаній або методологій управління проектами.

Застосування першого варіанта призводить до того, що в компанії запроваджуються незрозумілі стандарти, правила, формується стороння корпоративна культура. Формальне ж описання всіх процесів управління проектами із зазначенням входів, виходів, інструментів та методів (а в стандарті PMBoK їх понад 40) теж не дає організації нічого, крім бюрократизації та внутрішніх конфліктів.

Використання досвіду компаній — це найцінніший підхід, оскільки дозволяє враховувати стратегію компанії, її досвід, спиратися на власну систему цінностей. Проте виникають інші питання. В Україні, на жаль, існує незначна кількість проектних організацій, які мають великий досвід реалізації проектів та програм. Це обумовлено тим, що поняття «управління проектами» з'явилося у нас менше 20 років тому, кількість проектних менеджерів (незважаючи на відкриття спеціальності «Управління проектами» у вузах та проведення тренінгів консалтинговими та проектними компаніями, проведення міжнародної сертифікації) є недостатньою, існує нерозуміння багатьма керівниками специфіки управління проектами. Крім того, дуже часто керівники продовжують застосовувати принципи операційного менеджменту для управління проектами, вважаючи, що це одне і теж саме.

Найбільш перспективним шляхом є адаптація досвіду та методологій управління проектами. Це дозволяє, з одного боку, впровадити ефективні методи управління, з іншого — врахувати специфіку організації.

## 11.2. МЕТОДОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ (PMBOK, PRINCE, P2M)

*Методологія управління проектами* — це документально описаний процес управління, в якому містяться визначення, процедури, ролі та відповідальності учасників проекту.

В Україні найбільш розповсюдженою є методологія, яка базується на стандарті PMI PMBoK. Звід знань з управління проектами (PMBOK) — узагальнюючий термін, що характеризує кількість знань, які стосуються професії управління проектами.

«A Guide to the Project Management Body of Knowledge» (PMBOK® Guide) — національний (США) і міжнародно визнаний стандарт управління проектами.

Стандарт видається Інститутом проектного менеджменту PMI — Project Management Institute. Керівництво РМВоК — це стандарт для управління більшістю проектів у більшості випадків у багатьох сферах діяльності. У цьому стандарті описуються процеси управління проектами, інструменти й методи, що використовуються для управління проектом з метою досягнення успішного результату. У стандарті описано галузі знань та процеси управління проектами (табл. 11.3). В основу стандарту покладено процесний підхід.

Таблиця 11.3. Характеристика галузі знань РМВоК

Галузь знань	Опис	Процеси
Управління інтеграцією проекту	Визначає процеси й дії, що інтегрують різноманітні елементи управління проектом	Розроблення статуту проекту, створення плану управління проектом, керівництва й управління виконанням проекту, моніторинг і управління роботами проекту, здійснення загального управління змінами, завершення проекту або фази
Управління змістом проекту	Визначає процеси, пов'язані із забезпеченням того, щоб проект містив усі необхідні й тільки необхідні роботи для успішного його виконання	Збирання вимог, визначення змісту, створення ієрархічної структури робіт (ICP), підтвердження змісту, управління змістом
Управління термінами проекту	Описує процеси, що є необхідними для забезпечення своєчасного виконання проекту	Визначення операцій, їх послідовності, оцінювання ресурсів операцій, тривалості операцій, розроблення розкладу, управління розкладом
Управління вартістю проекту	Описує процеси, пов'язані з плануванням, оцінюванням, розробленням бюджету й управлінням вартістю, що дають можливість виконати проект у межах затвердженого бюджету	Оцінювання вартості, визначення бюджету, управління вартістю
Управління якістю проекту	Описує процеси, пов'язані з плануванням, моніторингом і контролем, а також забезпеченням виконання вимог з якості проекту	Планування якості, забезпечення якості, контроль якості
Управління людськими ресурсами проекту	Описує процеси, пов'язані з плануванням, набором персоналу, розвитком і управлінням командою проекту	Розроблення плану управління людськими ресурсами, набір команди проекту, розвиток команди, управління командою
Управління комунікаціями проекту	Визначає процеси, пов'язані із забезпеченням своєчасного й відповідного формування, збирання, поширення, зберігання й кінцевого розповсюдження проектної інформації	Визначення зацікавлених сторін проекту, планування комунікацій, поширення інформації, управління очікуваннями зацікавлених сторін проекту, підготовка звітів про виконання
Управління ризиками проекту	Описує процеси, пов'язані з визначенням, аналізом і контролем ризиків проекту	Планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний та кількісний аналіз ризиків, планування реагування на відомі ризики, моніторинг і управління ризиками
Управління закупівлями проекту	Описує процеси, пов'язані з придбанням або одержанням продукції, послуг або результатів для проекту	Планування закупівель, здійснення закупівель, управління закупівельною діяльністю, закриття закупівель

Серед основних тенденцій, характерних для управління проектами та програмами, слід зазначити такі:

- зниження невизначеності в проекті;
- розширення меж проекту;
- крос-культурна та крос-функціональна інтеграція;
- застосування моделей управління проектами та моделей зрілості;
- застосування суміжних методологій;
- використання проектного офісу та управління портфелями;
- застосування засобів автоматизації;
- перехід від проектів до програм.

Саме перехід від управління окремими проектами до управління програмами та портфелями проектів зумовив популярність останніми роками методології управління проектами та програмами P2M «A Guidebook for Project and Program Management for Enterprise Innovation».

Історія розвитку P2M складалася з трьох етапів:

- I покоління — фокусування на управлінні елементами проектного трикутника (якість, час, вартість), пізніше — предметна сфера;
- II покоління — modern project management, додані планування, контроль процесів, процеси інтеграції та комунікації, ризики, закупівлі;
- III покоління — формування місії, управління програмами та проектами.

У методології управління проектами та програмами P2M визначено основні сегменти проектного менеджменту, управління якими дозволить ефективно керувати проектом: управління стратегією проекту, управління фінансами проекту, управління системами проекту, управління організацією проекту, управління цілями проекту, управління ресурсами проекту, управління ризиками проекту, управління інформаційними технологіями, управління зв'язками проекту, управління значенням, управління комунікаціями проекту.

Оскільки методологія P2M спрямована на ефективне управління як проектами, так і програмами, особлива увага приділяється питанням інтеграції всіх підпроектів.

При управлінні програмами Program Management необхідно розглядати фундаментальні елементи: місію (визначення місії проекту), архітектуру (структура взаємозв'язків проекту), суспільство (віртуальний простір для інтеграції інтелектуального профілю управління проектом), оцінку, а також враховувати особливості інтеграційного менеджменту.

Program Management описує управління програмами: визначення, основні атрибути, фрейми, програмні платформи, профілювання, управління стратегією програми, управління архітектурою, управління платформою, управління життєвим циклом програми, управління значенням.

P2M базується на п'яти елементах загального бачення проекту: системний підхід, життєвий цикл проекту, інтелектуальний простір знань, зацікавлені сторони проекту, використання загальних навичок управління.

Основні етапи управління проектами P2M наведено на рис. 11.1.

Методологія управління проектами PRINCE/ PRINCE2 є стандартом управління проектами у Великобританії; її застосування є обов'язковим у державних проектах. Цей акронім розшифровується як Projects in Controlled Environments (проекти в керованому середовищі).

PRINCE2 розроблено агентством CSTA (Central Computer and Telecommunications Agency) в 1989 р. як урядовий стандарт Великобританії для управління проектами в інформаційних технологіях, управління IT-проектами. Цей стандарт найпоширеніший у державному секторі, у фінансовій, телекомунікаційній і електронній галузях.

Проект PRINCE2 — проект, продукти якого можуть бути визначені на початку досить точно, щоб бути вимірними відповідно до попередньо визначених метрик, і управління яким здійснюється відповідно до методу PRINCE2.



Рис. 11.1. Етапи управління проектами P2M

Основними компонентами є Business case (формальний опис проекту), організація, контроль, управління ризиками, управління конфігураціями, планування, управління якістю, управління змінами.

Основними процесами є початок проекту, ініціація, управління, контроль стадій, управління продуктом, управління границями стадій, закриття проекту, планування.

У методології PRINCE2 управління проектом — планування, відстеження й управління всіма аспектами проекту й мотивація всіх учасників проекту в досягненні цілей проекту вчасно, з певними витратами, якістю й продуктивністю.

Існуючі класичні методології управління проектами призначено для управління планованими проектами, тобто проектами, основні елементи яких (обсяг робіт, тривалість, вартість) можуть бути запланованими з певною точністю. Останні роки характеризуються тим, що на зміну статичним методологіям управління проектами, приходять гнучкі методології. Сучасні методології управління проектами розроблення ПЗ ASD, Extreme Programming, Lean Development, SCRUM і Crystal є альтернативою процесному підходу до управління проектами.

**Екстремальне управління проектами** — це гнучка динамічна модель для проектів будь-якого типу, характеристиками яких є висока швидкість та невизначеність, в яких невдача є неприпустимою.



### 11.3. ПРОЦЕСНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

Згідно з проведеними дослідженнями заданий результат досягається з більшою ефективністю, коли діяльністю та ресурсами управляють як процесом. Такий підхід дозволяє формалізувати процес управління, виявити слабкі сторони, вузькі місця, зони безвідповідальності.

На етапі вибору та призначення процесів необхідно визначити процеси проектування, цілі процесів, власників процесів, їх повноваження та відповідальність, побудувати моделі процесів («як є», «як буде»), визначити взаємозв'язки та взаємодії процесів.

Управління процесами проекту слід здійснювати відповідно до системи менеджменту якості. На етапі планування проекту визначаються критерії якості проекту та критерії якості продукту проекту.

Існуючі методології управління проектами базуються на процесному підході. Наприклад, у стандарті PMI PMBoK виділено 42 процеси, розподілені за п'ятьма групами процесів (табл. 11.4).

Таблиця 11.4. Групи процесів

Група	Опис	Процеси
Процеси ініціації	Процеси, які виконуються для визначення нового проекту або нової фази існуючого проекту шляхом одержання дозволу для початку проекту або фази	Розроблення статуту проекту, визначення зацікавлених сторін
Процеси планування	Процеси, необхідні для визначення загального змісту проекту, уточнення цілей і визначення послідовності дій, необхідних для досягнення цілей проекту	Розроблення плану управління проектами, збір вимог, визначення змісту, створення ІСР, визначення операцій, визначення послідовності операцій, оцінювання ресурсів операцій, оцінювання тривалості операцій, розроблення розкладу, оцінювання вартості, визначення бюджету, планування якості, розробка плану управління людськими ресурсами, планування комунікацій, планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний аналіз та кількісний аналіз ризиків, планування реагування на ризики, планування закупівель
Група процесів виконання	Процеси, які застосовуються для виконання робіт, визначених у плані управління проектом для задоволення специфікацій проекту	Керівництво та управління виконанням проекту, забезпечення якості, набір команди, розвиток команди, управління командою, розподілення інформації, управління очікуванням зацікавлених сторін, здійснення закупівель
Група процесів моніторингу й управління	Процеси, необхідні для відстеження, аналізу і регулювання ходу й ефективності виконання проекту, виявлення тих областей, у яких потрібне внесення змін до плану, і ініціації відповідних змін	Моніторинг та управління роботами проекту, виконання загального управління змінами, підтвердження змісту, управління змістом, управління розкладом, управління вартістю, контроль якості, підготовка звітів про виконання, моніторинг та управління ризиками, управління закупівельною діяльністю
Група процесів завершення	Процеси, виконувані для завершення всіх дій у рамках усіх груп процесів і формального завершення проекту або фази	Завершення проекту або фази, закриття закупівель

Класифікацію процесів за стандартом ISO наведено на рис. 11.2.



Рис. 11.2. Класифікація процесів за стандартом ISO

Основними методами оцінювання результативності та ефективності процесів є внутрішній та зовнішній аналіз, бенчмаркінг, визначення рівня зрілості процесів.

#### 11.4. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ

Проектний аналіз здійснюється на початковій фазі проекту, коли виникає питання щодо того, чи буде проект реалізовано, однак він може здійснюватися на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Зазвичай проектний аналіз застосовується для визначення, порівняння та обґрунтування альтернативних управлінських рішень і проектів, що дозволяє у свою чергу здійснювати вибір і приймати вивірені рішення в умовах обмеженості ресурсів.

Під час проведення проектного аналізу слід враховувати фази, на яких знаходиться проект (передінвестиційна, інвестиційна, операційна, заключна), аспекти аналізу (технічний, фінансовий, комерційний, економічний, екологічний, соціальний, інституціональний), ракурс оцінки (оцінка ефективності проекту в цілому, оцінка ефективності для кожного учасника проекту).

Основні види проектного аналізу наведено у табл. 11.5.

Таблиця 11.5. Види проектного аналізу

Вид	Опис
Технічний	Аналіз місця розташування підприємства, визначення обмежень проекту, термінів здійснення проекту, вибір технологічного процесу, стандартів і норм, аналіз місцевих умов. Аналіз технічної життєздатності проекту
Фінансовий	Аналіз фінансового стану підприємства, що реалізує проект, визначення фінансової реалізованості проекту, інвестиційних потреб, джерел фінансування, прогноз прибутків та грошових потоків у проекті, визначення фінансової ефективності проекту (статті витрат, схеми розрахунку), фінансової ефективності з позиції кожного учасника
Комерційний	Оцінка проекту з позиції кінцевих користувачів продукту проекту, маркетинговий аналіз: аналіз продукту проекту (товару або послуги), обґрунтування комерційної спроможності проекту, оцінка можливості реалізації цього продукту на обраному ринку, прогнозування побуту, аналіз рекламної та вартісної стратегії
Екологічний	Встановлення впливу на навколишнє середовище
Організаційний (інституціональний)	Оцінка можливості успішного виконання проекту з урахуванням організаційної, правової, політичної та адміністративної обстановки, визначення ступеня впливу факторів зовнішнього та внутрішнього оточення на можливість реалізації проекту. Аналіз можливостей менеджменту, трудових ресурсів, організаційної структури
Соціальний	Оцінка взаємовпливу проекту та соціального середовища, у якому реалізується проект: соціокультура, демографія, прийнятність проекту для місцевих культур
Економічний	Розгляд вигід проекту для суспільства в цілому, держави

Основна мета проектного аналізу — визначення цінності проекту. Важливими питаннями, на які необхідно отримати відповідь ще на початку проекту, є визначення життєздатності проекту та його фінансової реалізуємості.

Основні етапи проектного аналізу наведено в табл. 11.6.

Таблиця 11.6. Етапи проектного аналізу

Етап	Опис
Оцінка реалізованості проекту	Перевірка можливості виконання проекту в рамках усіх необхідних обмежень
Оцінка відповідності проекту стратегіям	Перевірка відповідності проекту стратегії підприємства та інвестора
Оцінка економічної ефективності проекту	Визначення показників економічного ефекту від реалізації проекту
Оцінка порівняльної ефективності групи проектів	Аналіз групи альтернативних проектів, або варіантів проекту, або ситуації «без проекту»
Вибір проекту	Вибір більш ефективного

## 11.5. ЖИТТЄВИЙ ЦИКЛ ПРОЕКТУ

На формування життєвого циклу проекту впливають унікальні аспекти організації, галузь промисловості.

*Життєвий цикл проекту* — це набір зазвичай послідовних та іноді таких, що перекриваються, фаз проекту, назви й кількість яких визначаються потребами в

управлінні й контролі організації або організацій, залучених до проекту, характером самого проекту і його прикладною сферою.

Відповідно до стандарту РМВоК, для більшості проектів характерними є такі фази: початок проекту, організація та підготовка, виконання робіт, завершення проекту.

**Фаза проекту** — це окремі частини в рамках проекту, які потребують додаткового контролю для ефективного управління досягненням основного результату проекту.

Слід розуміти, що фаза проекту не є групою процесів управління проектами. Основне призначення фаз — розподіл проекту на логічні частини для більш легкого та зрозумілого управління, планування та контролю.

Основними характеристиками фаз є:

- кожна фаза має дату початку, закінчення, тривалість;
- кожна фаза має критерії завершення фази;
- фази мають вхід та вихід. Виходами фаз є контрольні події, які ще називають «воротами рішень», «точками критичного аналізу», «точками зупинки»;
- на фазі формується результат фази — частина продукту проекту.

Ініціювання фази дозволяє структурувати зміст фази, призначити відповідального, визначити результати та критерії завершення фази. При завершенні фази проводиться аналіз ключових результатів виконання проекту, у разі потреби, проводиться перепланування проекту. Доцільно також здійснювати постпроектний аналіз, у результаті якого визначається, які проблеми були виявлені при виконанні фази проекту. На основі отриманої під час аналізу інформації приймається рішення про доцільність ініціювання наступної фази.

Між фазами можуть існувати зв'язки різних типів (табл. 11.7).

Таблиця 11.7. Типи зв'язків між фазами

Тип	Опис	Переваги/недоліки
Послідовний зв'язок	Наступна фаза починається тільки після завершення попередньої фази	Зменшення невизначеності/збільшення термінів
Зв'язок, що перекривається	Фаза починається до завершення попередньої фази	Швидкий прохід (скорочення часу)/підвищення ризиків, ускладнення контролю
Ітераційний зв'язок	На будь-який заданий час планується тільки одна фаза, а планування наступної здійснюється у процесі виконання робіт у межах поточної фази та отримання результатів	Використовується в невизначених середовищах та середовищах, що швидко змінюються, покрокова доробка частин проекту, мінімізація ризиків/додаткові вимоги до команди проекту

Прикладами фаз проекту можуть бути формулювання проекту, планування проекту, виконання проекту, завершення.

## 11.6. КОМАНДА ПРОЕКТУ

Управління проектами здійснюється не окремими особами, у ньому бере участь проектна команда.

Оскільки більшість проектів зазнає невдачі не через недосконалу техніку або технології, а саме через людський фактор, то менеджер проектів повинен спрямувати свої зусилля на формування ефективної команди проекту.

Якщо команда проекту складається з членів команди, які мають різну кваліфікацію та спеціальність, то така команда називається крос-функціональною командою проекту. Як правило, такі команди більш ефективні за рахунок виникнення

синергетичного ефекту, однак потребують додаткових зусиль з формування командного духу.

Відповідно до стандарту РМВоК, основними учасниками проекту є:

- менеджер проекту — особа, яка відповідає за управління проектом та за досягнення цілей проекту;
- замовник/користувач — особа або організація, яка буде використовувати продукт проекту;
- організація-виконавець — організація, персонал якої безпосередньо бере участь у виконанні проекту;
- команда проекту — група, яка виконує роботи проекту;
- команда управління проектом — члени команди проекту, які безпосередньо беруть участь в управлінні операціями проекту;
- менеджер по ресурсах (функціональний менеджер) — особа, яка відповідає за ресурси, що використовуються у проекті;
- спонсор — особа або група осіб, яка надає фінансові ресурси (спонсор — член правління, який виступає як сполучна ланка між правлінням компанії та менеджером проекту);
- джерела впливу — особи, які безпосередньо не пов'язані з отриманням або використанням продукту проекту, однак можуть вплинути на хід виконання проекту. Вплив може бути як позитивним, так і негативним;
- офіс управління проектом (РМО).

На стадії ініціації також визначають зацікавлені сторони проекту: менеджер проекту та члени команди проекту, замовник продукту, користувачі продукту, власники проекту, партнери, інвестори, акціонери, фонди, фінансові установи, консультанти, дослідні центри, постачальники та підрядники, суспільство, громада та ін.

Для визначення зацікавлених сторін використовуються так звані карточки Кроуфорда. Суть методу полягає у наступному. Опитуваній групі роздають аркуші паперу. Групі пропонується назвати зацікавлені сторони. Учасники повинні визначити одну найважливішу зацікавлену сторону. Вони можуть записати одну й ту саму людину лише один раз. При цьому жодного обміну думками не відбувається, щоб виключити фактор впливу найбільш говірких або впливових. Модератор робить невелику паузу, збирає аркуші, після чого питання повторюється. У кінці модерації список зацікавлених сторін буде сформовано.

У реєстрі зацікавлених сторін називаються зацікавлена сторона, категорія (зовнішня або внутрішня), роль у проекті, вимоги, очікування, ступінь впливу, зацікавленість, сфера впливу (терміни, бюджет, зміст).

Робота над проектом об'єднує людей з різних галузей, які є професіоналами у своїй справі, однак які зазвичай мають протилежні погляди. Оскільки під час роботи вони будуть співпрацювати одне з одним, то завданням керівника проекту є психологічне керівництво командою. Кожен член команди проекту має зосередити зусилля на досягненні загального результату, при цьому особисті інтереси не повинні заважати колективній праці.

Існує багато визначень терміну «команда проекту».

**Команда** — це група людей, яка створена для спільної праці заради досягнення спільної мети і яка поділяє відповідальність за отримані результати.

**Команда проекту** — це група співробітників, що безпосередньо працюють над здійсненням проекту й підлеглі керівникові останнього; основний елемент його структури, тому що саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму.

Основними характеристиками команди проекту є:

- спрямованість на досягнення цілей;
- взаємозалежність членів команди проекту в досягненні загальної мети;
- команди обмежені та сталі у часі;
- члени команди мають необхідні повноваження для управління процесами.

Команди проекту можна класифікувати за різними критеріями:

- термін дії команди: постійні та тимчасові;
- ступінь формалізації: формальні та неформальні;
- чисельність команди: малі (до 4 осіб), середні (від 5 до 9), великі (більше 9);
- однорідність: однорідні та неоднорідні;
- вимір роботи: команда управління проектом, команда реалізації проекту;
- вид роботи: функціональні та творчі.

Основні ролі у команді проекту за Белбіном<sup>1</sup>: голова, оформлювач, генератор ідей, критик, робоча бджілка, людина команди (опора команди, соціалізатор), добувач, завершувальний.

Також можливе визначення таких ролей у проекті: менеджер проекту, менеджер проекту з боку замовника, менеджер з підготовки пропозиції, менеджер з конфігурації, менеджер з ресурсів, бізнес-менеджер виконавця, адміністратор проекту, координатор проекту, спонсор проекту, персонал проекту, менеджер з якості.

**Команда з управління проектом** — уся структура управління: керуюча рада проекту, менеджер з управління проектом, менеджер команди, відповідальні за гарантії й підтримку проекту.

**Менеджер з управління проектом** — особа, що має повноваження й несе відповідальність за щоденне управління проектом для створення необхідних продуктів у рамках обмежень, погоджених з керуючою радою проекту.

**Менеджер проекту** — це націлений на досягнення місії професіонал, наділений необхідною владою для того, щоб управляти проектом і здійснювати його інтеграцію.

Основними функціями менеджерів проекту є створення комп'ютерної моделі, календарне та ресурсне планування, формування проектної документації, призначення виконавців, контроль та моніторинг проекту, аналіз даних за проектом, формування звітності для зацікавлених сторін.

Діяльність менеджерів ресурсів спрямована на управління ресурсами організації: формування переліку доступних ресурсів, формування та відстеження календарів ресурсів, призначення ресурсів у проекті, відстеження ступеня використання ресурсів щодо запланованих показників, координація залучення зовнішніх ресурсів, формування звітності за проектом.

**Менеджер команди** — роль, за допомогою якої менеджер з управління проектом або старший постачальник можуть управляти роботою членів команди проекту.

**Побудова команди проекту** — це дії, спрямовані на створення та розвиток синергії команди для ефективної реалізації робіт за проектом та покращення показників виконання.

Етапи процесу планування ресурсів наведено на рис. 11.3.

Необхідними умовами ефективної роботи команди є визначення складу команди проекту на етапі ініціації, чіткий розподіл ролей та відповідальності, визначення мети проекту, реалістичний план та терміни його виконання, формалізовані та зрозумілі правила та стандарти, керівна роль менеджера проекту.

Для персоналу, що працює над проектом, повинна бути визначена необхідна компетентність (освіта, навчання, навички й досвід). Вибір персоналу має бути заснований на розподілі робіт і повинен враховувати компетентність і попередній досвід.

На початковому етапі проекту визначаються критерії вибору, які застосовують до персоналу всіх рівнів.

<sup>1</sup> Реймонд Мередіт Белбін (Великобританія) — доктор психологічних наук, випускник Кембриджу, почесний професор університетів у Брістолі і Екстер, радник ООН та Комісії Європейського Співтовариства, автор дев'яти книг, що стали настільними посібниками для менеджерів; творець теорії та моделі «Ролі в команді менеджерів», продюсер й ініціатор розробки програми e-Interplace, широко використовуваної на підприємствах для складання рекомендацій щодо командних ролей.



Рис. 11.3. Процес планування ресурсів

Призначення персоналу для виконання певного завдання або функції має бути підтвержене й повідомлене всім зацікавленим сторонам. При виборі персоналу необхідно враховувати особисті якості працівників. При призначенні членів проектної групи мають бути враховані їхні персональні інтереси, відносини, сильні й слабкі сторони. Знання персональних характеристик і особистого досвіду членів групи сприятиме кращому розподілу обов'язків у проектній організації. Доцільно розробити форму, у якій позначаються прізвище, роль, залученість до проекту, вплив, мотивація, сприяння.

При виборі керівника проекту пріоритет варто віддавати навичкам керівництва.

Аналіз причин виникнення конфліктних ситуацій у проекті засвідчив, що, як правило, члени команди належать до різних психотипів. Варіація психотипів у команді проекту дозволяє раціонально розподілити ролі в команді, однак призводить до виникнення проблем: різне уявлення про час, порядок і методи виконання проекту, різне розуміння ролі й функціонального навантаження в проекті, різна потреба в мотивації.

Виконувані роботи або описи обов'язків повинні бути зрозумілі й прийняті призначеною особою. У тих випадках, коли член проектної організації звітує також і перед ініціюючою організацією, його відповідальність, повноваження й лінії зв'язку мають бути документовані.

Побудова моделей комунікаційних процесів дозволить знизити вплив суб'єктивного фактора. Формалізація процедури вирішення конфліктної ситуації знижує рівень напруженості в команді проекту.

З метою підвищення ефективності процесу розвитку команди проекту на етапі планування необхідно розробити комплекс заходів для поліпшення взаємодії між членами команди, зниження рівня конфліктності.

Одним з ефективних інструментів організації та систематичного розвитку проектних команд є чотиристадійна модель створення проектної команди. Стадіями розвитку команди є її формування, «притирання», нормалізація, функціонування.

На заключному етапі проводиться розформування команди проекту.

Для підвищення ефективності роботи проектна група в цілому й члени групи індивідуально повинні брати участь у діях, спрямованих на розвиток групи. Ефективну колективну роботу необхідно схвалювати й відповідно винагороджувати, тому розроблення системи мотивації персоналу є першочерговим завданням проектного менеджера.

## 11.7. МЕНЕДЖМЕНТ НА ОСНОВНИХ ЕТАПАХ ПРОЕКТУ (ІНІЦІАЦІЯ, ПЛАНУВАННЯ, ВИКОНАННЯ, КОНТРОЛЬ ТА МОНІТОРИНГ, ЗАКРИТТЯ)

Менеджмент проекту включає планування, організацію, моніторинг, управління, реєстрацію й виконання необхідних коригувальних дій у всіх процесах проектування, які необхідні для досягнення цілей на безперервній основі.

Управління проектом починається з його ініціювання.

На стадії ініціації основними завданнями є визначення цілей проекту, проведення SMART-аналізу цілей, визначення основних обмежень та припущень проекту, ідентифікація основних учасників проекту та зацікавлених сторін, формування попереднього складу команди проекту, визначення основних етапів, визначення попередніх ризиків, створення документа, що ініціює проект. Залежно від організації цим документом може бути наказ, розпорядження та ін. Основне призначення документа — формалізувати ініціацію нового проекту.

Основними діями на початковому етапі проекту є:

- формалізація ідеї;
- прийняття рішення про початок проекту;
- проектний аналіз;
- розроблення концепції;
- цілеполягання, тобто визначення цілей (визначення головної мети проекту, проведення SMART-аналізу цілей проекту, побудова дерева цілей);
- визначення стратегії розвитку проекту;
- створення Статуту проекту.

Під час проведення SMART-аналізу мета проекту перевіряється у таких аспектах: Specific — специфічна, Measurable — вимірна, Attainable — досяжна, Realistic — реальна, Timely — своєчасна.

Процесами ініціації згідно РМВоК є розроблення статуту проекту, визначення зацікавлених сторін.

На етапі планування проводиться детальніший аналіз обмежень проекту, формується ієрархічна структура робіт, формується план проекту, розроблюються основні плани проекту.

Процесами проекту на етапі планування є розроблення плану управління проектами, збір вимог, визначення змісту, створення ієрархічної структури робіт (ICP), визначення операцій, визначення послідовності операцій, оцінка ресурсів операцій, оцінка тривалості операцій, розроблення розкладу, оцінка вартості, визначення бюджету, планування якості, розроблення плану управління людськими ресурсами, планування комунікацій, планування управління ризиками, ідентифікація ризиків, якісний аналіз ризиків, кількісний аналіз ризиків, планування реагування на ризики, планування закупівель.

На етапі планування створюється базовий план проекту.

Основні дії етапу планування проекту:

- формування команди проекту (визначення необхідного складу команди проекту);
- поділ проекту на керовані елементи — фази проекту, побудова ієрархічної структури робіт;
- визначення стандартів діяльності;
- календарне планування (визначення часу та послідовності виконання робіт, PERT-аналіз, визначення контрольних точок проекту);
- ресурсне планування (формування переліку ресурсів, побудова «дерева» ресурсів, призначення ресурсів, вирішення конфліктів);
- формування кошторису проекту;
- агрегування даних про проект;
- розроблення базового плану проекту;
- визначення системи контролю.



У ході планування формуються такі ієрархічні структури:

- *ієрархічна структура робіт (ICP, Work Breakdown Structure, WBS)* — орієнтована на результати (предмети поставки) ієрархічна декомпозиція робіт, що виконуються командою проекту для досягнення цілей проекту й одержання необхідних результатів. З її допомогою структурується й визначається весь зміст проекту;
- *ієрархічна структура ресурсів (Resource Breakdown Structure)* — організована за категоріями і типами ресурсів, використовується при вирівнюванні ресурсів у розкладі, а також для розроблення розкладів з обмеженнями за ресурсами, що також можна використати для визначення й аналізу призначення виконавців у проекті;
- *ієрархічна структура ризиків (Risk Breakdown Structure, RBS)* — ієрархічно організоване подання ідентифікованих ризиків проекту, розподілених за категоріями і підкатегоріями ризику, що вказує на різні області й джерела можливих ризиків. Ієрархічна структура ризиків часто буває адаптована під конкретні типи проектів.

**Створення ICP** — процес розподілу результатів проекту та робіт за проектом на менші елементи, якими легше керувати. Глибина деталізації створення ієрархічної структури залежить від величини й складності проекту, оскільки повинна забезпечувати чітку формалізацію цілей і результатів роботи, які необхідно виконати.

При формуванні ієрархічної структури робіт доцільно виконувати наступні кроки.

*Крок 1.* Визначення кінцевих результатів проекту, що має бути зроблено (поставлене) для забезпечення успішного завершення проекту.

*Крок 2.* Визначення основних пакетів робіт, необхідних для одержання кінцевих результатів (продуктів) проекту.

*Крок 3.* Об'єднання додаткових рівнів деталізації відповідно до внутрішньої системи управління і єдиної системи контролю.

*Крок 4.* Перегляд (аналіз) і вдосконалення WBS.

Виконується доти, доки всі учасники проекту не будуть згодні, що планування проекту може бути успішно завершено, і можна буде управляти, контролювати й регулювати одержані результати.

На етапі реалізації проекту здійснюється виконання всіх запланованих робіт, уточнюються документи проекту.

Процесами виконання є керівництво та управління виконанням проекту, забезпечення якості, набір команди проекту та її розвиток, управління командою, розподіл інформації, управління очікуванням зацікавлених сторін, здійснення закупівель.

Моніторинг та контроль проекту не є окремими його етапами, а здійснюються на всіх етапах життєвого циклу проекту.

Моніторинг і управління роботами — процес відстеження, перевірки й регулювання виконання для досягнення цілей виконання, визначених у плані управління проектом. Моніторинг включає створення звітів про статус проекту, його вимір і прогнозування. Звіти про виконання надають інформацію про стан виконання щодо змісту, розкладу, вартості, ресурсів, якості й ризиків, що може бути використано як входи для інших процесів.

Основні дії з моніторингу проекту:

- проведення оглядів розвитку проекту;
- інспекція;
- аудит проекту;
- тестування продукту проекту;
- формування звітності за проектом;
- управління змінами.

Моніторинг проекту на основі плану передбачає моніторинг параметрів планування проекту, моніторинг зобов'язань з виконання, моніторинг ризиків проекту, моніторинг управління даними, моніторинг участі зацікавлених сторін.

Процесами моніторингу й управління є моніторинг та управління роботами проекту, виконання загального управління змінами, підтвердження змісту, управління змістом, управління розкладом, управління вартістю, контроль якості, підготовка звітів про виконання, моніторинг та управління ризиками, управління закупівельною діяльністю.

Моніторинг є складовою управління ризиками (процес застосування планів реагування на ризики, відстеження ідентифікованих ризиків, моніторингу залишкових ризиків, виявлення нових ризиків і оцінки процесу управління ризиками протягом усього проекту).

Контроль проекту передбачає порівняння фактичного виконання із запланованим, аналіз відхилень, оцінювання тенденцій для вдосконалення процесу, оцінювання можливих альтернатив та рекомендацію відповідних коригувальних дій.

З метою контролю проекту доцільно використовувати методику освоєного обсягу, що дозволяє своєчасно виявити відставання від графіка проекту.

Для аналізування проектних даних з урахуванням даних про витрати й трудовитрати використовується аналіз за методикою освоєного обсягу (Earned Value Analysis). Оскільки аналіз вимірює швидкість витрати коштів і виконання роботи, він завжди виконується для певного моменту часу (дати звіту).

**Освоєний обсяг** — це витрати на виконану роботу на дату звіту про стан або на поточну дату. При розрахунках освоєного обсягу використовуються первісні оцінки витрат, збережені в базовому плані, і фактичні трудовитрати, що показують, чи перебувають фактичні витрати в межах бюджету. Освоєний обсяг показує, яка частина бюджету вже витрачена з урахуванням обсягу виконаних робіт і базових витрат на завдання, ресурс або призначення.

Під час розподілу ролей та обов'язків необхідно здійснювати реагуючий та ініціативний контроль. При реагуючому контролі здійснюється контроль над обов'язками, які взяли на себе члени команди без згоди проектного менеджера. Ініціативний контроль передбачає обґрунтований розподіл обов'язків та контроль за їх виконанням.

**Завершення проекту** — процес завершення всіх операцій усіх груп процесів управління проектом з метою формального завершення проекту.

Процеси, які належать до групи завершення, підтверджують, що процеси, визначені в рамках усіх груп процесів, виконані необхідним чином для завершення проекту або фази проекту і формально встановлюють, що проект або фаза проекту завершена. Процесами завершення проекту є завершення проекту або фази закриття закупівель.

Розрізняють чотири причини завершення проекту:

- робота над проектом завершена, отриманий позитивний результат. Продукт проекту відповідає усім вимогам;
- робота над проектом завершена, отриманий негативний результат. Замовник незадоволений продуктом проекту;
- робота над проектом припиняється внаслідок втрати фінансування;
- робота над проектом припиняється внаслідок конфліктів як у команді проекту, так і із замовником проекту.

При завершенні проекту або фази може відбуватися:

- одержання приймання замовником або спонсором;
- проведення аналізу після закінчення проекту або фази;
- документування наслідків адаптації для будь-якого процесу;
- документування накопичених знань;
- внесення необхідних змін до активів процесів організації;

- архівація всіх значущих документів проекту;
- закриття закупівель.

Закриття проекту включає такі групи завдань: завершення робіт зі створення продукту проекту, передання результатів проекту замовникові, розформування команди проекту, аналіз досвіду проекту, документування.

Під час закриття проекту необхідно перевірити, чи всі роботи в проекті були виконані, всі контракти виконані й закриті, акти підписані, всі роботи з проекту виконані на належному рівні, всі члени команди офіційно звільнені від виконання своїх обов'язків.

Процес передання продукту містить не лише фактичне й документальне передання результату проекту його замовникові, але й навчання користувачів даного продукту, якщо воно передбачене. На цьому етапі замовникові передаються права на створений продукт, а також відповідальність за нього (за винятком випадків гарантійних зобов'язань). Крім того, замовникові передається документація, необхідна для подальшої експлуатації створеного продукту (виконавчі креслення, інша технічна документація).

Оскільки команда проекту має тимчасовий характер, то рано чи пізно перед керівником постає завдання розпуску команди проекту.

Розформування команди може здійснюватися як поступово, у процесі завершення окремих етапів, так і одноразово після завершення проекту.

## 11.8. ПРОЕКТНІ ДОКУМЕНТИ

Відсутність документів, які формалізують проектну діяльність, призводить до нерозуміння процедур управління проектами. Отже, першочерговими завданнями проектного менеджера є визначення структури та змісту проектної документації, призначення відповідальних за її формування, розроблення процедури внесення змін у документацію.

Оскільки документ повинен ідентифікувати проект, у ньому фіксуються атрибути проекту: ідентифікаційний код проекту (програми), назва проекту, ПІБ менеджера проекту, спонсор, замовник або клієнт, вартість проекту, трудовитрати, найважливіші ризики, ключові дати проекту, взаємопов'язані проекти, ідентифікаційний код програми, до якої входить проект (у разі наявності), ідентифікаційний код портфеля, куди входить проект, інформація про затвердження проекту (ким, коли та ін.), пріоритет проекту.

У РМбoк наводиться така документація проекту: параметри операцій, система показників якості, оцінки вартості операцій, матриця відповідальності, список операцій, матриця відстеження вимог, журнал допущень, ієрархічна структура ресурсів, основа для оцінок, ресурсні календарі, журнал змін, вимоги до ресурсів, статут, реєстр ризиків, контракти, ролі й відповідальності, оцінки тривалості, список продавців, прогнози, критерії вибору постачальника, журнал реєстрації проблем, аналіз зацікавлених сторін проекту, список контрольних подій, стратегія управління зацікавленими сторонами проекту, звіти про виконання, реєстр зацікавлених сторін проекту, вимоги до фінансування проекту, вимоги зацікавлених сторін проекту, пропозиції, опис робіт, закупівельна документація, партнерські угоди, організаційна структура проекту, оцінка ефективності роботи команди, результати виміру в процесі контролю якості, інформація про виконання робіт, контрольні списки якості, результати виміру виконання робіт.

Кожен проектний документ має свій життєвий цикл і змінюється під час виконання проекту. Серед причин, що викликають зміни проектних документів, слід виокремити зміни в параметрах проекту (строки, зміст, бюджет, якість); зміни у вимогах замовника і/або інвестора проекту; зміни в параметрах продукту проекту; зміни у внутрішніх/зовнішніх умовах проекту.

Класифікацію документів проекту наведено у табл. 11.8.

Таблиця 11.8. Проектні документи

Тип	Документи
Основні документи проекту	Статут, опис змісту, план управління
Звіти	Звіти з виконання та ін.
Фінансові документи	Фінансові документи, кошториси та ін.
Накази	Накази про початок проекту, про призначення керівника проекту, про закінчення фази, про початок фази, про закриття проекту та ін.
Плани	План управління проектом, допоміжні плани
Контракти	Контракти з постачальниками, з персоналом
Документи по портфелю проектів організації	Реєстр проектів компанії, лист реєстрації, архів компанії, інформація про проекти
Документи для управління змінами	Архів проекту, журнал обліку помилок, форми змін

При управлінні проектами часто використовують шаблони — частково заповнений документ у певному форматі, що пропонує визначену структуру збору, організації й подання інформації й даних.

**Статут проекту** розробляється адміністрацією. Це документ, який надає менеджеру проекту право використовувати ресурси організації для виконання робіт проекту.

У першому варіанті статуту документуються первісні вимоги до проекту, що задовольняють потреби й очікування зацікавлених сторін. Базова версія статуту затверджується у встановленому порядку. Після затвердження статуту роботи за проектом можуть бути початі.

Зміст статуту не є постійним, він повинен оновлюватися під час виконання проекту. З метою формалізації змін у статуті призначається відповідальна особа. Всі зміни повинні бути належно санкціоновані та оформлені. Після закінчення проекту вони фіксуються в архіві.

Статут проекту має форму, визначену в організації. Як правило, основними розділами статуту є:

- інформація про документ;
- цілі проекту;
- продукт проекту;
- завдання проекту;
- виключення із завдань проекту;
- тейхолдери;
- критерії успішності проекту;
- припущення;
- обмеження проекту;
- зв'язок з іншими проектами;
- організаційна структура проекту;
- основні етапи.

У стандарті РМВоК наводяться основні елементи статуту:

- призначення або обґрунтування проекту;
- вимірні цілі проекту й відповідні критерії успіху;
- вимоги високого рівня;
- опис проекту високого рівня, характеристики продукту;

- зведений розклад контрольних подій;
- зведений бюджет;
- вимоги до схвалення проекту (що визначає успіх, хто приймає рішення, хто ставить підпис);
- призначений менеджер проекту, рівень відповідальності й повноважень;
- ПІБ й обов'язки осіб, що затверджують статут проекту.

**План проекту.** Основними розділами плану проекту є: інформація про документ, план управління змінами, план управління комунікаціями, план управління конфігурацією, план управління вартістю, базовий план виконання вартості, план людських ресурсів, план удосконалювання процесів, план управління закупівлями, план управління якістю, план управління вимогами, план управління ризиками, базовий розклад, план управління розкладом базовий план по змісту (опис змісту, ІСР, словник ІСР), план управління змістом, узгодження та затвердження.

Основні види планів проекту наведено у табл. 11.9.

Таблиця 11.9. Плани проекту

План	Опис
План управління проектом (Project Management Plan)	Затверджений формальний документ, у якому зазначено, як проект буде виконуватися, як відбуватиметься його моніторинг і управління ним
План управління закупівлями (Procurement Management Plan)	Документ, що описує порядок управління процесами закупівель, починаючи від розроблення закупівельної документації й закінчуючи закриттям контрактів
План управління якістю (Quality Management Plan)	План управління якістю описує, як команда управління проектом запроваджуватиме в життя політику виконуючої організації у сфері якості. План управління якістю є частиною або допоміжним планом плану управління проектом
План управління комунікаціями (Communication Management Plan)	Описує вимоги й очікування від комунікацій для проекту, як буде відбуватиметься обмін інформацією, коли й де будуть мати місце комунікації, а також хто відповідає за забезпечення кожного типу комунікацій. Входить до плану управління проектом або є його допоміжним планом
План управління розкладом (Schedule Management Plan)	Документ, що встановлює критерії й дії з розроблення й управління розкладом проекту. Цей план міститься в плані управління проектом або є його допоміжним планом
План управління ризиками (Risk Management Plan)	Описує, як буде організовано управління ризиками проекту, що буде виконуватися в рамках проекту. Міститься в плані управління проектом або є його допоміжним планом
План управління змістом (Scope Management Plan)	Описує, як буде визначено, розроблено й перевірено зміст проекту, як буде створена і визначена ІСР, встановлює, як командою проекту буде здійснюватися контроль і управління змістом. Міститься в плані управління проектом або є допоміжним планом до нього
План управління вартістю (Cost Management Plan)	Документ, що визначає формат і критерії для планування, структурування й управління вартістю проекту. План управління вартістю міститься в плані управління проектом або є його допоміжним планом
План управління людськими ресурсами (Human Resource Plan)	Документ, що описує, як будуть визначені й структуровані для проекту ролі, відповідальність, відносини підзвітності й управління забезпеченням проекту персоналом. План управління людськими ресурсами міститься в плані проекту або є його допоміжним планом

## 11.9. ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

Збільшення величини проекту, ускладнення технологій, особливі вимоги до часу виконання проектів зумовили необхідність розроблення та застосування інформаційних технологій в управлінні проектами.

**Інформаційна технологія** — це сукупність процесів збору, передання, переробки, зберігання й доведення до користувачів інформації, реалізованих за допомогою сучасних програмних засобів. Під інформаційною технологією також розуміють окремі частини комп'ютерної інформаційної системи, комп'ютерне устаткування, програмне забезпечення, зберігання даних і засоби комунікації.

Використання програмного забезпечення з управління проектами дозволяє побудувати комп'ютерну модель процесу, провести календарне та ресурсне планування, провести PERT-аналіз проекту, розробити розклад виконання проекту без обліку обмеженості ресурсів, розклад виконання проекту з урахуванням обмеженості ресурсів, визначити критичний шлях й резерви часу виконання операцій проекту, визначити розподіл у часі завантаження ресурсів, провести аналіз ризиків і планування розкладу з урахуванням ризиків, здійснити моніторинг виконання проекту, провести аналіз відхилень ходу робіт від запланованого й прогнозування основних параметрів проекту.

Основними функціональними можливостями систем календарно-мережного планування є опис структури робіт, ресурсне планування, аналіз ризиків, обмін інформацією, контроль за ходом виконання робіт, наочне подання інформації.

Вид програмного забезпечення з управління проектами та програмами визначається специфікою проекту, його величиною та призначенням (табл. 11.10).

Таблиця 11.10. Програмне забезпечення управління проектами та програмами

Призначення	Назва	Характеристика
Управління проектами	MS Project, Open Plan Desktop, Spider	Контроль термінів, ресурсів, витрат, обсягів робіт, розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів робіт (пакетів робіт). Взаємозв'язок проектів відсутній
Управління програмами	MS Project Professional, Open Plan, Spider, Primavera Project Planner	Контроль термінів, ресурсів, витрат, обсягів робіт, облік технологічного впливу проектів, розподіл ресурсів відповідно до пріоритетів проектів у програмі
Корпоративне управління проектами	Primavera Enterprise, Turbo Project	Загальний бюджет підприємства, аналіз напрямів діяльності підприємства, розподіл ресурсів за проектами відповідно до пріоритетів підприємства, контроль термінів, ресурсів, витрат, обсягів робіт, координація проектів за напрямками

Процес вибору програмного забезпечення управління проектами (ПЗ УП) починається з визначення призначення програмного продукту.

Керівництво повинно відповісти на питання: які очікувані характеристики проектів? яка кількість ресурсів буде потрібна для їхнього виконання? скільки організацій буде брати участь у проекті? Так, наприклад, у великих проектах, у проектах будівництва, нафтогазової галузі, які характеризуються високим рівнем невизначеності, складністю робіт та великою кількістю необхідних ресурсів, використовується програмне забезпечення Primavera.

Вид ПЗ УП залежить від етапу життєвого циклу, на якому воно буде використовуватися.

Програмне забезпечення Project Expert застосовується на початкових етапах проекту, коли необхідно розробити бізнес-план проекту та створити попередній календарний план.

Програмне забезпечення MS Project, Primavera, Open Plan, Spider та ін. використовується для календарного та ресурсного планування, відстеження ходу виконання проекту (рис. 11.4, 11.5).

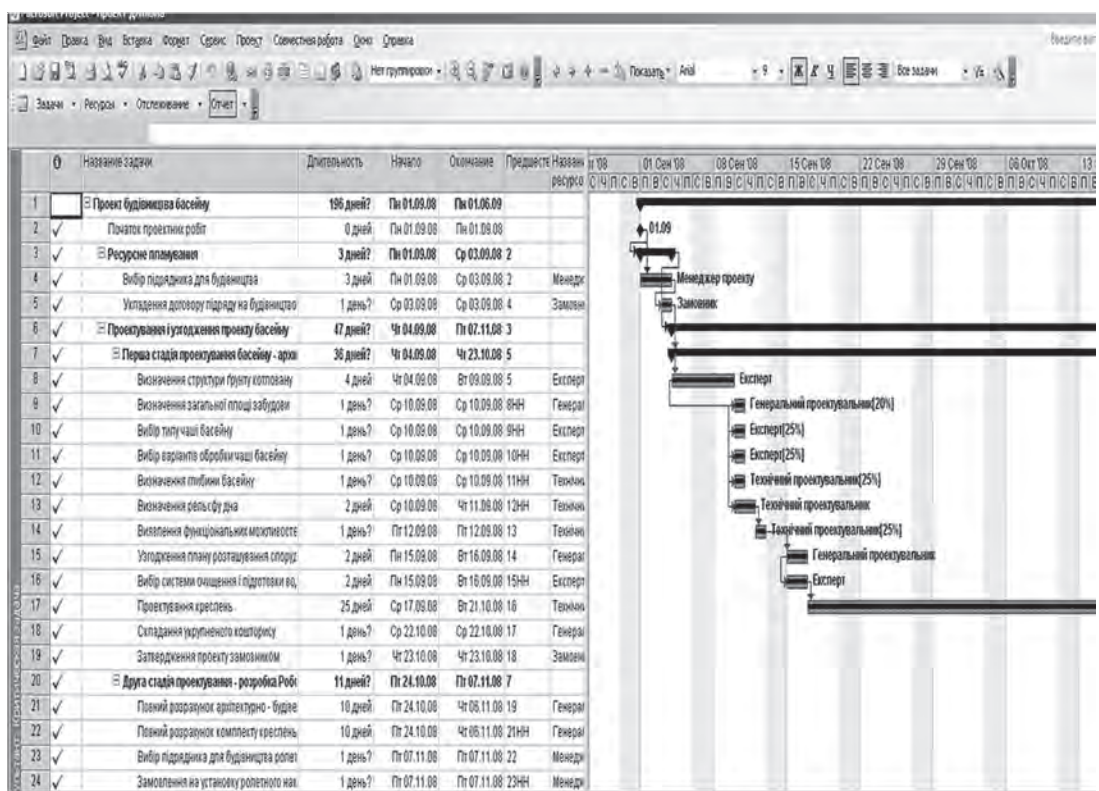


Рис. 11.4. Використання MS Project

При складанні плану управління забезпеченням проекту персоналом зручно використати програмні продукти компанії Primavera Systems, а також Microsoft Project, які дозволяють будувати гістограми ресурсів, змінювати профілі використання ресурсів.

З метою автоматизації призначення співробітників завдання публікуються на сервері, при публікуванні призначень відбувається автоматичне оповіщення учасників проекту через Web-доступ або поштою.

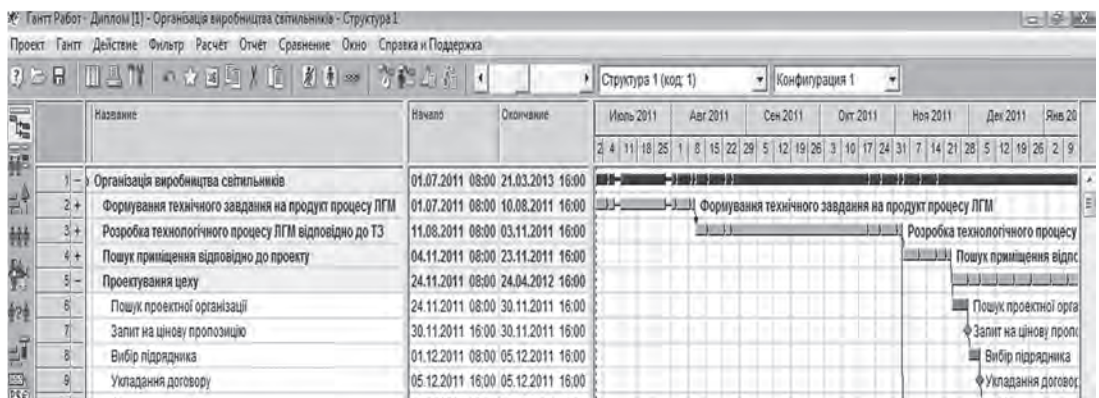


Рис. 11.5. Управление проектом у Spider

Крім того, завдяки зручним звітам, а також методам відстеження ходу виконання робіт, методу освоєного обсягу, передбачених у цих програмних продуктах, значно полегшується контроль проекту.

Використання інструментальних засобів опису процесів у більшості сучасних систем класу Workflow не потребує від розроблювача якихось знань в області програмування або систем управління базами даних.

Програмне забезпечення AllFusion Process Modeler дозволяє створювати моделі процесів управління проектами, використовуючи різні нотації моделювання: IDEF0, DFD, IDEF3 (рис. 11.6).

Для формалізації процесів управління також використовуються програмні комплекси ARIS, Бізнес-студія.

Для управління людськими ресурсами у проекті зручно використовувати діаграму SwimLane, що є різновидом діаграми IDEF3, називаної також Workflow Diagramming. За допомогою діаграм IDEF3 описуються сценарії дій співробітників організації, графічно подаються інформаційні потоки, взаємини між процесами оброблення інформації й об'єктами, що є частиною цих процесів.

Використання діаграм SwimLane дозволяє явно описати ролі й відповідальності виконавців конкретного процесу, що є особливо актуальним на етапі планування людських ресурсів, яке містить у собі визначення й документальне оформлення ролей у проекті.

Крім того, в AllFusion Process Modeler на підставі інформації, внесеної до словників зображень, груп ролей, ролей і ресурсів формується організаційна діаграма, що дозволяє документувати й представити у вигляді дерева структуру проектної організації.

Використання програмного продукту типу Orgware дозволяє створювати матричні, ієрархічні формати документування розподілу ролей і відповідальності членів команди проекту, однак у цьому продукті відсутня можливість подання діаграм RACI.

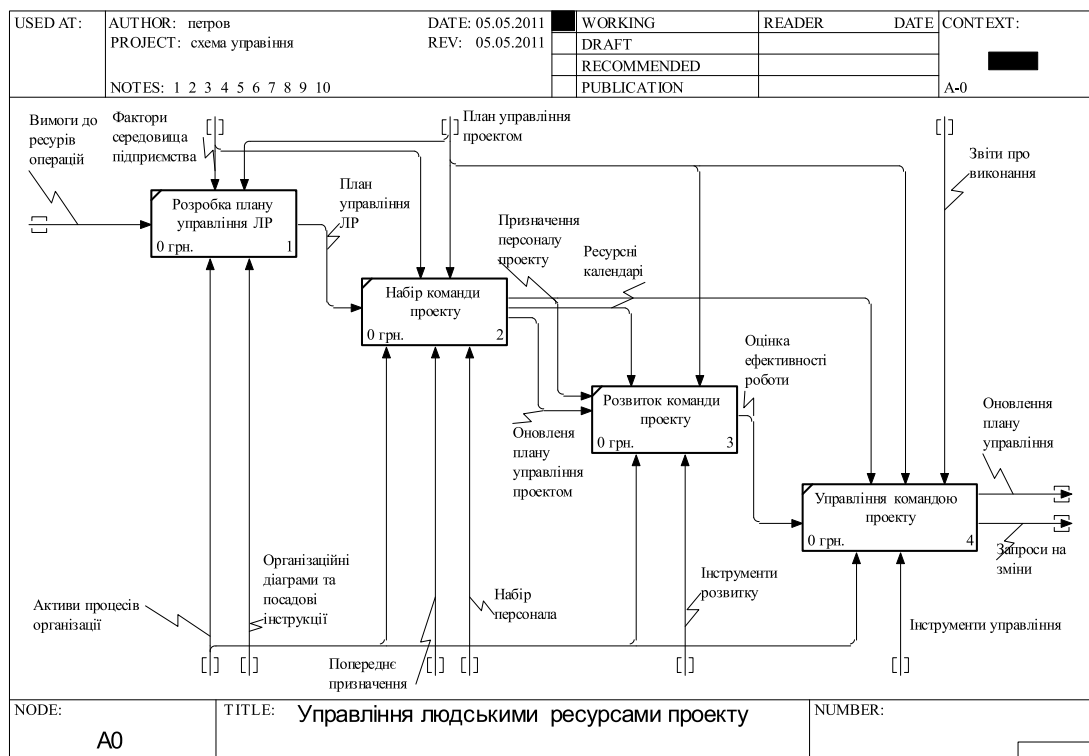


Рис. 11.6. Модель процесу в IDEF0



Наступним етапом вибору програмного забезпечення є аналіз типів прийнятих рішень, які має підтримувати ПЗ. На основі проведеного аналізу проводиться формування списку критеріїв для вибору ПЗ.

Критеріями аналізу програмного забезпечення можуть бути:

- загальна інформація про ПЗ;
- системна архітектура й користувальницький інтерфейс;
- функціональність;
- обмеження;
- маркетингова інформація: цінова політика, технічна підтримка, навчання,
- користувальницька база;
- інформація про фірму-виробника.

Суттєвим питанням є форма впровадження програмного забезпечення: повномасштабне впровадження (запрошується консалтингова або ІТ-компанія, яка займається всіма питаннями аналізу організації, визначення виду ПЗ, розроблення конфігурації системи впровадження та навчання персоналу), швидке впровадження (проводиться постачання ПЗ, навчання персоналу).

Використання інформаційних технологій дозволяє створювати єдиний інформаційний, інтелектуальний простір проекту.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Дайте визначення понять «проект», «програма», «управління проектами».
2. У чому полягає сутність проектного підходу до управління організацією?
3. Які переваги має проектний підхід?
4. Назвіть основні критерії класифікації проектів.
5. У чому полягають особливості процесного підходу?
6. Назвіть основні групи процесів.
7. Охарактеризуйте методологію управління проектами PMI PMBoK.
8. Охарактеризуйте сфери знань стандарту PMI PMBoK.
9. Охарактеризуйте методологію управління проектами P2M.
10. Охарактеризуйте методологію управління проектами PRINCE.
11. Назвіть основні етапи проектного аналізу.
12. Охарактеризуйте поняття «життєвий цикл проекту», «фаза проекту».
13. У чому полягає специфіка командної роботи?
14. Які існують ролі в команді проекту?
15. Охарактеризуйте менеджмент проекту на етапі ініціації проекту.
16. Охарактеризуйте менеджмент проекту на етапі планування.
17. Охарактеризуйте менеджмент проекту на етапі виконання.
18. Охарактеризуйте менеджмент проекту на етапі контролю та моніторингу.
19. Охарактеризуйте менеджмент проекту на етапі закриття проекту.
20. Назвіть основні документи по проекту.
21. Назвіть основні розділи статуту проекту.
22. Які існують види планів проекту?
23. Які інформаційні технології застосовуються в управлінні проектами?
24. Яке програмне забезпечення використовується при управлінні проектами?
25. Назвіть основні критерії аналізу програмного забезпечення.

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що не є властивістю проекту?
  - а) унікальність;
  - б) тимчасовість;
  - в) невизначеність;
  - г) прогнозованість.

2. Для якого виду діяльності характерні тимчасовість, спрямованість на результат, високий рівень невизначеності?
- операційна діяльність;*
  - проектна діяльність;*
  - будь-яка діяльність;*
  - операційно-проектна діяльність.*
3. Для якого виду діяльності характерні спрямованість на виконання операцій, очевидність, формалізованість, забезпечення нормального функціонування організації, процеси, що продовжуються та повторюються у часі?
- операційна діяльність;*
  - проектна діяльність;*
  - будь-яка діяльність;*
  - операційно-проектна діяльність.*
4. Про яку галузь знань зі стандарту РМВоК йдеться: «Показує процеси, пов'язані із забезпеченням того, щоб проект містив усі необхідні й тільки необхідні роботи для успішного виконання проекту»?
- управління інтеграцією проекту;*
  - управління змістом проекту;*
  - управління якістю проекту;*
  - управління ризиками.*
5. Про яку галузь знань зі стандарту РМВоК йдеться: «Описує процеси, пов'язані з плануванням, моніторингом і контролем, та забезпеченням виконання вимог з якості проекту»?
- управління інтеграцією проекту;*
  - управління змістом проекту;*
  - управління ризиками;*
  - управління якістю проекту.*
6. До якої галузі знань належить процес розроблення статуту проекту?
- управління інтеграцією проекту;*
  - управління ризиками проекту;*
  - управління змістом проекту;*
  - управління людськими ресурсами проекту.*
7. До якої галузі знань належить процес розвитку команди проекту?
- управління інтеграцією проекту;*
  - управління ризиками проекту;*
  - управління змістом проекту;*
  - управління людськими ресурсами проекту.*
8. Для якого покоління стандарту Р2М характерне формування місії, управління проектами та програмами?
- I покоління;*
  - II покоління;*
  - III покоління;*
  - IV покоління.*
9. Як називається гнучка динамічна модель для проектів будь-якого типу, характеристиками яких є висока швидкість та невизначеність, в яких невдача є неприпустимою?
- екстремальне управління проектами;*
  - класична методологія;*
  - методологія управління проектами;*
  - методологія управління програмами.*
10. Який вид моделей описує бажаний стан системи?
- «як є»;*
  - «як буде»;*
  - «як повинно бути»;*
  - «як не буде».*

11. Якої групи процесів не існує?  
а) група процесів ініціації;  
б) група процесів розвитку;  
в) група процесів планування;  
г) група процесів виконання.
12. У якому виді проектного аналізу визначається вплив проекту на соціальне середовище?  
а) соціальний аналіз;  
б) екологічний аналіз;  
в) комерційний;  
г) інституціональний аналіз.
13. У якому виді проектного аналізу проводиться аналіз рекламної та вартісної стратегії проекту?  
а) соціальний аналіз;  
б) екологічний аналіз;  
в) комерційний;  
г) інституціональний аналіз.
14. У якому виді проектного аналізу здійснюється аналіз трудових ресурсів?  
а) соціальний;  
б) екологічний;  
в) комерційний;  
г) інституціональний.
15. Яка організація розробляє й видає Project Management Body of Knowledge (PMBoK)?  
а) IPMA;  
б) PMI;  
в) Совнет;  
г) TenStep.
16. Як називається японська методологія управління проектами?  
а) PRINCE2;  
б) P2M;  
в) PMBoK;  
г) TenStep.
17. Яка методологія спрямована на впровадження інноваційних технологій на рівні підприємств у нестабільному середовищі?  
а) PRINCE2;  
б) P2M;  
в) PMBoK;  
г) TenStep.
18. Яка методологія є стандартом у Великобританії?  
а) PRINCE2;  
б) P2M;  
в) PMBoK;  
г) TenStep.
19. Про який тип зв'язків між фазами проекту йдеться: «Наступна фаза починається тільки після завершення попередньої фази»?  
а) послідовний;  
б) зв'язок, що перекривається;  
в) ітераційний зв'язок;  
г) невизначений.
20. Який тип зв'язків між фазами проекту описано: «Використовується в невизначених середовищах та середовищах, що швидко змінюються»?  
а) послідовний;  
б) зв'язок, що перекривається;  
в) ітераційний зв'язок;  
г) невизначений.

21. Про який тип зв'язків між фазами проекту йдеться: «Фаза починається до завершення попередньої фази»?
- а) послідовний;*
  - б) зв'язок, що перекривається;*
  - в) ітераційний зв'язок;*
  - г) невизначений.*
22. Хто входить до складу команди проекту?
- а) весь персонал організації;*
  - б) відділ;*
  - в) група людей, що створена для узгодженої праці заради досягнення спільної мети та поділяє відповідальність за отримані результати;*
  - г) особи, зацікавлені в проекті.*
23. Що є пріоритетом у команди проекту?
- а) спрямованість на результат;*
  - б) виконання операційної діяльності;*
  - в) діяльність;*
  - г) зайнятість у проекті.*
24. Хто в проекті є особою, що має повноваження й несе відповідальність за щоденне управління проектом для створення необхідних продуктів у межах обмежень, погоджених з керуючою радою проекту?
- а) менеджер проекту;*
  - б) менеджер з ресурсів;*
  - в) спонсор проекту;*
  - г) менеджер команди.*
25. За допомогою кого менеджер з управління проектом або старший постачальник можуть управляти роботою членів команди проекту?
- а) менеджер проекту;*
  - б) менеджер з ресурсів;*
  - в) спонсор проекту;*
  - г) менеджер команди.*
26. На якому етапі проекту проводиться SMART-аналіз?
- а) ініціація;*
  - б) планування;*
  - в) виконання;*
  - г) закриття.*
27. На якому етапі проекту формується статут проекту?
- а) ініціація;*
  - б) планування;*
  - в) виконання;*
  - г) закриття.*
28. На якому етапі проекту розробляється ієрархічна структура робіт?
- а) ініціація;*
  - б) планування;*
  - в) виконання;*
  - г) контроль та моніторинг.*
29. На якому етапі проекту призначається команда проекту?
- а) ініціація;*
  - б) планування;*
  - в) виконання;*
  - г) закриття.*
30. Чим є комплекси робіт?
- а) суб'єктами управління;*
  - б) об'єктами управління;*
  - в) інструментом управління;*
  - г) процесом управління проектом.*

31. Ким є основні учасники проекту, команда проекту, команда управління проектом?
- а) суб'єктами управління;*
  - б) об'єктами управління;*
  - в) інструментом управління;*
  - г) процесом управління проектом.*
32. Метод контролю освоєного обсягу оперує:
- а) грішми;*
  - б) часом;*
  - в) грішми та часом;*
  - г) ресурсами.*
33. Який ступінь участі зовнішньої консалтингової фірми в реалізації проекту створення системи управління проектами (СУП) описано: консалтингова фірма виконує обстеження організації й розроблення технічного завдання на СУП; розроблення моделі функціонування СУП; формування основних структур кодування СУП, у тому числі структури проектів підприємства; поставку програмного забезпечення; навчання співробітників організації й представників команди проекту впровадження; розробку пілотного проекту та ін.?
- а) високий;*
  - б) невисокий;*
  - в) середній;*
  - г) невизначений.*
34. Який ступінь участі зовнішньої консалтингової фірми в реалізації проекту створення СУП описано: «Консалтингова фірма виконує поставку ПЗ, навчання співробітників організації й представників команди проекту впровадження»?
- а) високий;*
  - б) невисокий;*
  - в) середній;*
  - г) невизначений.*
35. Як називається затверджений формальний документ, у якому зазначено, як проект буде виконуватися, як відбуватиметься його моніторинг і управління ним?
- а) план управління проектом;*
  - б) план управління закупівлями;*
  - в) план управління якістю;*
  - г) план управління змістом.*
36. Як називається затверджений формальний документ, де описано, як буде визначено, розроблено й перевірено зміст проекту, як буде створено і визначено ІСР, встановлено, як командою проекту буде здійснюватися контроль і управління змістом?
- а) план управління проектом;*
  - б) план управління закупівлями;*
  - в) план управління якістю;*
  - г) план управління змістом.*
37. Як називається затверджений формальний документ, який створюється на початку проекту і фактично ініціює проект?
- а) план управління проектом;*
  - б) статут проекту;*
  - в) план управління якістю;*
  - г) план управління змістом.*
38. Як називається затверджений формальний документ, який описує, як будуть визначені й структуровані для проекту ролі, відповідальності, відносини підзвітності й управління забезпеченням проекту персоналом?
- а) план управління проектом;*
  - б) план управління людськими ресурсами;*
  - в) план управління якістю;*
  - г) план управління змістом.*

39. Як називається сукупність процесів збору, передання, перероблення, зберігання й доведення до користувачів інформації, реалізованих за допомогою сучасних програмних засобів?

- a) інформаційні технології;
- б) інформаційне забезпечення;
- в) алгоритмічне забезпечення;
- г) програмне забезпечення.

40. Яке програмне забезпечення використовується для побудови моделей процесів у форматі IDEF0?

- a) *AllFusion Process Modeler*;
- б) *MS Project*;
- в) *Primavera*;
- г) *Spider*.

## ГЛОСАРІЙ

**Екстремальне управління проектами** — гнучка динамічна модель для проектів будь-якого типу, характеристиками яких є висока швидкість та невизначеність, у яких невдача є неприпустимою.

**Життєвий цикл проекту** — набір, як правило, послідовних та іноді тих, що перекриваються, фаз проекту, назви й кількість яких визначаються потребами в управлінні й контролі організації або організацій, залучених до проекту, характером самого проекту і його прикладною сферою.

**Команда проекту** — група співробітників, які безпосередньо працюють над здійсненням проекту й підлеглі керівникові останнього; основний елемент його структури, тому що саме команда проекту забезпечує реалізацію його задуму.

**Методологія управління проектами** — документально описаний процес управління, в якому містяться визначення, процедури, ролі та відповідальності учасників проекту.

**Портфелі проектів** — набір проектів (не обов'язково технологічно залежних), які реалізуються організацією в умовах ресурсних обмежень та забезпечують досягнення стратегічних цілей.

**Програма** — сукупність проектів або проект, який відрізняється особливою складністю створюваної продукції та/або методів управління його здійсненням.

**Проект** — унікальний процес, що складається із сукупності скоординованої й керованої діяльності з початковою й кінцевою датами, початий для досягнення мети, що відповідає конкретним вимогам, включаючи обмеження термінів, вартості й ресурсів (ISO 9000). **Проект** — тимчасове підприємство, призначене для створення унікальних продуктів, послуг або результатів.

**Управління вартістю проекту** — галузь знань, яка описує процеси, пов'язані з плануванням, оцінкою, розробленням бюджету й управлінням вартістю, що дозволяють виконати проект у рамках затвердженого бюджету.

**Управління закупівлями проекту** — галузь знань, яка описує процеси, пов'язані з придбанням або одержанням продукції, послуг або результатів для проекту.

**Управління змістом проекту** — галузь знань, яка визначає процеси, пов'язані із забезпеченням того, щоб проект містив усі необхідні й тільки необхідні роботи для успішного виконання проекту.

**Управління інтеграцією проекту** — галузь знань, яка визначає процеси й дії, що інтегрують різноманітні елементи управління проектом.

**Управління комунікаціями проекту** — галузь знань, яка визначає процеси, пов'язані із забезпеченням своєчасного й відповідного формування, збору, поширення, зберігання й кінцевого поширення проектної інформації.

**Управління людськими ресурсами проекту** — галузь знань, яка описує процеси, пов'язані з плануванням, набором персоналу, розвитком і управлінням командою проекту.

**Управління проектами** — галузь менеджменту, яка охоплює ті сфери виробничої діяльності, в яких створення продукту або послуги реалізується як унікальний комплекс взаємопов'язаних цілеспрямованих заходів при визначених вимогах до термінів, бюджету та характеристик очікуваного результату.

**Управління проектами** — застосування знань, навичок, інструментів і методів до робіт проекту для задоволення вимог, висунутих до проекту.

**Управління проектами** — професійна творча діяльність з керівництва людськими та матеріальними ресурсами шляхом застосування сучасних методів, засобів та мистецтва управління для успішного досягнення попередньо визначених цілей при заданих вимогах до термінів, бюджету та характеристик очікуваних результатів проєктів.

**Управління ризиками проекту** — галузь знань, яка описує процеси, пов'язані з визначенням, аналізом і контролем ризиків проекту.

**Управління термінами проекту** — галузь знань, яка описує процеси, необхідні для забезпечення своєчасного виконання проекту.

**Управління якістю проекту** — галузь знань, яка описує процеси, пов'язані з плануванням, моніторингом і контролем та забезпеченням виконання вимог з якості проекту.

**Фаза проекту** — окремі частини у межах проекту, які потребують додаткового контролю для ефективного управління досягненням основного результату проекту.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд; пер. с англ. Е. В. Мамонтовой; под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. — 472 с.

2. *Бронштейн М.* Управление командами для «чайников» / М. Кронштейн. — М.: Вильямс, 2004. — 320 с.

3. *Верба В. А.* Проектный анализ: підручник / В. А. Верба, О. А. Загородніх. — К.: КНЕУ, 2000. — 322 с.

4. *ДеКарло Дуг.* Экстремальное управление проектами / Дуг ДеКарло; пер. с англ. Финогенова М. С., Смыковской Е. И.; науч. ред. Баженов А. Д., Арефьев А. О. — М.: Компания р. т. Office, 2005. — 588 с.

5. *Кучеренко В. Р.* Управління діловими проектами: навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, О. С. Маркітан. — К.: Центр навч. л-ри, 2005. — 280 с.

6. *Литке Х. Д.* Управление проектами / Х. Д. Литке, И. Кунов. — М.: Омега-Л, 2007. — 135 с.

7. *Мазур И. И.* Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге. — М.: Омега-Л, 2004. — 664 с.

8. *Маклаков С. В.* Моделирование бизнес-процессов с AllFusion Process Modeler (Vrwin 4.1) / С. В. Маклаков. — М.: ДИАЛОГ-МИФИ, 2003. — 240 с.

9. *Мартин П.* Управление проектами / П. Мартин, К. Тейт; пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 224 с.

10. *Матвеев А. А.* Модели и методы управления портфелями проектов / А. А. Матвеев, Д. А. Новиков, А. В. Цветков. — М.: ПМСОФТ, 2005. — 206 с.

11. *Милошевич Д.* Набор инструментов для управления проектами / З. Драган, Д. Милошевич; пер. с англ. Е. В. Мамонтова; под ред. С. И. Неизвестного. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. — 729с.

12. *Мишин В. М.* Исследование систем управления: учеб. для вузов / В. М. Мишин. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. — 527 с.

13. *Новиков А. М.* Методология / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. — М.: Синтег, 2007. — 668 с.

14. *Новиков Д. А.* Математические модели формирования и функционирования команд / Д. А. Новиков. — М.: Изд-во физ. -мат. лит-ры, 2008. — 184 с.
15. *Орр А. Д.* Управление проектами. Руководство по ключевым процессам, моделям и методам / А. Д. Орр. — Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2006. — 224 с.
16. *Попов Ю. И.* Управление проектами: учеб. пособие / Ю. И. Попов, О. В. Яковенко. — М.: ИНФРА-М, 2007. — 208 с.
17. Руководство к своду знаний по управлению проектами. (Руководство РМВоК). — 4-е изд. — Project Management Institute, Inc., 2008. — 463 с.
18. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: пер. с англ.; под ред. С. Д. Бушуева. — К.: Науковий світ, 2009. — 173 с.
19. Стратегии бизнеса: аналитический справочник / под общ. ред. Г. Б. Клейнера. — М.: Консэко, 1998.
20. *Тобс А. С.* Управление проектами: стандарты, методы, опыт / А. С. Тобс, Г. С. Ципес. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 240 с.
21. *Фунтов В. Н.* Основы управления проектами в компании / В. Н. Фунтов. — 2-е изд., доп. — СПб.: Питер, 2008. — 336 с.
22. ISO/ TR 10006: 2003. Quality Management. — Guidelines to quality in project management.

#### **Интернет-ресурсы**

23. P2 2005 Glossary of Terms. — Russian translation revised 020507version 3.2. — Режим доступа: [www.prince2.org.uk](http://www.prince2.org.uk)



## ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

12.1. Сутність, види та форми зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

12.2. Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

12.3. Державне регулювання зовнішньоекономічної діяльності.

12.4. Оцінка ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Запитання та завдання для самоконтролю.

Тести для проведення контролю знань.

Глосарій.

Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** акредитив, акцепт, акцизний податок, види ЗЕД підприємства, ефект ЗЕД, ефективність ЗЕД, зовнішня торгівля, зовнішньоекономічна діяльність, інкасо, ковзна ціна, країна походження товару, митна вартість товарів, митний режим, митний тариф України, митні платежі, митно-тарифне регулювання, мито, нетарифні обмеження, організація зовнішньоекономічної діяльності, оферта, податок на додану вартість, ставка мита, тверда ціна, товарна номенклатура УКТЗЕД, факторний аналіз ЗЕД, форми ЗЕД підприємства.

### 12.1. СУТНІСТЬ, ВИДИ ТА ФОРМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Економічний розвиток країни залежить від рівня ефективності використання внутрішніх та залучених іззовні ресурсів, отримання переваг від міжнародної спеціалізації та кооперації, а також від здатності створювати нові можливості для нарощення зовнішньоекономічної діяльності.

Розвиток зовнішнього сектору зазвичай розглядається як чинник, який стимулює економічне зростання завдяки взаємодії національного і світового відтворювальних процесів. Через механізм зовнішньоекономічних відносин попит на іноземні товари і послуги переноситься зі світового на внутрішній ринок окремої країни. Це спричиняє зростання потреб у розвитку продуктивних сил і сприяє піднесенню промисловості, сільського господарства, сфери послуг, що віддзеркалюється у підвищенні ВВП країни та добробуту її громадян.

У межах зовнішньоекономічної діяльності здійснюється міжнародний поділ праці, обмін його результатами між різними країнами. Ефективність міжнародного поділу праці полягає у тому, що участь у ньому дозволяє досягати визначеної мети при менших економічних витратах.

У науковій фаховій літературі відсутня єдина дефініція зовнішньоекономічної діяльності. Різні автори акцентують увагу на тому чи іншому аспекті цієї сфери. Зокрема, Є. А. Ковшар та В. І. Дегтярьова трактують зовнішньоекономічну діяльність як дії контрагентів, що мають комерційний характер, при здійсненні угоди з іноземними контрагентами. Подібним є визначення А. Г. Загороднього та Г. Л. Вознюка, які розглядають зовнішньоекономічну діяльність як діяльність вітчизняних та іноземних суб'єктів господарювання, що базується на взаєминах між ними і здійснюється як на території України, так і поза її межами. А. І. Дралін, С. Г. Міхнева, В. В. Сухініна та В. Д. Чічкіна розуміють зовнішньоекономічну

діяльність як підприємницьку діяльність у сфері міжнародного обміну товарами, послугами, інформацією, результатами інтелектуальної діяльності, факторами виробництва. У праці С. Л. Соркіна зроблено висновок про те, що ЗЕД — це сукупність виробничо-господарських, організаційно-економічних та комерційних функцій. О. Н. Воронкова та Є. П. Пузакова розглядають зовнішньоекономічну діяльність підприємства як сферу господарської діяльності, пов'язану з міжнародною виробничою та науково-технічною кооперацією, експортом та імпортом продукції, виходом на зовнішній ринок.

У вітчизняному законодавстві поняття «зовнішньоекономічна діяльність» наведено у двох нормативно-правових актах. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» сутність цього поняття розкривається через «діяльність суб'єктів господарювання України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, побудованій на взаємовідносинах між ними, що має місце як на території України, так і за її межами». У ст. 377 Господарського кодексу України зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарювання визначається як «діяльність, у процесі здійснення якої необхідно перетинати митний кордон України майном та/або робочою силою».

Узагальнюючи різні визначення поняття зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання, доходимо висновку, що **зовнішньоекономічна діяльність** — це різновид господарської діяльності, що здійснюється на основі комерційного контракту між контрагентами різних держав.

Законодавством України визначається, що *об'єктами ЗЕД* є товари, призначені для продажу. При цьому згідно зі ст. 1 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» товар — це будь-яка продукція, послуги, роботи, права інтелектуальної власності та інші немайнові права, призначені для продажу чи оплачуваної передачі.

Контрагентами є *суб'єкти* ЗЕД, якими згідно з національним законодавством можуть бути:

- фізичні особи (громадяни України, іноземні громадяни та особи без громадянства, які мають цивільну правоздатність та постійно проживають в Україні);
- юридичні особи (підприємства, організації та об'єднання всіх видів, які зареєстровані в Україні та знаходяться на території України, в тому числі юридичні особи, майно та/або капітал яких знаходиться повністю у власності іноземних суб'єктів господарської діяльності);
- об'єднання фізичних, юридичних, фізичних і юридичних осіб, яким відповідно до законів України не заборонено здійснення господарської діяльності;
- структурні одиниці іноземних суб'єктів господарської діяльності (філії, відділення і т. п.), які не є юридичними особами згідно із законами України, але мають постійне місцезнаходження на території України;
- спільні підприємства за участю вітчизняних та іноземних суб'єктів господарської діяльності, які розташовані в Україні та мають постійне місцезнаходження на її території;
- інші суб'єкти господарської діяльності, передбачені законами України.

Підприємства, що займаються ЗЕД, повинні керуватися такими законодавчо закріпленими *принципами*:

- суверенітету народу України (самостійно та незалежно здійснювати ЗЕД на території України, неухильно виконувати взяті на себе зобов'язання у сфері ЗЕД);
- свободи зовнішньоекономічного підприємництва (полягає у встановленні добровільних зв'язків, виборі довільних законодавчо незаборонених видів та форм ЗЕД, дотриманні законодавчо встановленого порядку, забезпеченні виключного права власності на всі одержані результати ЗЕД);
- юридичної рівності і недискримінації (рівність перед законом усіх суб'єктів ЗЕД, заборона обмежуючих та дискримінаційних дій, крім випадків, що передбачені чинним законодавством України);

- верховенства законів України над підзаконними актами при регулюванні ЗЕД;
- захисту державою інтересів усіх суб'єктів ЗЕД на основі рівності відповідно до законів України та норм міжнародного права;
- еквівалентності обміну, неприпустимості демпінгу при ввезенні та вивезенні товарів.

У практичному вимірі здійснення ЗЕД підприємства пов'язано з вибором певного виду та форми такої діяльності. При цьому *форму (form of connection)* прийнято трактувати, як спосіб здійснення будь-якої дії або як засіб існування певного виду зв'язку. *Вид (type of connection)* або сукупності зв'язків — це група предметів, об'єднаних однією класифікаційною ознакою, тобто сукупність форм.

Вітчизняним законодавством не розмежовується таксономія класифікаційних ознак зовнішньоекономічної діяльності підприємства, агрегуючи їх лише як види цієї діяльності. Наприклад, відповідно до ст. 4 Закону України «Про зовнішньоекономічну діяльність» види і форми чітко не розмежовуються (рис. 12.1).

У міжнародній практиці зазвичай зовнішньоекономічна діяльність поділяється на види та форми (табл. 12.1).

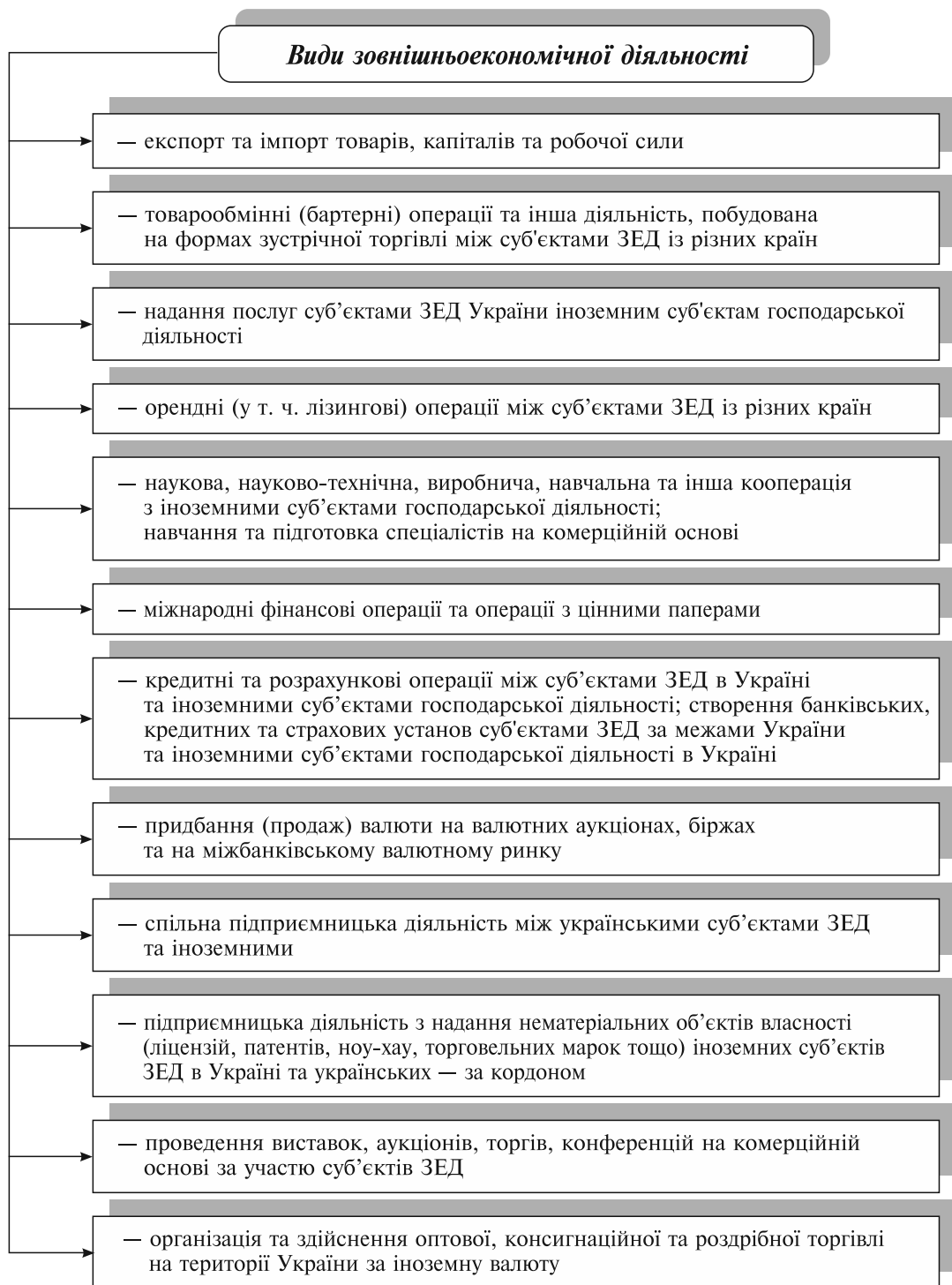
1. **Зовнішня торгівля (foreign trade)** — це підприємницька діяльність у сфері міжнародного обміну товарами та послугами.

Таблиця 12.1. Види та форми ЗЕД підприємства

Вид	Форма
1. Зовнішня торгівля	— експортно-імпортні операції з товарами та послугами; — реекспортні та реімпортні операції; — зустрічні (компенсаційні) операції
2. Міжнародне інвестиційне співробітництво	— іноземні інвестиції (прямі та портфельні); — інвестиційний кредит; — міжнародний лізинг; — спільне виробництво в межах спільного підприємства
3. Міжнародне виробничо-технічне співробітництво (кооперація)	— міжнародна виробнича кооперація; — спільні виробничі програми; — договірна спеціалізація
4. Міжнародне науково-технічне співробітництво	— купівля-продаж патентів та ліцензій; — спільні наукові дослідження; — надання технічної допомоги; — навчання персоналу; — франчайзинг; — надання інжинірингових послуг; — надання консультаційних послуг
5. Міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини	— надання міжнародних кредитів; — здійснення міжнародних розрахунків; — купівля-продаж валюти; — купівля-продаж цінних паперів

**Зовнішня торгівля товарами** — основне джерело доходів та витрат будь-яких суб'єктів ЗЕД. Продаж чи закупівля продукції на світових ринках часто є першою зарубіжною операцією фірми, яка започатковує ЗЕД. Це пояснюється мінімальними зобов'язаннями та найменшим ризиком цих операцій для ресурсів компанії. Наприклад, компанія може збільшити експорт за рахунок завантаження своїх надлишкових потужностей і використати мінімум додаткових інвестицій. Крім того, вона може звернутися до послуг посередників, які за комісійні винагороди забезпечать експортно-імпортні операції, що дозволить не вдаватися до наймання досвідченого персоналу.

**Зовнішня торгівля послугами** є джерелом доходів з-за кордону, відрізняється від тих, які є результатом торгівлі товарами. Отримання доходу від надання послуг одним суб'єктом ЗЕД зарубіжному контрагенту вважається їх експортом, а сплата за них — імпортом.



*Рис. 12.1.* Види зовнішньоекономічної діяльності підприємств відповідно до законодавства України

В умовах розвитку інформаційного суспільства зовнішня торгівля послугами набуває самостійного характеру, іноді відокремленого від купівлі-продажу товарів. Однак, враховуючи вагомість матеріальних товарів, зовнішню торгівлю послугами розглядають як основну та обслуговуючу купівлю-продаж товарів.

До основних торговельних операцій щодо послуг належать:

— операції з експорту та імпорту туристичних послуг, що охоплюють категорію осіб, які в'їжджають до країни чи виїжджають за кордон та не займаються при цьому оплачуваною діяльністю. Види туристичних послуг досить різноманітні та можуть включати послуги з розміщення туристів, переміщення різними видами пасажирського транспорту, забезпечення харчуванням, задоволення культурних або ділових потреб туристів, оформлення документації тощо;

— торговельні операції з консультаційними послугами щодо інформації та вдосконалення управління.

Значний обсяг торгівлі послугами складають операції, що обслуговують товарообіг. Серед них виокремлюють такі:

- операції з міжнародного перевезення вантажів;
- транспортно-експедиторські;
- операції зі зберігання вантажів;
- операції зі страхування вантажів;
- операції з міжнародних розрахунків;
- інші.

Зовнішня торгівля як найдавніший вид ЗЕД охоплює традиційну торгівлю (експорт та імпорт), реекспортні та реімпортні операції, зустрічну (компенсаційну) торгівлю.

Законодавство України визначає **експорт** (товарів, робіт, послуг) — як продаж товарів вітчизняними суб'єктами ЗЕД іноземним суб'єктам господарської діяльності (у т. ч. з оплатою в негрошовій формі) з вивезенням чи без вивезення цих товарів через митний кордон України.

**Імпорт** (товарів, робіт, послуг) — придбання (у тому числі з оплатою в негрошовій формі) вітчизняними суб'єктами ЗЕД в іноземних суб'єктів господарювання товарів (робіт, послуг) з завезенням чи без завезення таких товарів на територію України, включаючи купівлю товарів для власного споживання закладами й організаціями України, розміщеними за її межами.

Найпоширенішою формою зовнішньої торгівлі є традиційна (проста) торгівля, тобто «вільний» експорт та імпорт товарів, який не обумовлений коопераційними зв'язками й зобов'язаннями щодо збалансованого обміну товарів. Така торгівля регулюється Віденською конвенцією ООН щодо договорів міжнародної купівлі-продажу товарів (1980 р. ). При традиційній торгівлі до обов'язків продавця (експортера) входить: поставка товару, передання документів та права власності на товар відповідно до вимог договору та чинної конвенції (ст. 30), а в обов'язки покупця (імпортера) — сплата вартості товару і прийняття поставки товару відповідно до вимог договору та чинної конвенції (ст. 53). Інші зобов'язання, крім зазначених, в експортера та імпортера відсутні, тобто після виконання угоди експортер має право змінити покупця (знайти іншого імпортера). Аналогічно й імпортер має право вибору постачальника, заміни експортера без будь-яких юридичних наслідків.

Торгівля між суб'єктами зовнішньої торгівлі залежно від специфіки може бути: прямою (коли компанія однієї країни продає продукцію замовнику з іншої країни) та непрямую (коли продукція продається вітчизняному замовнику, а вже він продає її замовнику з іншої країни).

Іншими поширеними формами ЗЕД підприємства цього виду є реекспортні та реімпортні операції.

**Реекспортні** операції передбачають вивіз за кордон раніше придбаного на закордонному ринку товару, який не піддавався в країні реекспорту значній обробці. Допускаються несуттєві зміни, що не впливають на назву товару: зміна упаковки, нанесення спеціального маркування тощо, тобто операції з підготовки товару до реекспорту відповідно до вимог країн-реекспортерів. При цьому (згідно з торговельною практикою), якщо вартість додаткових операцій з переробки то-

вару перевищила 50 % його експортної ціни, змінюється назва товару, і він уже не вважається реекспортним, а операції з його продажу відбуваються у режимі «експорту».

Найпоширенішими мотивами виникнення реекспорту можуть бути доповнення до більш складної угоди або отримання прибутку з різниці цін.

**Реймпортні** операції пов'язані з завезенням вітчизняних товарів, що не зазнали переробки. Це можуть бути товари, не продані на аукціоні, повернені з консигнаційного складу, відбраковані покупцем тощо.

Торгівля товарами у матеріально-речовій формі, що передбачає обмін різноманітними товарами між контрагентами, належить до *зустрічних (компенсаційних) операцій*. Форми таких товарообмінних операцій за класифікаційним підходом ООН прийнято поділяти на п'ять різновидів: зустрічна та зворотна закупка, пряма та непряма компенсаційна операція, бартер.

**Операції щодо зустрічної закупівлі** мають свою специфіку у взаємовідносинах експортера та імпортера, яка полягає в тому, що продаж товарів (послуг) пов'язується з відповідною закупівлею або підписанням угоди на зустрічну закупівлю. При цьому оплата передбачається поставками товарів та/або послуг у доповнення або замість грошового еквівалента.

Причинами широкого використання цієї форми торгівлі, яка охоплює більше третини торговельних угод, є:

- нестача або обмеженість валюти для здійснення прямих закупівель товарів чи послуг;
- необхідність здійснення гарантованих поставок;
- вихід на нові або важкодоступні ринки;
- спрощення фінансових взаєморозрахунків;
- необхідність подолання кризових явищ в економіці (неплатежі, часткова або повна неконвертованість національної валюти, падіння виробництва, зниження конкурентоспроможності тощо).

**Операції зі зворотною закупівлею** продукції найчастіше укладаються у зв'язку з продажем підприємства, комплектного обладнання або технології. При цьому експортер зобов'язується закуповувати частину або всю продукцію, що вироблятиметься на зазначеному підприємстві або обладнанні.

**Компенсаційні операції** є більш поширеною формою торгівлі, ніж операції зі зворотною закупівлею. Експортер зобов'язується закуповувати певну кількість товарів імпортера протягом узгодженого терміну. Компенсаційна угода зазвичай укладається на меншу суму і менший термін (від одного до трьох років), ніж угода зі зворотною закупівлею.

Компенсаційні операції включають прямі компенсаційні операції; непрямі компенсаційні операції; операції, що передбачають відшкодування.

Прямі компенсаційні операції передбачають, що експортер товару дає згоду на те, що імпортер повністю оплачує його поставки товарами. Така форма ЗЕД відрізняється від операцій із зустрічною закупівлею тим, що для неї розробляються одночасно два окремі договори: на продаж і на закупівлю.

Непрямі компенсаційні операції мають місце за умов, коли урядова організація, яка здійснює закупки високовартісних товарів або приймає про це рішення, вимагає від постачальника здійснити зустрічну закупівлю або надати економічні вигоди у вигляді інвестицій, технологій або сприяння на ринках третіх країн.

Форми торгівлі, що передбачають відшкодування, є більш гнучкими порівняно з іншими формами зустрічної торгівлі. Вони характерні для великих контрактів між урядами (поставки озброєння, літаків, енергетичного обладнання тощо).

Найдавнішою формою зустрічної торгівлі є бартер.

**Бартер** — це обмін певної кількості одного товару на інший у вигляді натурального обміну без застосування механізму валютно-фінансових розрахунків.

До переваг бартеру та товарообмінних операцій належать можливість прискореного освоєння нових ринків збуту, забезпечення більшої гарантованості поставок необхідних товарів, можливість набуття досвіду роботи із зарубіжним партнером. Загальноновизнаними недоліками бартеру, як і інших форм товарообмінних операцій, є невідповідність принципам недискримінації та багатосторонності торговельного обміну, закріпленим у правилах СОТ, складність пошуку балансу потреб експортера та імпортера.

2. **Міжнародне інвестиційне співробітництво** — це вид ЗЕД, пов'язаний з розміщенням грошових коштів підприємства в зарубіжних фінансових, матеріальних або нематеріальних активах з метою отримання комерційної вигоди. Серед мотивів залучення до такого виду ЗЕД можуть бути можливості отримання таких вигод:

- необхідність капіталовкладень через прискорене економічне зростання або у зв'язку з його обмеженістю в окремих галузях виробництва;
- зменшення витрат виробництва через перенесення виробництва трудомісткої продукції до країн з дешевшою робочою силою;
- забезпечення додаткових джерел сировини шляхом вкладень капіталу у видобувні галузі за кордоном;
- обминання митних бар'єрів для розширення експорту розвинених країн;
- екологічний фактор, який полягає у перенесенні шкідливих для навколишнього середовища виробництв до інших країн.

Міжнародне інвестиційне співробітництво може здійснюватись у формі прямих або портфельних іноземних інвестицій, інвестиційного кредиту, міжнародного лізингу, спільного виробництва у межах спільного підприємства.

Найбільш розповсюдженою формою інвестиційного співробітництва є **прямі іноземні інвестиції (ПІІ)**. Основний зміст цієї категорії розкривається у визначенні, схваленому експертами Міжнародного валютного фонду (МВФ) і Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). Інвестиції вважаються прямими, якщо здійснюються за межами національних кордонів з метою розширення виробництва товарів і послуг, закупівлі товарів для імпорту до країни базування або експорту до третіх країн. Таке визначення є базовим, а його корегування може відбуватися стосовно обсягів інвестованих коштів. Зокрема, Організація промислового розвитку ООН та Державна служба статистики України вважають прямими іноземні інвестиції, які надають інвестору-нерезиденту право на участь в управлінні підприємством і мають обсяг не менше, ніж 10 % вартості статутного капіталу підприємства або не менше, ніж 10 % голосів в управлінні підприємства-резидента. МВФ визначає ПІІ, якщо їх обсяг складає не менше, ніж 25 % статутного капіталу підприємства. Відповідно до класифікації Конференції ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) передбачено розмір вкладень не менше, ніж 10—20 % від загальної вартості капіталу.

Використання ПІІ надає низку суттєвих переваг, серед яких:

- нарощення виробничих потужностей у країні-реципієнті;
- модернізація виробництва, перенесення практики передових методів управління і маркетингу, що в цілому сприяє розвитку інноваційного потенціалу підприємства;
- забезпечення виходу на нові ринки;
- стимулювання конкуренції завдяки зниженню цін та підвищенню якості продукції тощо.

**Портфельні іноземні інвестиції** — це вкладення в цінні папери зарубіжних підприємств (без придбання контрольного пакета) з метою отримання підвищеного доходу за рахунок податкових пільг, зміни валютного курсу тощо. Така форма ЗЕД підприємства не дає інвестору права управляти об'єктом інвестування. Однак портфельні інвестиції є більш ліквідними, гнучкими та чутливими до коливань на фінансових ринках, ніж прямі. Оскільки критерієм вибору сфери інвестування є рівень дохідності та ризикованість, то у разі погіршення еконо-

мічного стану суб'єкта ЗЕД — реципієнта портфельний інвестор може вилучити свої інвестиції.

**Під іноземним інвестиційним кредитом** розуміються економічні відносини між фірмами та/або банками з приводу фінансування інвестиційної діяльності на за-садах строковості та оплатності. Залучення кредитних коштів дозволяє забезпечити неперервність процесу відтворення та його розширення, а також може сприяти посиленню конкурентної боротьби за ринки збуту, джерела сировини та результати НТП.

**Міжнародний лізинг.** Ця форма міжнародного інвестиційного співробітництва охоплює орендні відносини різного ступеня складності — від простої оренди до різновидів лізингу.

Сутністю міжнародного лізингу є оренда основних засобів виробництва для їх використання у виробничому процесі орендарем, у той час як самі ці засоби орендодавець придбав, і він зберігає право власності на них до кінця угоди. У більшості випадків лізинг є специфічною формою фінансування за участю спеціалізованої лізингової компанії, яка купує право власності на майно для третьої сторони і передає його в оренду на коротко-, середньо- і довгостроковий період.

Розрізняють:

- фінансовий лізинг, за якого впродовж контрактного терміну відбувається амортизація переважної частини обладнання;
- операційний лізинг, за якого не відбувається повної амортизації обладнання (тобто лізингові платежі не покривають повної вартості взятого в лізинг майна).

Ці відмінності пов'язані як з різними термінами оренди й амортизаційного періоду, так і з неоднаковими ставками платежів. За фінансового лізингу ставка є суттєво нижчою, ніж за лізингу операційного. При цьому поточні витрати (без урахування експлуатаційних витрат) і ризики за умов операційного лізингу несе орендодавець, тоді як за умови фінансового лізингу — орендар.

Різні умови цих двох форм лізингу зумовлюють переваги їх у різних видах діяльності. Так, фінансовий лізинг є більш придатним за умов, коли орендар потребує технічного переоснащення і йому потрібно отримати в оренду комплексні технологічні лінії, обладнання для повних технологічних циклів тощо. Операційний лізинг більш зручний, коли йдеться про оренду сільськогосподарської та будівельної техніки, а також транспортних засобів.

Специфіка взаємовідносин експортера та імпортера за такою формою ЗЕД, як оренда (лізинг) полягає в тому, що продаж товарів (переважно машин та обладнання) з акта купівлі-продажу перетворюється фактично на процес купівлі-продажу, який може тривати кілька років і результатом якого не завжди буде перехід права власності на предмет угоди. Основою цієї форми торгівлі є орендні відносини. У світовій практиці розрізняють три види оренди залежно від термінів дії угоди:

- **рентинг (renting)** — короткострокова оренда на термін від кількох днів до кількох місяців (транспортні засоби, товари для туризму та відпочинку);
- **гайринг (hiring)** — середньострокова оренда на період від кількох місяців до року (транспортні засоби, дорожньо-будівельне обладнання, сільськогосподарські машини, монтажне обладнання тощо);
- **лізинг (leasing)** — довгострокова оренда на термін понад один рік (широкий спектр обладнання, нерухомість).

Сутністю лізингу є оренда основних засобів виробництва для їх використання у виробничому процесі орендарем, у той час як самі ці засоби орендодавець придбав і він зберігає право власності на них до кінця угоди. У більшості випадків лізинг є специфічною формою фінансування за участю спеціалізованої лізингової компанії, яка купує право власності на майно для третьої сторони і передає його в оренду на коротко-, середньо- і довгостроковий період.



Інтенсивність розвитку зовнішньоекономічних відносин зумовила розширення нових форм лізингу:

- **«мокрый лізинг»** передбачає додаткові послуги лізингодавця лізингоодержувачу. Цей вид лізингу є дорогим для лізингодавця, оскільки він утримує обладнання, проводить ремонт, страхує, управляє виробництвом, постачає паливе;
- **«чистий лізинг»** зобов'язує лізингоодержувача нести всі витрати, пов'язані з експлуатацією обладнання;
- **лізинг на залишкову вартість обладнання** застосовується до вживаного устаткування (протягом 1—4 років);
- **лізинг з повним обслуговуванням** передбачає надання ряду додаткових послуг до «мокрого лізингу»: лізингодавець постачає сировину, залучає фахівців для роботи з обладнанням;
- **лізинг постачальнику** є формою оренди, подібною до лізингу «ліз-бек». Постачальник обладнання є продавцем та основним орендарем одночасно, але не користується обладнанням. Він зобов'язаний знайти суборендарів і здати їм обладнання в суборенду;
- **поновлюваний лізинг** здійснює періодичну заміну раніше зданого в лізинг обладнання більш досконалим;
- **вендор-лізинг** — основою такої форми лізингу є кооперація виробників. У ролі лізингової компанії виступає асоціація фірм-виробників спільно з лізинговою компанією або банком для просування на ринок особливо дорогого обладнання.

**Спільне виробництво** у межах спільного підприємства передбачає здійснення спільних дій щодо управління виробничим процесом.

3. **Міжнародне виробничо-технічне співробітництво** — скоординована чи спільна виробничо-технічна діяльність партнерів, основою якої є розподіл виробничих програм та взаємовигідна співпраця. Серед поширених форм ЗЕД у практичній діяльності використовують міжнародну виробничу кооперацію, спільні виробничі програми та підрядне співробітництво, договірну спеціалізацію.

**Міжнародна виробнича кооперація** — це форма ЗЕД, що передбачає об'єднання праці суб'єктів ЗЕД різних країн у взаємопов'язаних процесах виробництва. Основними ознаками виробничої кооперації є:

- попереднє узгодження сторонами умов спільної діяльності;
- наявність безпосередніх суб'єктів виробничої кооперації та координація господарської діяльності підприємств-партнерів з різних країн;
- закріплення в договірному порядку головних об'єктів кооперування (готових виробів, компонентів, напівфабрикатів, технологій тощо);
- розподіл між партнерами завдань у межах узгодженої програми, закріплення за ними виробничої спеціалізації з урахуванням основних цілей кооперативної угоди;
- здійснення взаємних або односторонніх поставок товарів за узгодженим графіком виконання виробничих програм у межах угоди про кооперацію, а не як наслідок виконання звичайних договорів купівлі-продажу;
- довготривалість і стабільність відносин, що підвищує зацікавленість партнерів у цьому виді зв'язків.

Міжнародна кооперація виробництва є об'єктивним наслідком його спеціалізації, проявом зростаючої взаємозалежності між фірмами різних країн, нарощуванням обсягів виробничої та торговельної діяльності ТНК і МНК. Значного поширення набула така форма міжнародної торгівлі за кооперацією, як внутрішньокорпоративний обмін, тобто продаж товарів і послуг компанією, розміщеною в одній країні іншими компаніями, що входять до цієї ж корпорації, але розміщені в інших країнах. На операції внутрішньокорпоративного обміну товарами і послугами припадає близько 40 % загального обсягу експортно-імпортних операцій США.

Найбільшого розвитку виробнича кооперація набула в таких галузях, як автомобільна, суднобудівна, тракторобудівна, електротехнічна (особливо виробництво побутових приладів). За оцінками фахівців, у машинобудуванні економічно розвинених країн частка фірм-субпостачальників у вартості готових виробів коливається від 25 до 75 % (літакобудування) залежно від стадії виробництва.

При реалізації міжнародної виробничої кооперації здійснюється розроблення і використання спільних виробничих програм та договірна спеціалізація.

**Спільні виробничі програми** передбачають спільне виробництво та *підрядне співробітництво*. Суть останнього полягає в тому, що замовник доручає виконавцю проведення певних робіт згідно із заздалегідь обумовленими вимогами щодо термінів, обсягів, якості виконання та інших умов. При цьому розглядаються два різновиди міжнародного виробничого кооперування: просте виготовлення продукції («класичний підряд») та підряд з проектування й виготовлення нового продукту.

**Договірна спеціалізація підприємств** — суб'єктів ЗЕД полягає у можливості виключення дублюючих видів діяльності шляхом взаємодоповнення з метою зниження витрат та раціональнішого використання ресурсів.

4. **Міжнародне науково-технічне співробітництво** — вид ЗЕД, який полягає у спільному розробленні підприємствами науково-технічних проблем, взаємному обміні науковими досягненнями, виробничим досвідом та підготовці кваліфікованого персоналу. Реалізація цього виду ЗЕД у практичній діяльності відбувається у формах купівлі-продажу патентів та ліцензій, спільних наукових досліджень, надання технічної допомоги, навчання персоналу, франчайзингу та надання консультаційних інжинірингових послуг.

**Купівля-продаж патентів і ліцензій** — це торгівля правами інтелектуальної власності, тобто нематеріальними активами.

Розрізняють торгівлю результатами науково-технічних досліджень та щодо торгівлі об'єктами авторського права. У першому випадку предметом торгівлі є результати виробничих, наукових досліджень та розробок, тобто патенти на винаходи, ліцензії, корисні моделі, товарні марки, торговельні знаки, найменування місць походження товарів, програми для ЕОМ, бази даних, інтегральні схеми, промислові зразки, ноу-хау тощо, що мають як наукову, так і комерційну цінність. В іншому — передача та купівля прав на переклад та видання наукової та художньої літератури, постановку театральної п'єси, видання нот та виконання музичних творів, спільне виробництво кінофільмів, прокат та обмін кінофільмами та телепрограмами.

У податковому управлінні США розрізняють п'ять категорій нематеріальних активів, які є предметом ліцензування:

- патенти, винаходи, формули, процеси, конструкції, схеми;
- авторські права, літературні, музичні або художні композиції;
- торгові марки, фірмові назви, фабричні марки;
- франшизи, ліцензії, контракти;
- методи, програми, процедури, системи тощо.

Купівля-продаж ліцензій пов'язана з переданням ліцензіаром ліцензіату прав на промислове і комерційне використання у певних межах винаходів, ноу-хау, товарних знаків тощо на обумовлений термін за винагороду. *Ліцензіар* надає право на використання інтелектуальної власності. *Ліцензіат* використовує об'єкт права інтелектуальної власності для створення продукції, призначеної для продажу на ринку.

У практиці торгівлі винаходами та ноу-хау використовують ліцензії двох видів — чисті (самостійні) ліцензії та супутні ліцензії.

**Чисті (самостійні) ліцензії** продаються за самостійними договорами, які передбачають передачу прав на використання винаходів та ноу-хау. Якщо продаж чистих ліцензій супроводжується поставкою зразків обладнання та наданням інжинірингових послуг з їх освоєння, то це знаходить відображення в угоді.

*Супутні ліцензії* продаються шляхом включення їх до контрактів з поставки машин, обладнання, приладів.

У практиці ліцензування використовують такі види ліцензій:

- **патентна ліцензія** — документ, який підтверджує передання права використання патенту без відповідного ноу-хау;
- **безпатентна ліцензія** — документ, який підтверджує право використовувати незапатентований винахід;
- **невиключна (проста) ліцензія** — дає ліцензіару право самостійного використання винаходу та ноу-хау і видачі ліцензій на них будь-яким зацікавленим особам;
- **виключна ліцензія (ексклюзивна)** — передбачає монопольне право ліцензіата використовувати винахід або секрет виробництва на відповідній території. При цьому ліцензіар відмовляється від самостійного їх використання і продажу ліцензій на них іншим особам на цій території. У практичній діяльності ліцензіар надає виключну ліцензію з численними застереженнями, які суттєво обмежують комерційну діяльність ліцензіата: заборона експорту; реалізація продукції через збутову мережу ліцензіата; встановлення максимального обсягу виробництва і мінімального обсягу обороту; зобов'язання закуповувати сировину, матеріали та комплектуючі, необхідні для виробництва продукції за ліцензією, у ліцензіара;
- **повна ліцензія** — надає ліцензіату виключне право на використання патенту або ноу-хау протягом дії угоди і передбачає відмову ліцензіара від самостійного використання об'єкта ліцензії впродовж цього ж терміну.

Оскільки конфіденційність ноу-хау не захищена патентом, існує небезпека, що покупець після переговорів відмовиться від угоди, а отриману інформацію використає з комерційними цілями. Саме тому перед переговорами про продаж ліцензії на ноу-хау з потенційним покупцем укладають опціонну угоду про нерозголошення суті ноу-хау.

Ліцензійні угоди передбачають кілька основних видів ліцензійних платежів:

- **роялті** — поточні відрахування, які встановлюються у вигляді фіксованих ставок у відсотках: до додаткового прибутку ліцензіата від використання ліцензії; загального його прибутку; загальної вартості реалізації продукції, виробленої за ліцензією та ін.;
- **паушальний платіж** — у вигляді фіксованої суми, яка не підлягає зміні впродовж усього терміну дії угоди. Цей платіж визначається на підставі експертних оцінок або на основі погоджених сторонами роялті за встановлений період;
- **комбінований (змішаний) платіж** — поєднує виплату твердої паушальної суми і роялті;
- **участь у прибутках** — відрахування на користь ліцензіара до 30 % прибутку при наданні виключної ліцензії і 10 % — при наданні невиключної ліцензії;
- **участь у власності** — передання ліцензіатом ліцензіару частини акцій своїх підприємств та інших цінних паперів, які допускають участь ліцензіара у структурі капіталу ліцензіата як платежу за надану ліцензію. Цей вид платежу використовують ТНК, що прагнуть встановити контроль над власністю тих іноземних підприємств, які використовують їх технологію.

Ця форма бізнесу широко використовується для проникнення на зарубіжні ринки, оскільки вона не потребує великих витрат. Компанія вже витратила кошти на формування інтелектуальної власності, тому роялті, отримані від ліцензіату, є її кінцевим прибутком.

До позитивних ознак міжнародного ліцензування належать переваги розміщення виробництва в зарубіжних країнах, за яких ліцензіар виходить на зарубіжний ринок, не маючи права власності на зарубіжні підприємства і жодних управлінських та інвестиційних зобов'язань.

Вигоди від ліцензування для ліцензіата полягають у можливості виробляти та продавати товари або послуги, які вже відомі на інших міжнародних ринках при відносно невеликих витратах на НДДКР.

Недоліки міжнародного ліцензування пов'язані з численними ризиками, які виникають між учасниками цього бізнесу в разі дострокової відмови одного з них від подальшої співпраці, недостатнього використання потенціалу відомих брендів, торгових марок, можливостей розкриття секретів виробництва, якщо предметом ліцензування є технологія.

Спільні наукові дослідження, надання технічної допомоги, навчання персоналу є перспективними напрямками міжнародного науково-технічного співробітництва, які формуються у процесі розвитку інтеграційних науково-технічних зв'язків між підприємствами-лідерами відповідних напрямів світового НТП.

Основним змістом міжнародного науково-технічного співробітництва може бути проведення спільних фундаментальних і прикладних досліджень, технічних розробок (дослідницько-конструкторських, технологічних, проектних, організаційних), а також організація дослідного виробництва, освоєння та поширення нововведень. Науково-технічне співробітництво та спільні наукові дослідження завершуються, як правило, створенням дослідного зразка виробу та його експериментальним виробництвом.

Пріоритетними напрямками розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва є:

- інформатизація, автоматизація, роботизація виробничих процесів;
- створення нових видів надстійких матеріалів;
- розширення практичного використання нано- та біотехнологій, генної інженерії;
- космічні дослідження.

Реалізація цих напрямків співробітництва пов'язана з наданням технічної допомоги, навчанням персоналу, розширенням можливостей навчання студентів у закордонних вищих навчальних закладах за кошти вітчизняних підприємств. У разі потреби в активізації інноваційної діяльності підприємств великого значення набуває розширення міжнародного наукового співробітництва в рамках малих фірм з венчурним капіталом, мережі технопарків, технополісів, наукових парків, техніко-впроваджувальних зон та ін.

**Франчайзинг** нині є однією з форм ЗЕД, що характеризуються найбільш активним розвитком. Франчайзингова угода передбачає надання франчайзером франчайзі своєї торгової марки, технології, продукту з доброю репутацією в обмін на виплату винагороди.

Міжнародний франчайзинг полягає в укладанні угоди між сторонами, згідно з якою франчайзі — незалежна компанія або незалежний підприємець — здійснює свою діяльність під іменем франчайзера. При цьому франчайзер надає франчайзі підтримку у вигляді таких допоміжних послуг, як організація рекламної кампанії, підготовка персоналу, розробка програм забезпечення якості товарів чи послуг, які вироблятиме франчайзі за угодою франчайзингу, допомога у відкритті нових торговельних точок, а також надає свій досвід, сприяє формуванню позитивного іміджу продукції компанії у споживачів, допомагає встановлювати вигідні контракти з постачальниками тощо.

Франчайзер отримує від франчайзі фіксовану винагороду та роялті за право використання фірмової назви, торгової марки і технологій франчайзера. Франчайзі дає згоду дотримуватися вимог франчайзера стосовно виконання заданого плану бізнес-операцій та надання фінансової звітності за встановленими формами. Водночас франчайзер допускає деяку ступінь гнучкості з тим, щоб франчайзі міг адаптувати продукт компанії до місцевих умов і традицій споживачів.

Міжнародний франчайзинг може бути успішним за наявності низки сприятливих умов ведення бізнесу, а саме:

- коли франчайзер має позитивні результати у вітчизняному бізнесі завдяки унікальності його продукту та перевагам використаних методів роботи;

- коли чинники, які зумовили успішність його бізнесу на вітчизняному ринку, можуть бути задіяні на зарубіжних ринках;
- коли франчайзер досяг значних успіхів у веденні бізнесу на вітчизняному ринку.

Переваги міжнародного франчайзингу:

- *для франчайзі* — можливість здійснювати бізнес з перевіреним на конкурентоспроможність продуктом і технологією його виробництва;
- навчання персоналу і контроль за веденням бізнесу з боку франчайзера;
- поширення успішного досвіду в межах франчайзингової мережі;
- можливість часткового фінансування з боку франчайзера (кредити, участь у капіталі, устаткування, матеріали і товари з відстрочкою платежу або оплати частинами);
- отримання переваг, пов'язаних з високою купівельною спроможністю франчайзера (економія на обсягах закупівель, висока якість продукції), вигод, пов'язаних з ексклюзивними правами розподілу;
- надання інших вигод з боку франчайзера (використання результатів досліджень, вигоди від загальнонаціональних рекламних кампаній, послуги з проектування і розміщення будівель і приміщень, юридичні послуги та ін.);
- *для франчайзера* — можливість розширювати свою діяльність в інших країнах при відносно невеликих витратах і низькому рівні ризикованості; отримання важливої інформації щодо здійснення бізнесу в інших країнах та набуття нового досвіду діяльності в нових регіонах.

Недоліки міжнародного франчайзингу полягають у необхідності розподілу між його учасниками прибутку, отриманого на підприємстві, яке діє на умовах франчайзингу. Це може бути складнішим, ніж у випадку вітчизняного франчайзингу. Проблемою може бути також здійснення контролю з боку франчайзера за діяльністю франчайзі, особливо за якістю та відповідністю світовим стандартам вироблених товарів і послуг.

У цієї форми ЗЕД недоліки для франчайзі пов'язані з обмеженнями, встановленими франчайзером щодо закупівель у визначених постачальників, необхідністю суворого дотримання стандартизованих франчайзером процедур, невеликими можливостями впливу на франчайзера при суттєвій залежності від його репутації, а також відсутністю права самостійно продавати франшизи.

Придбання іноземних ліцензій або франшизи пов'язане з більшими зобов'язаннями, які повинна взяти на себе фірма порівняно з експортною діяльністю. Більша відповідальність виникає у зв'язку з необхідністю направлення до іншої країни досвідченого технічного персоналу для сприяння ліцензіату чи франчайзі у створенні та адаптації їх виробничих потужностей для випуску нового продукту.

**Надання інжинірингових послуг** — форма ЗЕД підприємства, що передбачає надання консультантом на контрактній основі інжинірингових послуг замовнику. При цьому послуги, що надаються, можуть мати комплексний, частковий або лише проектно-консультативний характер. Проектно-консультативний або «чистий» інжиніринг передбачає надання інтелектуальних послуг з проведення техніко-економічного обґрунтування проекту, проектування об'єкта, розробки планів будівництва і контролю за проведенням робіт.

Інжинірингові послуги супроводжують багато форм міжнародного бізнесу і є додатковим засобом підвищення конкурентоспроможності товарів та просування їх на зарубіжні ринки. Наприклад, проектно-дослідницькі послуги є обов'язковою складовою спорудження об'єктів «під ключ», науково-дослідні, дослідно-конструкторські, технологічні розробки слугують основою створення нових товарів, нових технологій, які потім оформляються ліцензіями на винаходи і ноу-хау та, у свою чергу, стають предметом продажу на світовому ринку; для розвитку міжнародного бізнесу, укладання зовнішньоторгових контрактів для навчання кадрів, проведення маркетингових досліджень, рекламних кампаній тощо.

Операція з торгівлі інженерно-технічними послугами полягає у наданні на підставі контракту на інжинірингові послуги однією стороною (консультантом) іншій стороні (замовнику) комплексу або окремих послуг виробничого, комерційного та науково-технічного характеру.

Інжинірингові послуги надаються у вигляді технічної документації, результатів досліджень, інформації для обґрунтування проектів, економічних розрахунків, кошторисів, рекомендацій та ін.

Міжнародна регламентація інжинірингу була розроблена у 1981 р. Асоціацією інженерів цивільного будівництва (ASCE) та відображена у «Пораднику з використання послуг інженерів». Інженерно-консультаційні фірми згідно з «Порадником» можуть надавати такі дві категорії послуг:

а) консультації, дослідження та доповіді на стадії теоретичних розробок, підготовки техніко-економічних обґрунтувань та реалізації проектів;

б) послуги, пов'язані з безпосереднім виконанням технічного проекту та спорудженням об'єкта.

Особливістю міжнародної торгівлі інжиніринговими послугами є суттєва потреба у переміщенні до країни-імпортера професійного персоналу.

Інжиніринг принципово відрізняється від торгівлі науково-технічними знаннями передусім тим, що об'єктом купівлі-продажу ліцензій є певні знання, а при реалізації інжинірингу — послуги з використання знань.

**Інжиніринг** — це відтворювальні послуги, тобто на ринку цих послуг є багато агентів, а їх вартість визначається суспільно необхідними витратами часу на їх виробництво. Якщо виробник послуг має нижчі витрати на одиницю корисного ефекту, то він отримує додатковий прибуток. У випадку продажу ліцензій відбувається реалізація нових знань, якими володіє обмежена кількість продавців. Саме тому ціна ліцензій визначається не затратами праці на отримання знань, а співвідношенням попиту і пропозиції.

**Консультаційні послуги (консалтинг)** — це консультування виробників, продавців і покупців з питань економічної діяльності підприємств. У «Європейському довіднику консультантів» зазначено, що консалтингові фірми надають 84 види консультаційно-інформаційних послуг. Консалтинг охоплює проведення комплексних маркетингових досліджень, підготовку інформаційних оглядів ринків та регіонів, проведення рекламних кампаній, організацію роботи тендерних комітетів, виконання функцій генеральних підрядників у підрядних контрактах тощо. При наданні цих послуг до країни-імпортера направляються консультанти, експерти, спеціалісти-виконавці. Консалтингова операція оформляється підрядним контрактом, в якому враховуються взаємовідносини замовника та виконавця. Критерієм вибору виконавця є його професіоналізм, досвід, ділова репутація, членство у міжнародних професійних спілках та асоціаціях (наприклад, у міжнародній асоціації інженерів-консультантів).

**5. Міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини** — це сукупність операцій, що забезпечують різні види ЗЕД підприємств міжнародними розрахунками, купівлею-продажем валюти та цінних паперів, кредитуванням, а також власні операції на світових фінансових та валютних ринках з метою отримання прибутку від різниці курсів або ставок на цінні папери і кредити.

Цей вид ЗЕД підприємства може реалізовуватись у таких формах.

**Міжнародний кредит** — це позика в грошовій формі, що надається кредитором однієї країни позичальнику іншої країни на умовах терміновості та сплати процентів. Розрізняють такі його форми:

- залежно від цільового призначення: зв'язаний (має суворо цільовий характер, закріплений у кредитній угоді) або фінансовий (не має суворого цільового призначення і використовується на розсуд позичальника);
- залежно від терміну користування: короткостроковий (до 1 року), середньостроковий (від 1 до 5 років) та довгостроковий (понад 5 років);
- залежно від відношення до третіх осіб: факторинг (перевідступлення першим кредитором прав вимоги боргу третьої особи другому кредитором (банку,

факторинговій компанії) з попередньою або наступною компенсацією вартості такого боргу першому кредитору) та форфейтинг (придбання у кредитора боргу, вираженого в оборотному документі, на безповоротній основі, при цьому форфейтер (комерційний банк або спеціалізована компанія) бере на себе всі ризики — неплатежу, переказування коштів, валютний, процентний ризик та ін. ).

**Здійснення міжнародних розрахунків** передбачає сукупність технічних, технологічних, фінансових, інтелектуальних та інших професійних видів діяльності банку, які спрямовані на оптимізацію взаємодії банку і клієнта (підприємства — суб'єкта ЗЕД) у сфері переміщення фінансових коштів, призначених для вирішення конкретного економічного завдання.

**Купівля-продаж валюти** банком, необхідної для здійснення платежу у випадку, якщо національна грошова одиниця не збігається з валютою платежу. Банки також можуть надавати своїм клієнтам повний спектр послуг з операцій в іноземній валюті: ведення валютних рахунків, банківський супровід ЗЕД підприємства, конверсійні операції, неторговельні операції, документарні операції, що дозволяють зменшити ризик, пов'язаний зі здійсненням ЗЕД, міжнародні грошові перекази та розрахунки.

У міжнародних валютно-фінансових відносинах синтезуються всі інші види ЗЕД підприємства.

У чистому вигляді той чи інший вид ЗЕД підприємства застосовується рідко. Це зумовлено надзвичайно динамічним непередбачуваним розвитком ринку. Зазвичай його доповнюють інші види в різноманітних поєднаннях, характер яких може змінюватися залежно від часу, простору, конкретних умов торгівлі.

## 12.2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

**Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві** — це сукупність методів, форм та засобів управління зовнішньоекономічними операціями для досягнення поставлених завдань або визначеної мети, тобто комплекс заходів, необхідний для створення передумов з метою забезпечення ефективної діяльності компанії за межами національних кордонів. Організація ЗЕД, що є базовою функцією управління, охоплює інституціональне забезпечення зовнішньоекономічної діяльності (акредитація у митних органах, отримання дозволів на окремі види ЗЕД тощо), визначення напрямів діяльності (вибір форми виходу на зовнішні ринки, розробка стратегії ЗЕД), організацію роботи персоналу, забезпечення здійснення компанією зовнішньоекономічних операцій.

Передумовою реалізації підприємством ЗЕД є акредитація його у митних органах як суб'єкта ЗЕД, тобто реєстрація й облік суб'єктів ЗЕД у митних органах. Процедура акредитації підприємство може проходити самостійно або скористатися послугами спеціалізованих компаній.

Для проведення акредитації необхідно подати на розгляд посадовим особам митних органів, у зоні діяльності яких зареєстроване підприємство, такі документи: установчі документи підприємства (оригінал та нотаріально завірнену копію); протокол установчих зборів про призначення керівника (оригінал та копія); наказ про призначення директора (оригінал); паспорт керівника підприємства (оригінал та копія 1-ї, 2-ї та 11-ї сторінок); свідоцтво про державну реєстрацію суб'єкта підприємницької діяльності в міській держадміністрації (оригінал та нотаріально завірнену копію); довідку органів статистики про внесення суб'єкта підприємницької діяльності в Єдиний державний реєстр підприємств і організацій України (ЄДРПОУ) (оригінал та нотаріально завірнену копію); довідку банку про наявність рахунків (у валюті України та в іноземній валюті); наказ підприємства про при-

значення головного бухгалтера (оригінал), паспорт бухгалтера (оригінал та копії). У разі, коли посада бухгалтера не передбачена, у митні органи подається інформаційне повідомлення; наказ підприємства про призначення працівників, відповідальних за роботу з митницею; свідоцтво платника податку на додану вартість (далі ПДВ) або довідку з податкових органів, що підприємство не є платником ПДВ, або свідоцтво про сплату єдиного податку (оригінал та копія); договір оренди приміщення та документ, що підтверджує право власності орендодавця; інформаційне повідомлення про наявність або відсутність іноземної інвестиції; лист на ім'я начальника митниці з проханням провести акредитацію підприємства; перелік представлених документів; акредитаційну картку (3 примірники); електронну копію акредитаційної картки.

У випадку внесення до документів даних, що не відповідають дійсності, підприємству може бути відмовлено в акредитації на митниці.

Організацією ЗЕД на підприємстві займається відділ ЗЕД або, у разі спеціалізації підприємства на окремих видах ЗЕД, менеджери ЗЕД, оформлені у відділах закупівлі чи продажів, залежно від профілю підприємства. До обов'язків менеджерів ЗЕД належать вивчення й аналіз зовнішніх ринків та розробка поточних і перспективних планів розвитку підприємства, визначення оптимальної стратегії зовнішньоекономічної діяльності підприємства з урахуванням прийняттого рівня ризику, проведення аналізу і розрахунків основних економічних показників ЗЕД підприємства, оцінка експортного потенціалу підприємства, обґрунтування шляхів реалізації стійких конкурентних переваг суб'єкта ЗЕД, розробка цінової політики, аналіз ефективності зовнішньоекономічних зв'язків, підготовка матеріалів для укладання контрактів з іноземними фірмами, одержання ліцензій у випадках, передбачених чинним законодавством, облік виконання всіх зовнішньоекономічних договорів з експорту продукції підприємства та імпорту товарів за бартерними контрактами тощо (табл. 12.2).

Таблиця 12.2. Сутність основних функцій менеджерів зовнішньоекономічної діяльності

№	Функція менеджера ЗЕД	Сутність функції
1	Вивчення та аналіз зовнішніх ринків	Збір інформації про ринки, вихід на які для підприємства є доцільним. Оцінка попиту та пропозиції товарів, динаміки цін, рівня якості товарів, рівня конкуренції на ринку. Метою аналізу є визначення цільових ринків для виходу на них, визначення резервів підвищення якості продукції компанії
2	Визначення стратегії ЗЕД підприємства	Оцінка можливостей розширення діяльності за межі національних кордонів, визначення джерел фінансування ЗЕД та формування оптимальної стратегії
3	Оцінка експортного потенціалу підприємства	Визначення виробничих можливостей компанії, оцінка відповідності її продукції світовим стандартам, прогнозування ефективності експорту та порівняння з показниками діяльності на внутрішньому ринку
4	Оцінка основних показників ЗЕД	Аналіз динаміки та структури ЗЕД, порівняння з тенденціями діяльності компанії на внутрішньому ринку
5	Розробка цінової політики	Вибір цінової стратегії з урахуванням особистостей продукції, що виробляє підприємство, та характеристик ринку
6	Підготовка та укладання контрактів	Встановлення зв'язків з контрагентами, участь у визначенні умов майбутньої угоди та формування контракту, контроль за виконанням умов договору контрагентом
7	Одержання дозвільних документів на здійснення ЗЕД	Фіксація змін у законодавстві, пов'язаних зі здійсненням ЗЕД, отримання дозвільних документів у відповідних органах



Процес організації ЗЕД на підприємстві визначається її видом, яку здійснює компанія. На вітчизняних підприємствах найбільшого поширення набули операції зовнішньої купівлі-продажу, що уособлюють сукупність дій з реалізації вітчизняних товарів на зовнішніх ринках та відповідно закупівлю за кордоном товарів як для використання у виробничих цілях, так і для подальшого перепродажу з метою кінцевого споживання.

Збут товарів за межами національних кордонів може здійснюватися підприємством у кількох формах, вибір яких залежить від мети та потенційних можливостей підприємства — суб'єкта ЗЕД (рис. 12.2).

Найпростішою формою виходу підприємства на зовнішній ринок є експорт. Залежно від інтенсивності товарного потоку розрізняють нерегулярний і регулярний експорт.

**Нерегулярний експорт** — це пасивний рівень зовнішньоекономічних відносин, коли підприємство час від часу експортує надлишки своєї продукції і продає товари місцевим оптовикам, що представляють закордонних покупців.

**Регулярний експорт**, навпаки, здійснюється підприємством для посилення позицій на зовнішніх ринках та передбачає адаптацію продукції до вимог зовнішнього ринку для задоволення попиту споживачів.

Розрізняють також прямий та непрямий експорт. У випадку *прямого експорту* підприємство самостійно розробляє експортну стратегію та власними силами організовує збут продукції на зовнішніх ринках. *Непрямий експорт* пов'язаний з використанням суб'єктами ЗЕД посередницької ланки, що займається організацією просування та збуту продукції підприємства за кордоном.

До непрямого експорту зазвичай вдаються підприємства, що лише починають свою експортну діяльність, оскільки він потребує меншого обсягу капіталовкладень. Проте для непрямого експорту характерні недоліки, серед яких: ізольованість виробника від ринку, залежність експортера від посередника, невмотивованість посередників до просування товарів експортера тощо.



Рис. 12.2. Форми виходу підприємства на зовнішній ринок

Організація непрямого експорту на підприємстві пов'язана з вибором посередника. Залежно від обсягу наданих прав та обов'язків посередників у зовнішній торгівлі поділяють на таких, що діють від свого імені та за власний рахунок; від свого імені, але за рахунок довірителя; від імені довірителя, проте за власний рахунок; від імені і за рахунок довірителя.

**Брокер** — посередник при укладанні угод між продавцем і покупцем, що одержує комісійну винагороду (брокераж) — певний відсоток від суми проведеної біржової операції та не є стороною угоди, укладеної за його участю.

**Комісіонери** — оптові та роздрібні посередники, які здійснюють продаж продукції, що належить принципалу (продавцеві), від свого імені, проте за рахунок комітента (покупця).

**Агент** — представник принципала, що є стороною угоди та укладає зовнішньоторговельний контракт від імені та за рахунок довірителя.

**Дилер** — юридична або фізична особа, яка, виконуючи функції продавця, здійснює закупівлю товарів для подальшого їх продажу, а також надає післяпродажне обслуговування.

**Дистриб'ютор** — фірма або агент промислового підприємства, які здійснюють реалізацію продукції й виступають як торговці за договором на основі угоди про право на продаж в окремому регіоні.

За обсягом повноважень на ринку агентів поділяють на простих, монопольних та з «правом першої руки». *Прості* агенти не мають виняткових прав на операції з товарами принципала на ринку, у той час як *монопольні* отримують право продавати товари протягом визначеного часу на певній території без загрози конкуренції з боку інших посередників чи самого принципала. *Посередники з «правом першої руки»* є різновидом простих агентів, яким принципал зобов'язаний запропонувати товар у першу чергу. Якщо посередник «з правом першої руки» відмовляється від запропонованих умов, він зобов'язаний надати принципалу відмову у письмовому вигляді, зазначивши причини відмови, після чого принципал має право реалізувати товар на цьому ринку без виплати винагороди посереднику.

**Спільна підприємницька (господарська) діяльність** — діяльність, що базується на співробітництві між суб'єктами господарської діяльності України та іноземними суб'єктами господарської діяльності і на спільному розподілі результатів та ризиків від її здійснення. Спільне підприємництво може здійснюватися у чотирьох формах: ліцензування, виробництво за контрактом, управління за контрактом та підприємство спільного володіння.

**Ліцензійна угода** передбачає передання ліцензіату права (ліцензії) на використання виробничого процесу, товарного знака, патенту, торгового секрету підприємства-ліцензіара на зовнішньому ринку в обмін на гонорар або ліцензійний платіж.

Особливостями ліцензійних угод є те, що зацікавленість ліцензіара в наданні ліцензії, зазвичай, зумовлена не чисто комерційними помислами, а прагненням зміцнити свої позиції на іноземному ринку шляхом встановлення довготривалих зв'язків з партнерами. До того ж у ліцензійних операціях на відміну від угод купівлі-продажу не відбувається повного відчуження об'єкта угоди від свого власника — ліцензіат отримує право використовувати об'єкт ліцензії, проте не стає його власником.

**Виробництво за контрактом** є формою спільного підприємництва, що передбачає укладання компанією контракту із зарубіжними виробниками на випуск товару. Підприємства вдаються до такої форми виходу на зовнішній ринок в умовах обмеження власних виробничих потужностей, нижчої вартості виробничих ресурсів за кордоном, наявності експортних бар'єрів, високих транспортних витрат тощо.

До недоліків цієї форми виходу на зовнішній ринок належить менший ступінь контролю за процесом виробництва з боку підприємства, внаслідок чого воно

може втратити частину потенційних прибутків. Однак підрядне виробництво дає підприємству можливість розгорнути свою діяльність на зовнішньому ринку швидше, з меншим ризиком і можливостями партнерства з місцевим виробником або купівлі його підприємства.

**Управління за контрактом** є формою спільного підприємництва, що передбачає поєднання управлінського ноу-хау підприємства однієї країни та капіталу підприємства іншої. Для підприємства-експортера передання управлінського ноу-хау дозволяє уникнути ризику втрати капіталу за умови невисокої віддачі інвестиційного проекту.

Управління за контрактом широко застосовується у країнах з перехідною економікою, оскільки цей спосіб виходу на зовнішній ринок характеризується мінімальним ризиком і одержанням прибутку із самого початку діяльності. Недоліком є те, що для виходу на зовнішній ринок підприємству необхідно мати достатній штат кваліфікованих управлінців. До цього способу недоцільно вдаватись у тому разі, коли самостійне здійснення всього бізнесу принесє підприємству, що виходить на зовнішній ринок, набагато більші прибутки. Крім того, управління за контрактом на певний час позбавляє підприємство можливості розгорнути власний бізнес у цій країні.

Спільне підприємництво може також здійснюватися шляхом створення у зарубіжній країні **спільного підприємства**, що базується на спільному капіталі суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, на спільному управлінні та розподілі результатів і ризиків.

Існують різні механізми створення спільного підприємства, зокрема: купівля закордонним інвестором частки місцевого підприємства, купівля місцевим підприємством частки існуючого закордонного підприємства, створення нового підприємства зі спільним капіталом. Цей спосіб є найбільш дорогим та ризикованим серед усіх форм спільного підприємництва, проте він є обов'язковим при виході на окремі ринки.

Третьою, достатньо поширеною формою збуту на зовнішньому ринку є **пряме інвестування**, тобто створення за кордоном виробничих філій власними силами, без участі іноземного капіталу. Ця форма виходу на зовнішній ринок характеризується максимальними витратами та високими ризиками, а також передбачає значні втрати при намаганні вийти з ринку. У той же час створення філії за кордоном дозволяє підприємству зберегти максимальний контроль за діяльністю компанії за межами національних кордонів. До переваг прямого інвестування належить також можливість заощадження за рахунок робочої сили або сировини, пільг, наданих іноземними урядами закордонним інвесторам, скорочення транспортних витрат тощо.

Кожна з охарактеризованих форм виходу підприємства на зовнішній ринок має свої переваги та недоліки, тому вибір підприємством стратегії ЗЕД має здійснюватися з урахуванням його можливостей та цілей, а також особливостей товару і конкурентних характеристик цільового ринку.

Організація зовнішньоторговельних операцій на підприємстві — складний процес, що передбачає виконання менеджерами ЗЕД низки дій, що умовно можуть поділяються на кілька етапів (рис. 12.3).

На **першому етапі** відбувається вибір контрагента зовнішньоторговельної операції, який задовольняє всім критеріям підприємства. Обираючи варіанти серед можливих, доцільно проаналізувати ринки кількох країн та визначити країну, зовнішньоторговельні операції з якою будуть найефективнішими. При виборі країни-контрагента доцільно брати до уваги рівень розвитку економіки в цілому, насиченість ринку, рівень тарифного захисту, наявність прихованих бар'єрів, системи якості, що застосовуються, тощо. Необхідно також перевірити наявність між Україною та потенційним контрагентом міжнародних угод, що регламентують здійснення між країнами зовнішньоторговельних операцій (угод про добровільне обмеження експорту, договорів про вільну чи преференційну торгівлю та ін.).

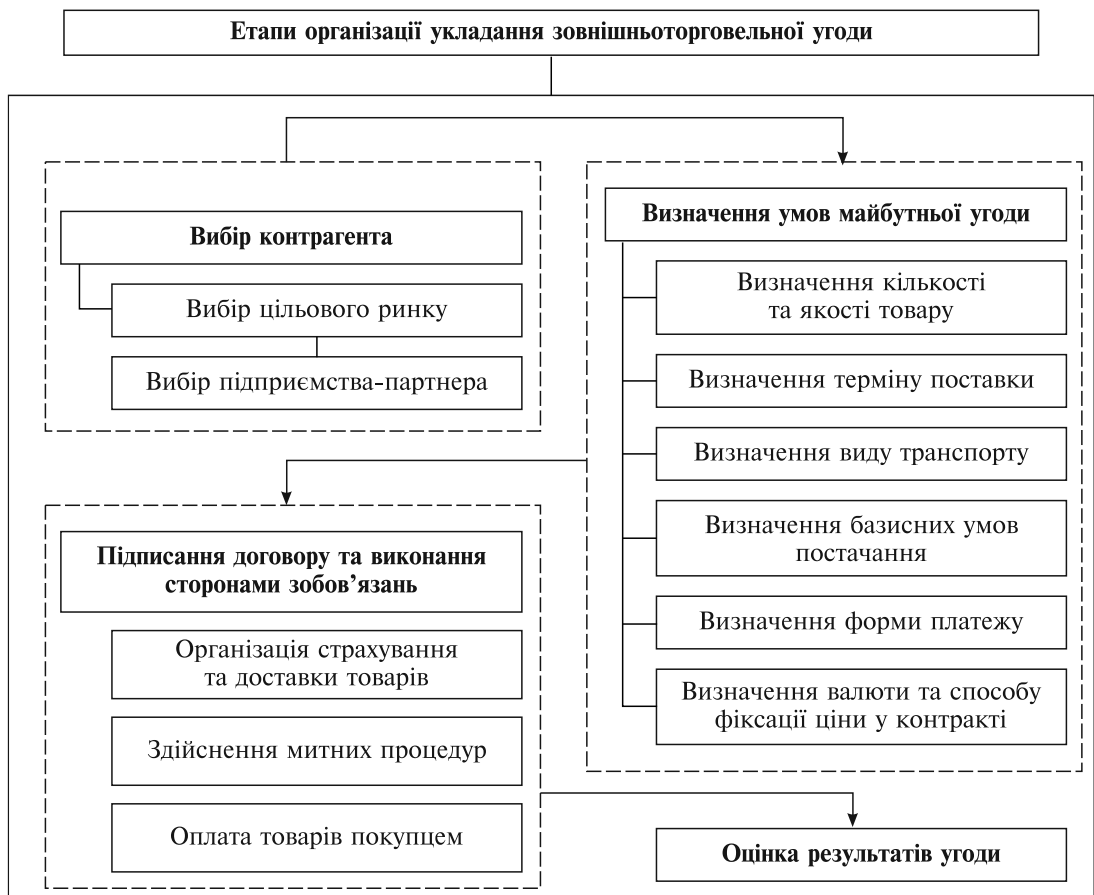


Рис. 12.3. Етапи організації зовнішньоторговельної операції

Після визначення країни-контрагента відбувається вибір підприємства-партнера та налагодження з ним контактів. Першим етапом встановлення зовнішньоторговельних відносин є надсилання *оферти* — пропозиції укласти угоду з урахуванням викладених умов. Розрізняють тверду та вільну оферти.

*Тверда оферта* — це письмова пропозиція на продаж визначеного товару, надіслана продавцем одному можливому покупцеві, де вказуються суттєві умови майбутнього контракту й визначено термін дії оферти.

*Вільна оферта* — це документ, який може бути наданий на одну й ту саму партію товару кільком можливим покупцям. Вільна оферта не зв'язує продавця своєю пропозицією і не встановлює термін для відповіді.

Оферта вважається прийнятою після її *акцепту* — повної і безумовної відповіді особи, якій адресована пропозиція, укласти договір про її прийняття. У разі здійснення операції з імпорту замість оферти закордонному контрагенту надсилається замовлення на придбання на певних умовах визначеної партії товарів.

На *другому етапі* організації зовнішньоторговельної операції відбувається обговорення сторонами умов майбутнього договору та його підписання.

*Зовнішньоекономічний договір (контракт)* — матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів ЗЕД та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків у ЗЕД. Зовнішньоекономічний договір (контракт) укладається суб'єктом ЗЕД або його представником у простій письмовій формі, якщо інше не передбачено міжнародним договором України чи законом. Повноваження представника на укладання зовнішньоекономічного договору (контракту) може впливати з доручення, статутних документів, договорів та інших підстав, які не суперечать цьому закону.

Зміст зовнішньоторговельного контракту (ЗТК) становлять умови договору, визначені його сторонами. За своїм юридичним значенням усі умови поділяють на істотні, звичайні і випадкові. *Істотними умовами договору* визнаються умови, необхідні та достатні для укладання ЗТК. На відміну від істотних *звичайні умови* не мають потреби в узгодженні сторін та передбачені у відповідних нормативно-правових актах і автоматично набувають чинності в момент укладання договору. *Випадковими* називаються такі умови, що змінюють або доповнюють звичайні умови.

Зовнішньоторговельний контракт вважається укладеним лише в тому випадку, якщо між сторонами в передбачених законом порядку і формі досягнуто згоди щодо всіх його істотних умов. Для зовнішньоторговельного контракту істотними умовами договору є предмет контракту, якість і кількість товару, базисні умови постачання, ціна, термін поставки, умови платежу, санкції та рекламації. До звичайних умов належать здача-прийняття товару, страхування, гарантії, упаковка та маркування, форс-мажорні обставини, арбітраж та інші умови.

Умови контракту, крім поділу на істотні та звичайні, можна класифікувати з позиції їх обов'язковості для продавця і покупця та їх універсальності (табл. 12.3).

Таблиця 12.3. Класифікація умов зовнішньоторговельного контракту

Зміст умов	Обов'язкові	Додаткові	Індивідуальні	Універсальні
Найменування сторін-учасників угоди (преамбула)	+		+	
Предмет контракту	+			
Якість і кількість	+		+	
Базові умови поставки	+			+
Ціна	+		+	
Терміни поставки			+	
Умови платежу	+			+
Санкції і рекламації	+			+
Юридичні адреси і підписи сторін	+		+	
Здача-прийняття товару		+		+
Страхування		+		
Відвантажувальні документи		+		
Гарантії		+		+
Упаковка та маркування		+		+
Форс-мажорні обставини		+		+
Арбітраж		+		+
Інші умови		+		

Зважаючи на обов'язковість, умови контракту поділяють на обов'язкові й додаткові. До обов'язкових умов належать найменування сторін, предмет контракту, якість і кількість, ціна, умови платежу, санкції й рекламації (штрафи, претензії) та юридичні адреси і підписи сторін.

Обов'язковими ці умови називаються тому, що у випадку порушення однією зі сторін цих умов, інша сторона може розірвати контракт і вимагати відшкодування збитків. При порушенні однією зі сторін додаткових умов інша сторона не має права розірвати угоду, проте має право вимагати їх виконання або відшкодування. До додаткових умов належать страхування товару, гарантії, пакування і маркування, форс-мажорні обставини, арбітраж, інші умови.

Умови договору можна також поділити на індивідуальні й універсальні. До індивідуальних належать найменування сторін у преамбулі, предмет контракту, якість товару, кількість товару, ціна, терміни постачання та юридичні адреси і підписи сторін. До універсальних — базові умови постачання, умови платежу, пакування й маркування, гарантії, санкції й реклаमाції, форс-мажорні обставини та арбітраж.

Процес узгодження змісту контракту пов'язаний із визначенням прийнятних для обох контрагентів умов майбутньої угоди. На особливу увагу в процесі укладання ЗТК заслуговують визначення способу встановлення якості продукції, фіксації ціни та умов платежу.

Однією з істотних умов зовнішньоторговельного контракту є встановлення якості продукції. Встановлення способу визначення якості у контракті залежить від виду товару, а також від міжнародної практики торгівлі ним.

При визначенні якості за стандартом передбачається наявність у підприємства сертифікатів відповідності товарів різноманітним стандартам якості.

У випадку, коли стандарти для товару не розроблено, передбачається встановлення якості за технічними умовами, що містять докладні технічні властивості товару, опис матеріалів, з яких він має виготовлятися, правила і методи перевірки й іспитів. За технічними умовами зазвичай визначають якість товарів, що виконуються на основі індивідуальних замовлень, унікального устаткування, складного промислового устаткування й апаратури.

При визначенні якості за зразком продавець надає покупцю кілька зразків продукції, властивості яких останній оцінює і, керуючись результатами, приймає рішення про замовлення. У контракті зазначається, що якість товару повинна відповідати зразкам, визначається порядок верифікації поставленого товару зі зразком.

Якість товару може визначатися вмістом окремих речовин у товарі. Такий спосіб визначення якості припускає встановлення в контракті у відсотках мінімально припустимого вмісту корисних речовин і максимально допустимого вмісту небажаних елементів чи домішок. Спосіб «*тель-кель*» використовується під час продажу ще не зібраного врожаю овочів та фруктів. Цей спосіб фактично позбавляє експортера відповідальності за якість товару та зобов'язує імпортера прийняти товар незалежно від його якості.

Одним з ключових аспектів узгодження цінових умов контракту є визначення валюти ціни та валюти платежу. *Валюта ціни* — валюта, у якій встановлюється ціна у зовнішньоторговельному контракті. *Валюта платежу* — валюта, у якій здійснюється платіж за ЗТК.

Після визначення валюти ціни сторонами ЗТК має бути визначена умова фіксації ціни у контракті. Залежно від об'єкта угоди у зовнішньоторговельному договорі можуть використовуватися: тверда ціна, ціна з наступною фіксацією та ковзна ціна.

**Тверда ціна** — ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і не підлягає зміні протягом усього терміну дії контракту. Тверда ціна зазвичай встановлюється на уніфіковані товари, термін постачання яких є незначним.

**Ціна з наступною фіксацією** — ціна, яка уточнюється в процесі виконання контракту безпосередньо перед доставкою кожної партії товару або щорічно перед початком фінансового року. Ціна з наступною фіксацією використовується для контрактів, за якими передбачено кількаразові поставки продукції протягом тривалого часу.

**Ковзна ціна** — ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і підлягає перегляду з урахуванням витрат виробництва. Перегляд відбувається на основі обумовленої структури ціни і поширюється або на всю суму витрат виробництва, або на їх конкретні елементи. При цьому зазначається їхня величина і відсоток від загальної вартості замовлення. Застосовується цей вид ціни щодо продукції, яка виготовляється протягом тривалого часу.

При застосуванні ковзної ціни у контракті фіксуються такі аспекти її встановлення: базисна ціна та її структура, момент початку зміни ціни та межа змінності. Кінцева ціна при застосуванні ковзної ціни обчислюється за формулою:

$$C_1 = C_0 \times (A + B \times b_1 / b_0 + D \times d_1 / d_0), \quad (12.1)$$

де  $C_1$  — кінцева ціна ЗТК;  $C_0$  — базисна ціна;  $A$  — коефіцієнт гальмування, тобто незмінна частка у змінній частині ціни,  $A = 10\text{—}20\%$  та відбиває частину вартості основних фондів, яка переноситься на вартість продукції, запланований прибуток тощо; продавці зацікавлені у зменшенні цього коефіцієнта, а покупці, навпаки, в його збільшенні з тим, щоб зменшити вплив на ціни інфляційного зростання ставок заробітної плати та цін на сировинні матеріали;  $B$  — частка у ціні витрат на заробітну плату;  $D$  — частка у ціні витрат на сировину та комплектуючі;  $b_1, d_1$  — індекс ставок заробітної плати та цін на сировину та комплектуючі, відповідно, на момент перерахунку ковзної ціни;  $b_0, d_0$  — індекс ставок заробітної плати та цін на сировину та комплектуючі відповідно на момент фіксації базової ціни.

Якщо у контракті ціна залежить від зміни ринкових цін, то у тексті контракту це зазначається застереженнями трьох видів:

- *застереження «hausse» (підвищення)*, яке означає, що будь-яке підвищення ринкової ціни зумовлює підвищення контрактної ціни;
- *застереження «baisse» (зниження)*, яке означає, що будь-яке зниження ринкової ціни зумовлює зниження контрактної ціни, а будь-яке підвищення ринкової ціни до уваги не береться;
- *застереження «hausse—baisse»*, яке визначає залежність зміни контрактної ціни від відповідної зміни ринкової ціни.

Після визначення цінових умов контракту відбувається обговорення форми платежу за договором. Форми розрахунків — це регульовані законодавством країн — учасників розрахунків способи виконання через банк грошових зобов'язань підприємств. В Україні міжнародні розрахунки здійснюються в порядку, встановленому законодавством країни, а також правилами, прийнятими в міжнародній банківській практиці.

З урахуванням міжнародної торгової і банківської практики виокремлюють чотири основні форми розрахунків: авансовий платіж, інкасо, акредитив і відкритий рахунок. Кожна форма міжнародних розрахунків так чи інакше пов'язана з ризиком для експортера й імпортера. Це залежить від багатьох факторів — виду товару, ступеня взаємної довіри партнерів, їх платоспроможності, надійності банків, залучених до цієї угоди тощо. Саме тому кожен учасник угоди прагне обрати ту форму розрахунків, яка є для нього більш вигідною і найменш ризикованою.

Найвигіднішим для експортера є авансова форма розрахунків. **Аванс** — це грошова сума чи майнова цінність, передана покупцем продавцю до відвантаження товару в рахунок виконання зобов'язань за контрактом. Функція авансу в зовнішній торгівлі є неоднозначною. З одного боку, імпортер за допомогою авансу кредитує експортера, а з іншого — гарантує виконання своїх зобов'язань за контрактом. Аванс може бути наданий у грошовій і товарній формах. У разі, коли використовується товарна форма, імпортер надає експортеру сировину чи комплектуючі, необхідні для виготовлення замовленого обладнання. Аванс у грошовій формі передбачає виплату покупцем узгоджених у контракті сум у рахунок платежів за умовами договору до відвантаження товару (надання послуг), а інколи навіть до початку виконання контракту.

У світовій практиці авансові платежі використовуються, якщо існують сумніви у платоспроможності покупця, за умов нестабільності у країні покупця, що може обумовити невиконання ним своїх зобов'язань за контрактом, у випадках, коли об'єктом угоди є вартісне або ексклюзивне обладнання. Аванс може покривати як повну вартість угоди, так і її частку. Обсяг авансу визначається його метою, характером товару, термінами угоди тощо.

Наступною за вигідністю для експортера формою розрахунків є платіж за допомогою акредитива. *Акредитив* — це письмове зобов'язання банку провести за проханням і відповідно до вказівок імпортера платіж експортеру проти документів, що повністю відповідають умовам акредитиву.

В акредитивній операції беруть участь імпортер, який дає доручення своєму банку на відкриття акредитиву (наказодавець акредитива), бенефіціар (зазвичай експортер), на користь якого відкривається акредитив, банк, що виставив акредитив (банк-емітент), банк, через який здійснюється платіж на користь бенефіціара (виконуючий банк).

Механізм розрахунку з використанням акредитива є таким:

1. Повідомлення експортером імпортера про готовність товару до відвантаження.
2. Вказівка імпортера своєму банку відкрити акредитив на користь бенефіціара.
3. Передача банком імпортера банку експортера акредитивного листа, в якому докладно викладено умови акредитива.
4. Повідомлення банком бенефіціара про відкриття на його користь акредитива.
5. Відвантаження на адресу покупця товарів відповідно до умов договору та передання виконуючому банку товаросупровідних документів.
6. Перевірка виконуючим банком відповідності наданих документів умовам акредитива й відправлення їх банку-емітенту.
7. Перевірка банком-емітентом документів та перерахування відповідної суми валюти на кореспондентський рахунок виконуючого банку.
8. Зарахування виконуючим банком відповідної суми на рахунок бенефіціара.
9. Відправлення банком-емітентом товаросупровідних документів разом з акредитивним листом імпортеру.
10. Перевірка документів імпортером та їх акцепт. У разі відсутності зауважень списання банком коштів з рахунку наказодавця за акредитивом й відправлення йому виписки. На цьому операція оплати за зовнішньоторговельним контрактом вважається виконаною.

Іншою формою платежу є інкасо. *Інкасо* — це банківська розрахункова операція, за якої банк за дорученням свого клієнта одержує на основі розрахункових документів належні йому кошти від платника за відвантажені на його адресу товари або за надані йому послуги і зараховує ці кошти на його рахунок в банку.

У здійсненні інкасової операції при міжнародних розрахунках беруть участь імпортер (платник), експортер (довіритель), банк експортера (інкасуючий банк) та банк імпортера (банк-ремітент). У міжнародній практиці для здійснення розрахунків за ЗТК найчастіше використовується *документарне інкасо* — зобов'язання банку одержати за дорученням експортера від імпортера суму платежу за контрактом проти передачі останнім товарних документів і перерахувати її експортеру.

Механізм оплати товару з використанням документарного інкасо передбачає такі етапи:

1. Відвантаження експортером товарів відповідно до умов договору та підготовка ним пакета товаросупровідних документів та інкасового доручення.
2. Перевірка інкасуючим банком правильності наданих документів та відправлення їх разом з інкасовим дорученням банку-ремітенту.
3. Передавання банком-ремітентом документів імпортеру.
4. Одержання банком-ремітентом платежу від імпортера.



5. Переказ коштів банком покупця банку продавця.

6. Зарахування коштів на рахунок експортера.

Незважаючи на простоту та невисоку вартість операцій з інкасо, недоліком, що значною мірою обмежує використання цієї форми розрахунків, є неодноразовість відвантаження товару та одержання платежу.

Формою платежу, що також використовується у світовій практиці, є **відкритий рахунок**. При розрахунках за відкритим рахунком контрагенти ведуть взаємний облік сум поточної заборгованості. Експортер відвантажує товар імпортеру, відправляє на його адресу товаросупровідні документи і вносить суму заборгованості в дебет рахунку, відкритого на ім'я імпортера. Останній здійснює такий же запис у кредит рахунку експортера. Після оплати товару банки експортера та імпортера здійснюють компенсуючі проведення.

Використання відкритого рахунку як форми розрахунків є вигідним для імпортера, оскільки відсутній ризик оплати недоставленого товару, а відсотки за користування кредитом не знімаються. Для експортера ця форма платежу пов'язана з найбільшими ризиками, оскільки відсутні гарантії погашення покупцем заборгованості.

Значна увага при визначенні умов майбутньої угоди приділяється вибору виду транспорту. Обґрунтування умов перевезення товарів має здійснюватися відповідно до світової практики торгівлі певним видом продукції, а також з урахуванням вартості перевезення товару конкретним видом транспорту, можливістю його використання тощо.

Результатом узгодження всіх умов зовнішньоторговельної угоди є контракт, у якому фіксуються права та обов'язки сторін у зв'язку з реалізацією операції купівлі-продажу.

Зовнішньоторговельний контракт зазвичай складається у стандартній формі та містить такі розділи: преамбула, предмет контракту, ціна товару, предмет та дата поставки, якість товару, пакування та маркування вантажу, умови платежу, завдання та приймання товару, страхування, претензії, форс-мажор, арбітраж, інші умови, юридичні адреси сторін (табл. 12.4).

Таблиця 12.4. Зміст зовнішньоторговельного контракту

Розділ ЗТК	Зміст
Преамбула	Зазначається повне найменування сторін-учасників зовнішньоекономічної операції, під якими вони офіційно зареєстровані, із зазначенням країни, скорочене визначення сторін як контрагентів («Продавець», «Покупець», «Замовник», «Постачальник» тощо), особа, від імені якої укладається зовнішньоекономічний договір, та найменування документів, якими керуються контрагенти при укладенні договору
Предмет контракту	Визначається, який товар чи послугу один з контрагентів зобов'язаний надати іншому із зазначенням точного найменування, марки, сорту або кінцевого результату роботи, що виконується. Якщо товар чи послуга потребують більш детальної характеристики, то це зазначається в додатку, який має бути невід'ємною частиною договору, про що робиться відповідна відмітка у його тексті
Якість і кількість	Залежно від номенклатури, визначається одиниця виміру товару, прийнята для товарів такого виду, його загальна кількість та якісні характеристики
Базисні умови постачання товарів	Зазначається вид транспорту та базисні умови поставки (відповідно до правил «Інкотермс», які визначають обов'язки контрагентів щодо поставки товару і встановлюють момент переходу ризиків від однієї сторони до іншої, а також конкретний термін поставки товару (окремих партій товару))
Ціна та загальна вартість договору	Визначається ціна одиниці виміру товару та загальна вартість товарів або вартість виконаних робіт, що поставляються згідно з договором, крім випадків, коли ціна товару розраховується за формулою, та валюта контракту. Якщо згідно з договором поставляються товари різної якості та асортименту, ціна встановлюється окремо за одиницю товару кожного сорту, марки, а окремим пунктом договору зазначається його загальна вартість. У цьому разі цінові показники можуть бути зазначені в додатках (специфікаціях), на які робиться посилання в тексті ЗТК. При розрахунках ціни ЗТК за формулою зазначається орієнтовна вартість ЗТК на дату його укладення

Розділ ЗТК	Зміст
Умови платежу	Визначається валюта платежу, спосіб, порядок та терміни фінансових розрахунків та гарантії виконання сторонами взаємних платіжних зобов'язань
Упаковка та маркування	Містяться відомості про упаковку товару (ящики, мішки, контейнери тощо) та нанесене на неї відповідне маркування (найменування продавця та покупця, номер договору, місце призначення, габарити, спеціальні умови складування і транспортування та ін.), а у разі потреби також умови її повернення
Здача-прийняття товару	У цьому розділі визначаються терміни та місце фактичного передання товару, перелік товаросупровідних документів
Форс-мажорні обставини	Містяться відомості про те, за яких випадків умови договору можуть бути не виконані сторонами (стихійні лиха, воєнні дії, ембарго, втручання з боку влади та ін.). При цьому сторони звільняються від виконання зобов'язань на термін дії цих обставин або можуть відмовитися від виконання договору частково чи в цілому без додаткової фінансової відповідальності. Термін дії форс-мажорних обставин підтверджується торгово-промисловою палатою відповідної країни
Упаковка та маркування	Встановлюється порядок застосування штрафних санкцій, відшкодування збитків та пред'явлення рекамацій у зв'язку з невиконанням або неналежним виконанням одним із контрагентів своїх зобов'язань
Арбітраж	Визначається порядок вирішення спорів у судовому порядку щодо тлумачення невиконання та/або неналежного виконання договору з визначенням назви суду або чітких критеріїв визначення суду будь-якою зі сторін залежно від предмета та характеру спору, а також погоджений сторонами вибір матеріального відшкодування і процесуального права, яке буде застосовуватися цим судом, та правил процедури судового урегулювання
Місцезнаходження	Зазначаються поштові та платіжні реквізити сторін

На *третьому етапі* організації зовнішньоторговельної операції здійснюється виконання сторонами угоди своїх обов'язків за ЗТК. Продавець відповідно до обраного базису постачання здійснює поставку товару у визначене місце та виконує розмитнення партії при експорті. Імпортер у свою чергу здійснює оплату товару, виконує розмитнення товару при імпорті та доставляє товар на власний склад для подальшого використання у господарській діяльності.

Базові умови постачання викладено в офіційних правилах тлумачення торговельних термінів Міжнародної торгової палати «Інкотермс 2010». Метою цього документа є забезпечення єдиних міжнародних правил для тлумачення найбільш уживаних торговельних термінів у зовнішній торгівлі. Їх використання дозволяє уникнути складнощів, пов'язаних з неодноковою інтерпретацією таких термінів у різних країнах.

За «Інкотермс 2010» визначається момент переходу відповідальності за товар та всіх ризиків пошкодження товару від продавця до покупця, що слугує базисом розрахунку ціни товару. Усі умови «Інкотермс 2010» поділено на дві категорії відповідно до виду транспорту (табл. 12.5)<sup>1</sup>.

**EXW «Франко-завод»** означає, що продавець вважається таким, що виконав свої зобов'язання щодо поставки, в момент, коли він надав товар у розпорядження покупця на площах свого підприємства без здійснення митного очищення товару для експорту та завантаження його на будь-який приймаючий транспортний засіб.

**FCA «Франко-перевізник»** означає, що продавець здійснює поставку товару, який пройшов митне очищення для експорту, шляхом передання призначеному покупцем перевізнику в зазначеному місці.

Обов'язки продавця щодо навантаження товару на транспортний засіб перевізника обумовлюються місцем його передачі: якщо передача здійснюється на території підприємства продавця, то обов'язок навантаження покладається на продавця. В інших випадках навантаження товару на транспорт є обов'язком покупця.

<sup>1</sup> Офіційне видання відсутнє.

Таблиця 12.5. Розподіл зобов'язань і ризиків між продавцем і покупцем відповідно до «Інкотермс 2010»

№	Вид зобов'язання	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAP	DAT	DDP
1	Надання комерційних документів	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
2	Експортні ліцензії, дозволи, гарантійні документи; експортні мита, податки, збори		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
3	Пакування-маркування	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
4	Навантаження товару на транспортний засіб (зі складу)		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
5	Договір транспортування до основного перевізника в країні продавця	+	*	+	+	+	+	+	+	+	+	+
6	Оплата навантаження товару на основний транспорт у термінал/узгодженому місці		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
7	Договір основного перевезення		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
8	Договір страхування						+		+			
9	Імпортні ліцензії, дозволи, гарантійні документи; імпортні мита, податки, збори		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
10	Оплата розвантаження в терміналі/узгодженому місці в країні покупця		+	+	+	+	+	*	*	*	*	+
11	Договір перевезення в країні покупця		+	+	+	+	+	*	*	*	*	+
12	Розвантаження на склад покупця у місці призначення		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
13	Ризики, пов'язані з транспортуванням до основного перевізника		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
14	Ризики, пов'язані з транспортуванням основним транспортним засобом		+	+	+	+	+	+	+	+	+	+

Умовні позначення:

- + — зобов'язання продавця
- зобов'язання покупця
- \* — розподіл зобов'язань залежить від інших умов контракту (місця передачі товару від продавця до покупця)

**FAS «Франко вздовж борту судна»** означає, що обов'язки продавця є виконаними, коли товар, що пройшов митне очищення при експорті, розміщений біля борту судна у названому порту відвантаження. Це означає, що з цього моменту всі витрати й ризику втрати чи пошкодження товару повинен нести покупець.

**FOB «Франко-борт»** означає, що обов'язки продавця виконані, коли товар, що пройшов митне очищення на експорт, перейшов через поручні судна у визначеному порту відвантаження.

**CFR «Вартість і фрахт»** — умова «Інкотермс 2010», що використовується лише для водного транспорту та означає, що в обов'язки продавця входить митне очищення товару при експорті, доставка до основного перевізника, завантаження на борт судна, а також оплата фрахту.

**CIF «Вартість, страхування та фрахт»** — термін, що також може бути використаний лише для водного транспорту, означає, що в обов'язки продавця входить передавання товару, який пройшов митне очищення при експорті, через поручні судна у порту відвантаження, а також оплата фрахту та морського страхування на користь покупця проти ризику втрати чи пошкодження товару під час перевезення.

**CPT «Перевезення оплачено до...»** означає, що до обов'язків продавця включено оплату перевезення товару, що пройшов митне очищення при експорті, до пункту призначення. Продавець не оплачує страхування вантажу, а перехід ризику пошкодження товару відбувається в момент його передання першому перевізнику.

**CIP «Перевезення та страхування оплачено до...»** означає, що продавець здійснює поставку товару, що пройшов митне очищення при експорті, шляхом його передання перевізнику, призначеному ним самим. Додатково до цього продавець зобов'язаний оплатити витрати перевезення товару до зазначеного місця призначення, а також забезпечити страхування на користь покупця проти ризику втрати чи пошкодження товару під час перевезення. Ця умова «Інкотермс» є аналогом CIF для всіх видів транспорту.

**DAT «Поставка до терміналу»** означає, що продавець виконав свої обов'язки щодо поставки, коли товар, який пройшов митне очищення для експорту, але не пройшов митне очищення для імпорту, наданий у розпорядження покупця нерозвантаженим на транспортному засобі, що прибув до визначеного терміналу.

**DAP «Поставка у пункт призначення»** означає, що продавець виконав свої обов'язки щодо поставки, коли товар, що пройшов митне очищення для експорту, але ще не для імпорту, наданий у розпорядження покупця нерозвантаженим на транспортному засобі, що прибув до визначеного місця чи пункту.

**DDP «Поставка зі сплатою мита»** означає, що продавець здійснює поставку покупцю товару, який пройшов митне очищення для експорту та імпорту, у зазначене останнім місце та несе всі витрати та ризику, пов'язані з доставкою товару до місця призначення.

На *четвертому*, заключному етапі, відбувається оцінка здійсненої зовнішньоторговельної операції та, якщо необхідно, висуваються претензії недобросовісного виконання контрагентом його обов'язків за ЗТК. На цьому етапі здійснюється також оцінка ефективності проведеної операції.

Таким чином, організація ЗЕД на підприємстві є елементом системи менеджменту, що являє собою сукупність дій, пов'язаних зі створенням умов та безпосередньо реалізацією операцій за межами національних кордонів.

### 12.3. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Державне регулювання ЗЕД спрямоване на забезпечення захисту національних інтересів країни та суб'єктів її зовнішньоекономічної діяльності, створення для останніх рівних можливостей розвитку всіх видів підприємницької діяльності та напрямів використання доходів і здійснення інвестицій, розвиток конкуренції та

ліквідацію монополізму, розвиток національної економіки та її інтеграцію до світової економіки.

Складовими державного регулювання ЗЕД є механізми тарифного та нетарифного регулювання ЗЕД. Найважливішими критеріями при прийнятті рішення щодо застосування до товарів заходів тарифного та нетарифного регулювання є порядок визначення коду товару згідно з Українською класифікацією товарів зовнішньоекономічної діяльності (УКТЗЕД), країни походження товару, митної вартості товару, митного режиму, застосування тарифних пільг та нарахування і сплата митних платежів.

**Митно-тарифне регулювання** — сукупність митно-тарифних заходів, що використовуються державою як національний торговельно-політичний інструментарій для регулювання зовнішньої торгівлі країни.

В Україні правовою основою митно-тарифного регулювання є Закон України «Про Єдиний митний тариф» від 01.03.92 р. з наступними змінами та доповненнями, Митний кодекс України (МКУ), а також постанови Кабінету Міністрів України стосовно митно-тарифного регулювання та нормативні акти Державної митної служби України (ДМСУ).

Основним інструментом при здійсненні цього виду регулювання є **митний тариф України** — систематизований звід ставок ввізного мита, якими обкладаються товари та інші предмети, що ввозяться на митну територію України. Митний тариф відображає структурні зміни, які відбуваються в економічній, соціальній і фінансовій сферах суспільства, сприяючи тим самим економічному розвитку країни. Митний тариф виконує як економічні, так і політичні функції (рис. 12.4).

**Захисна функція митного тарифу** полягає в захисті національних виробників від іноземної конкуренції на внутрішньому ринку шляхом застосування ставок імпортного мита. **Регуляторна функція** виявляється у сприянні формуванню однакових умов у конкурентному середовищі для вітчизняної та імпортної продукції. **Фіскальна функція** формує за рахунок митних платежів вагому частину доходів державного бюджету країни. **Стимулююча функція** полягає у створенні сприятливих умов для ввезення товарів, необхідних національній економіці, а також поліпшенні умов доступу національних товарів на зовнішні ринки. **Торговельно-політична функція** проявляється в досягненні шляхом застосування державою економічних та політичних важелів, зниження ставок мита у країнах — торговельних партнерах або надання їм митних пільг.

Митний тариф складається з товарної номенклатури та ставок мита. Основою товарної номенклатури митного тарифу є Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності, яка на рівні шести знаків повністю відповідає Гармонізованій системі опису і кодування товарів (HS), а на рівні восьми знаків — Комбінованій номенклатурі Європейського Союзу (CN). Дев'ятий та десятий знаки відповідають деталізації коду товару на національному рівні України (рис. 12.5).

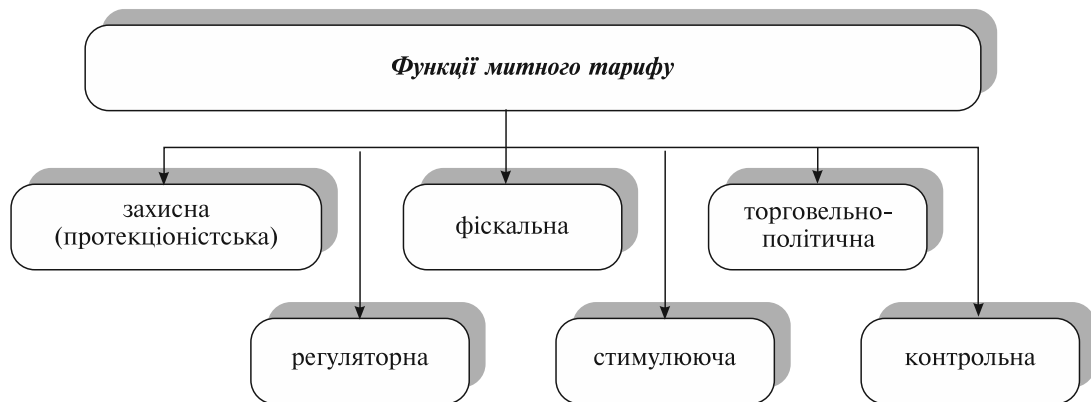


Рис. 12.4. Класифікація функцій митного тарифу

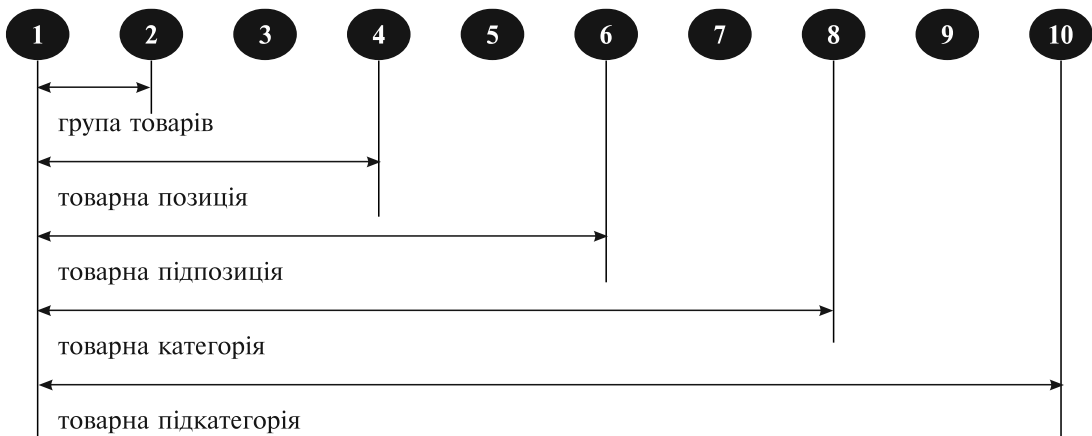


Рис. 12.5. Структура коду УКТЗЕД

**Гармонізована система опису і кодування товарів** — номенклатура товарів з ієрархічною структурою, що охоплює тільки ті товари, які транспортуються у традиційному розумінні (включаючи електроенергію).

**Комбіновану номенклатуру**, що використовується країнами-членами ЄС для потреб статистики зовнішньої торгівлі, складено набагато детальніше, ніж HS. Розділи CN ідентифікуються за допомогою восьмизначного коду.

УКТЗЕД, де об'єктом класифікації є всі товари, що перетинають митний кордон України, використовується з метою проведення митного контролю, виконання робіт під час декларування, ліцензування та квотування, регулювання експорту та імпорту товарів, вивчення кон'юнктури ринку, а також ведення статистики зовнішньої торгівлі.

Після визначення товарного коду встановлюється країна походження товару. Саме наявність сертифіката про походження товару дає право на застосування митних пільг у вигляді відповідної митної ставки.

**Країна походження товару** — це країна, у якій товар був повністю вироблений або достатньо трансформований, що визначається за Митним кодексом України. Під країною походження розуміється не тільки окрема країна, але й угруповання країн, митні союзи, регіон або частина країни.

Країна походження товару визначається з метою оподаткування товарів, застосування до них заходів нетарифного регулювання, заборон та обмежень щодо переміщення через митний кордон України, а також забезпечення обліку цих товарів у статистиці зовнішньої торгівлі.

Якщо у виробництві товару беруть участь кілька країн, країною походження вважається та, в якій були здійснені останні операції з переробки, достатні для того, щоб товар отримав основні характерні ознаки повністю виготовленого товару, що відповідають критеріям достатньої переробки.

**Критеріями достатньої переробки** вважаються:

а) виконання виробничих та технологічних операцій, за результатами яких змінюється класифікаційний код товару за УКТЗЕД на рівні будь-якого з перших чотирьох знаків;

б) правило адвалорної частки, яке полягає у зміні вартості товару в результаті його переробки, коли відсоткова частка вартості використаних матеріалів або доданої вартості досягає фіксованої частки (не менше 50 %) у вартості кінцевого товару;

в) виконання виробничих або технологічних операцій, які в результаті переробки товару зумовлюють зміни класифікаційного коду або вартості, але з дотриманням певних умов вважаються достатніми для визнання товару походженням із тієї країни, де такі операції мали місце.

Декларування країни походження товару під час переміщення товарів через митний кордон України здійснюється шляхом подання оригіналів документів про

походження товару: сертифіката про походження товару та декларації про походження товару.

**Сертифікат про походження товару** — це документ, який однозначно свідчить про країну походження товару, виданий компетентним органом цієї країни або країни вивезення.

**Декларація про походження товару** — це письмова заява про країну походження товару, зроблена у зв'язку з вивезенням товару виробником, продавцем, експортером або іншою компетентною особою на комерційному рахунку чи будь-якому іншому документі, який стосується товару.

Подання сертифікату про походження товару є обов'язковим, якщо:

а) товари походять з країн, яким Україна надає преференції за Митним тарифом України;

б) ввезення товарів з відповідної країни регулюється кількісними обмеженнями (квотами) або іншими заходами регулювання ЗЕД;

в) це передбачено міжнародними договорами України;

г) документи, які подаються для митного оформлення, не містять відомостей про походження товарів;

г) митний орган має підстави вважати, що декларуються недостовірні відомості про походження товарів.

Декларація про походження товару подається у випадках, якщо:

а) товари переміщуються через митний кордон України дрібними партіями у несупроводжуваному багажі на адресу громадян або в ручній поклажі громадян за умови, що ці товари мають некомерційний характер, а їхня сукупна вартість не перевищує еквівалент 500 євро;

б) сукупна вартість партій товарів не перевищує еквівалент 300 євро.

Суми нарахування митних платежів прямо залежать від митної вартості товарів.

**Митною вартістю товарів**, які переміщуються через митний кордон України, є вартість товарів, яка базується на ціні, що фактично сплачена або підлягає сплаті за ці товари на момент перетину кордону, обчислена декларантом відповідно до положень МКУ.

**Ціна, що була фактично сплачена або підлягає сплаті**, — це загальна сума всіх платежів, які були здійснені або повинні бути здійснені покупцем оцінюваних товарів продавцю прямо чи опосередковано. Платежі можуть бути здійснені не тільки у вигляді переказу грошей, але й за акредитивом, інкасуванням або за допомогою інших розрахунків (вексель, передача цінних паперів тощо).

Відомості про митну вартість товарів використовуються для нарахування митних платежів, ведення митної статистики, а також розрахунку податкового зобов'язання, визначеного за результатами документальної перевірки.

Визначення митної вартості товарів базується на загальних принципах митної оцінки, прийнятих у міжнародній практиці. Митною вартістю товарів при експорті є ціна товару, зазначена у рахунку-фактурі чи рахунку-проформі. Визначення митної вартості товарів, що ввозяться на митну територію України, здійснюється шляхом застосування одного з шести методів (рис. 12.6).

Перший метод — за ціною договору — є основним методом визначення митної вартості. Кожний наступний метод використовується за умови, що митна вартість товарів не може бути визначена шляхом застосування попереднього. Методи на основі віднімання та додавання вартості можуть застосовуватися у будь-якій послідовності на розсуд декларанта.

Метод визначення митної вартості **за ціною договору (контракту) щодо товарів, які імпортуються (вартість операції)**, використовується у випадках, якщо немає жодних обмежень щодо прав покупця на використання оцінюваних товарів; стосовно товарів або їх ціни, відсутні будь-які умови, що унеможливають визначення митної вартості; жодна частина виручки від подальшого перепродажу, розпорядження або використання товарів покупцем не надійде прямо чи опосередковано

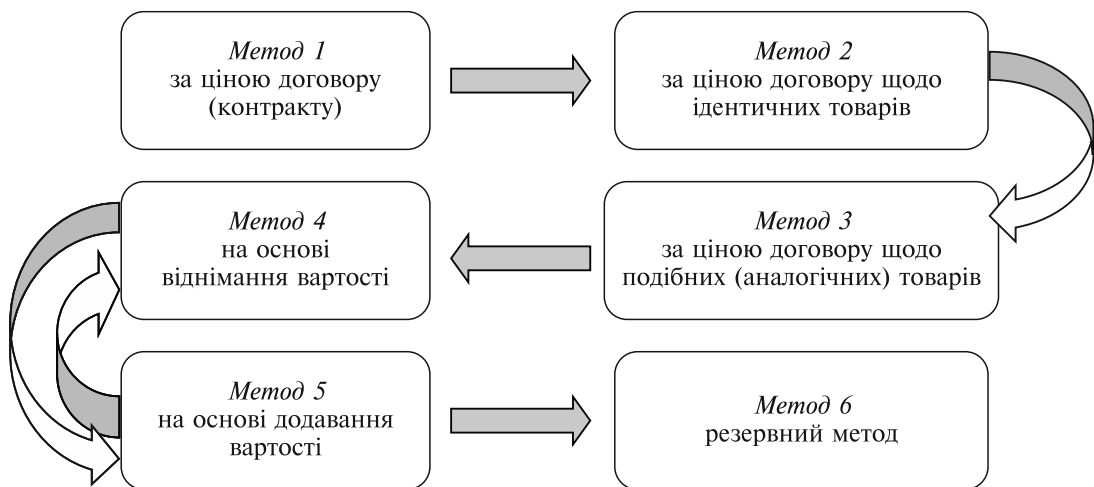


Рис. 12.6. Методи визначення митної вартості товарів та послідовність їх застосування

продавцеві; покупець і продавець не взаємопов'язані (а якщо пов'язані — ці відносини не вплинули на ціну товарів).

До ціни, що була фактично сплачена або підлягає сплаті, при визначенні митної вартості за першим методом додаються (якщо вони не були включені раніше) комісійні та брокерська винагорода, вартість упаковки, що вважається єдиним цілим з відповідними товарами, та робіт, пов'язаних з пакуванням, вартість товарів та послуг, пов'язаних з виробництвом та експортом до України оцінюваних товарів, суми платежів за використання об'єктів інтелектуальної власності, частина виручки від подальшого перепродажу в Україні на користь продавця, витрати, пов'язані з транспортуванням до місця ввезення на митну територію України та страхуванням товарів.

Основою для визначення митної вартості *за ціною договору щодо ідентичних товарів* є вартість операції з ідентичними товарами, які експортуються до України з тієї ж країни і час експорту яких збігається з часом експорту оцінюваних товарів або є максимально наближеним до нього. При застосуванні цього методу ідентичність товарів визначається фізичними характеристиками, якістю та репутацією на ринку, країною виробництва та виробником. Якщо в цілому товари відповідають наведеним ознакам, незначні зовнішні відмінності не можуть бути підставою для відмови у розгляді їх як ідентичних.

За митну вартість з *подібними (аналогічними) товарами* береться прийнята митним органом вартість операції експортованих до України товарів, час експорту яких максимально наближений до часу експорту оцінюваних товарів. Товари вважаються подібними (аналогічними), якщо вони хоч і не є однаковими за всіма ознаками, проте мають схожі характеристики і складаються зі схожих компонентів, завдяки чому виконують однакові функції та вважаються комерційно взаємозамінними. Ознаками подібності (аналогічності) є якість товарів, наявність торгової марки, репутація на ринку, країна виробництва.

Ціна договору щодо ідентичних товарів або подібних (аналогічних) товарів береться за основу для визначення митної вартості товарів, якщо ці товари ввезено приблизно в тій же кількості і на тих же комерційних рівнях, що й оцінювані.

За відсутності такого продажу використовується вартість операції з ідентичними або подібними (аналогічними) товарами, які продавалися в Україну в іншій кількості та (або) на інших комерційних рівнях. При цьому їх ціна корегується з урахуванням зазначених розбіжностей, а у випадку виявлення більше однієї вартості угоди — використовується найменша.

При визначенні митної вартості *на основі віднімання* базою є ціна одиниці оцінюваних або ідентичних чи подібних (аналогічних) імпортованих товарів, за якою



вони продаються на території України у найбільших кількостях одночасно або в наближений до дати ввезення оцінюваних товарів час, але до закінчення 90 днів після їх ввезення. При цьому покупець і продавець не мають бути взаємопов'язаними.

Із ціни товарів вираховуються комісійні виплати, торговельні надбавки на прибуток та покриття загальних витрат у зв'язку з продажем в Україні товарів того ж класу та виду, суми звичайних витрат, понесених в Україні на навантаження, розвантаження, транспортування, страхування та інших пов'язаних з такими операціями витрат, суми податків, що підлягають сплаті в Україні.

Митна вартість, що визначається з використанням методу *на основі додавання вартості (обчислена вартість)*, надається виробником оцінюваних товарів та складається із сум вартості матеріалів та витрат, понесених виробником при виробництві, обсягу прибутку та загальних витрат на завантаження, розвантаження та обробку оцінюваних товарів, їх транспортування до місця ввезення на митну територію України, витрат на страхування.

Митна вартість товарів за *резервним методом* визначається на основі наданої митним органом декларанту наявної цінової інформації. Не можуть бути підставою для визначення митної вартості за цим методом ціни товарів українського походження на внутрішньому ринку України, найбільша з двох альтернативних вартостей, ціни товарів на внутрішньому ринку країни-експортера, інша вартість виробництва, ніж обчислена для ідентичних або подібних (аналогічних) товарів, ціни товарів, що поставляються з країни-експортера до третіх країн, а також мінімальна, довільна чи фіктивна митна вартість.

Для заявлення митної вартості імпортованих товарів разом з митною декларацією та іншими документами, необхідними для митного оформлення, подається декларація митної вартості.

*Декларація митної вартості* — це документ встановленої форми, який містить відомості про метод визначення митної вартості товарів, її складові та вартісний обсяг, умови зовнішньоекономічного договору, що стосуються визначення митної вартості товарів.

Декларація митної вартості подається у випадках:

а) якщо до ціни, що була фактично сплачена або підлягає сплаті за оцінювані товари, додаються такі витрати:

- витрати, понесені покупцем (комісійні та брокерська винагорода; вартість упаковки товару, що вважається єдиним цілим з ним; вартість матеріалів та робіт, пов'язаних із пакуванням);
- належним чином розподілена вартість товарів та послуг, якщо вони поставляються прямо чи опосередковано покупцем безоплатно або за зниженими цінами для використання у зв'язку з виробництвом та продажем на експорт до України оцінюваних товарів, якщо така вартість не включена до ціни;
- роялті та інші ліцензійні платежі;

б) якщо з ціни, що була фактично сплачена або підлягає сплаті за оцінювані товари, виділено витрати, зазначені у п. 1;

в) якщо покупець та продавець пов'язані між собою.

В інших випадках декларація митної вартості подається за власним бажанням декларанта. Декларація митної вартості не подається у випадку декларування партій товарів, митна вартість яких не перевищує 5000 євро.

Одночасно з митною декларацією декларант подає:

- а) ЗТК і додатки до нього;
- б) рахунок-фактуру (інвойс) або рахунок-проформу;
- в) банківські платіжні документи (якщо рахунок сплачено), а також інші платіжні та бухгалтерські документи, що підтверджують вартість товару та містять реквізити, необхідні для ідентифікації ввезеного товару;
- г) рішення митного органу про визначення митної вартості раніше ввезених ідентичних або подібних товарів, якщо воно прийнято за одним договором (контрактом);

г) пакувальні листи;

д) копію ліцензії на ввезення товарів, імпорт яких підлягає ліцензуванню.

Під час проведення митного контролю і митного оформлення за результатами контролю правильності визначення митної вартості товарів шляхом перевірки її розрахунку, митний орган або визнає заявлену митну вартість, або приймає письмове рішення про її корегування як до, так і після випуску товарів у вільний обіг.

Переміщення товарів і транспортних засобів через кордон України здійснюється відповідно до митних режимів.

Під **митним режимом** розуміють комплекс взаємопов'язаних правових норм, що відповідно до заявленої мети переміщення товарів через митний кордон визначають митну процедуру щодо цих товарів, їх правовий статус, умови оподаткування й обумовлюють їх використання після митного оформлення.

Митний режим обирається декларантом самостійно за умови дотримання заходів тарифного та нетарифного регулювання ЗЕД з урахуванням мети переміщення товарів через митний кордон, характеру зовнішньоекономічної угоди, економічної доцільності обирання режиму та на підставі документів, що подаються митному органу для здійснення митного оформлення та контролю.

В Україні запроваджено 14 митних режимів.

1. **Імпорт (випуск для вільного обігу)** — митний режим, відповідно до якого іноземні товари після сплати всіх митних платежів та виконання необхідних митних формальностей випускаються для вільного обігу на митній території України.

Для розміщення товарів до митного режиму імпорту необхідно:

— подати митному органу документи на такі товари;

— сплатити митні платежі;

— виконати передбачені законодавством України вимоги щодо заходів нетарифного регулювання ЗЕД.

2. **Реімпорт** — митний режим, відповідно до якого товари, вивезені за межі митної території України, випускаються у вільний обіг на митній території України зі звільненням від сплати митних платежів та без застосування заходів нетарифного регулювання.

У митний режим реімпорту можуть бути поміщені товари, якщо вони:

а) походять з митної території України;

б) ввозяться на митну територію України не пізніше шести місяців з дати їх вивезення;

в) не використовувалися за межами митної території України з метою одержання прибутку;

г) ввозяться у тому стані, у якому перебували на момент вивезення (крім змін унаслідок природного зношення або втрат за нормальних умов транспортування та зберігання).

У режимі реімпорту може ввозитися не вся раніше експортована партія, а тільки її частина. Також товари можуть переміщуватися іншою особою, ніж та, що їх експортувала.

3. **Експорт (остаточне вивезення)** — митний режим, відповідно до якого українські товари випускаються для вільного обігу за межами митної території України без зобов'язань щодо їх зворотного ввезення.

Умовами для розміщення товарів до митного режиму експорту є:

— подання митному органу документів на такі товари;

— сплата митних платежів;

— виконання вимог щодо заходів нетарифного регулювання;

— подання митному органу дозволу на проведення зовнішньоекономічної операції з вивезення товарів до третьої країни (у випадках, установлених законодавством).

4. **Реєкспорт** — митний режим, відповідно до якого товари, що були раніше ввезені на митну територію України або на територію вільної митної зони, виво-

зяться за межі митної території України без сплати вивізного мита та без застосування заходів нетарифного регулювання.

Режим реекспорту застосовується до товарів, які при ввезенні на митну територію України мали статус іноземних:

а) після ввезення на митну територію України перебували під митним контролем та не були поміщені до митного режиму;

б) були поміщені до митних режимів тимчасового ввезення, митного складу, переробки на митній території та вивозяться за межі митної території України у тому самому стані, в якому були ввезені, крім природних змін їх якісних та кількісних характеристик за нормальних умов транспортування та зберігання;

в) були поміщені до митного режиму імпорту і повертаються нерезиденту — стороні зовнішньоекономічного договору у зв'язку з невиконанням (неналежним виконанням) умов договору або з інших обставин, що перешкоджають його виконанню, якщо ці товари:

— вивозяться протягом шести місяців з дати поміщення їх до митного режиму імпорту;

— перебувають у тому самому стані, в якому вони були ввезені на митну територію України, крім природних змін їх якісних та/або кількісних характеристик за нормальних умов транспортування, зберігання та використання (експлуатації), внаслідок якої були виявлені недоліки, що спричинили реекспорт товарів;

— визнані помилково ввезеними на митну територію України.

Як і при реімпорті, у режимі реекспорту може переміщатися частина партії товарів раніше ввезених, а також іншою особою, ніж та, що їх імпортувала.

**5. Транзит** — митний режим, відповідно до якого товари та транспортні засоби комерційного призначення переміщуються під митним контролем між двома митними органами України або в межах зони діяльності одного митного органу без будь-якого використання цих товарів, без сплати митних платежів та без застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД.

Транзитні перевезення в Україні здійснюються у прямому та змішаному сполученні, у вигляді прохідного та внутрішнього митного транзиту (рис. 12.7).

**Транзит у прямому сполученні** — транспортування одним видом транспорту без перевантаження на інший.

**Комбінований (змішаний) транзит** — перевантаження з одного виду транспорту на інший, переробка, сортування, пакування, накопичення, формування або подрібнення партій транзитного вантажу, тимчасове зберігання.

**Прохідний транзит** — транзитні перевезення від пункту ввезення на митну територію України до пункту вивезення за межі митної території України (у тому числі в межах одного пункту пропуску через державний кордон України).

**Внутрішній транзит (каботаж)** — транзитні перевезення:

— від пункту ввезення на митну територію України до митного органу, розташованого на митній території України;

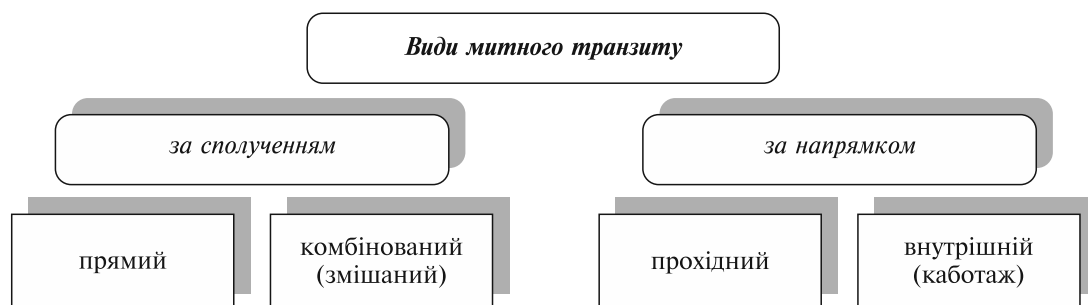


Рис. 12.7. Класифікація режиму митного транзиту

- від митного органу, розташованого на митній території України, до пункту вивезення за межі митної території України;
- від одного пункту, розташованого на митній території України, до іншого пункту, розташованого на митній території України, у тому числі якщо частина цього переміщення проходить за межами митної території України;
- від штучного острова, установки або споруди, створених у виключній (морській) економічній зоні України, на які поширюється виключна юрисдикція України, до митного органу, розташованого на території України, зайнятій сушею, та у зворотному напрямку.

Для розміщення товарів або транспортних засобів комерційного призначення до митного режиму транзиту необхідно надати митному органу:

- митну декларацію, товарно-транспортний документ на перевезення та рахунок (інвойс) або інший документ, який визначає вартість товару;
- дозвільний документ на транзит через митну територію України (у випадках, визначених законодавством);
- забезпечити виконання зобов'язання зі сплати митних платежів.

Товари та транспортні засоби повинні перебувати у незмінному стані, не використовуватися з жодною іншою метою, крім транзиту, бути доставленими до митного органу призначення до закінчення терміну транзиту, бути придатними для ідентифікації.

Терміни транзитних перевезень установлюються залежно від використання виду транспорту:

- для автомобільного транспорту — 10 діб (у разі переміщення в зоні діяльності одного митного органу — 5 діб);
- для залізничного транспорту — 28 діб;
- для авіаційного транспорту — 5 діб;
- для морського та річкового транспорту — 20 діб;
- для трубопровідного транспорту — 31 доба (з перевантаженням на інші види транспорту — 90 діб).

**6. Тимчасове ввезення** — митний режим, відповідно до якого іноземні товари та транспортні засоби комерційного призначення ввозяться для конкретних цілей на митну територію України з умовним повним або частковим звільненням від оподаткування митними платежами та без застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД і підлягають реекспорту до завершення встановленого терміну без будь-яких змін, за винятком звичайного зносу в результаті їх використання.

Для розміщення товарів до митного режиму тимчасового ввезення необхідно:

- а) подати митному органу документи на такі товари та транспортні засоби, що підтверджують мету їх тимчасового ввезення;
- б) надати митному органу зобов'язання про реекспорт товарів та транспортних засобів (у випадках, передбачених законодавством);
- в) подати дозвіл відповідного компетентного органу на тимчасове ввезення товарів (якщо це передбачено законодавством);
- г) забезпечити виконання зобов'язання зі сплати митних платежів.

Термін тимчасового ввезення товарів установлюється митним органом у кожному конкретному випадку, але не повинен перевищувати трьох років з дати поміщення товарів до зазначеного митного режиму. Термін тимчасового ввезення транспортних засобів комерційного призначення встановлюється митним органом з урахуванням того, що ці транспортні засоби повинні бути реекспортовані відразу ж після закінчення транспортних операцій, для яких вони були ввезені.

**7. Тимчасове вивезення** — митний режим, відповідно до якого українські товари або транспортні засоби комерційного призначення вивозяться за межі митної території України з умовним повним звільненням від оподаткування митними платежами та без застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД і підлягають реімпорту до завершення встановленого терміну без будь-яких змін, за винятком звичайного зносу в результаті їх використання.

Для поміщення товарів та транспортних засобів комерційного призначення до митного режиму тимчасового вивезення необхідно:

а) подати митному органу документи на такі товари та транспортні засоби, що підтверджують мету їх тимчасового вивезення;

б) надати митному органу зобов'язання про реімпорт товарів та транспортних засобів комерційного призначення, які тимчасово вивозяться, у терміни, встановлені митним органом (у випадках, передбачених законодавством);

в) подати митному органу дозвіл відповідного компетентного органу на тимчасове вивезення товарів (якщо це передбачено законодавством).

Термін тимчасового вивезення встановлюється митним органом у кожному конкретному випадку, але не повинен перевищувати трьох років з дати поміщення товарів та транспортних засобів комерційного призначення до зазначеного митного режиму.

**8. Митний склад** — митний режим, відповідно до якого іноземні або українські товари зберігаються під митним контролем з умовним повним звільненням від оподаткування митними платежами та без застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД.

До режиму митного складу можуть поміщатися будь-які товари як іноземного, так і вітчизняного походження, за винятком:

- товарів, заборонених до ввезення, вивезення та транзиту;
- товарів, термін придатності або використання яких закінчився;
- товарів, що надходять в Україну як гуманітарна допомога;
- живих тварин;
- електроенергії, що переміщується лініями електропередачі.

Власниками митних складів є суб'єкти підприємницької діяльності, які отримали ліцензію на право відкриття та експлуатацію такого складу.

Існують два типи митних складів — закритий та відкритий (рис. 12.8).

Для розміщення товарів до митного режиму митного складу власником митного складу подаються митна декларація, товарно-транспортний документ на перевезення та рахунок (інвойс) або інший документ, який визначає вартість товару.

Термін зберігання товарів у митному режимі митного складу не може перевищувати 1095 днів від дня поміщення цих товарів до зазначеного митного режиму. Термін зберігання в митному режимі митного складу підакцизних товарів, іноземних товарів, які були попередньо поміщені до митних режимів транзиту, тимчасового ввезення або переробки на митній території України, а також продуктів переробки не може перевищувати 365 днів від дня поміщення їх до митного режиму митного складу. До закінчення термінів зберігання ввезені товари повинні бути задекларовані до іншого митного режиму або реекспортовані.

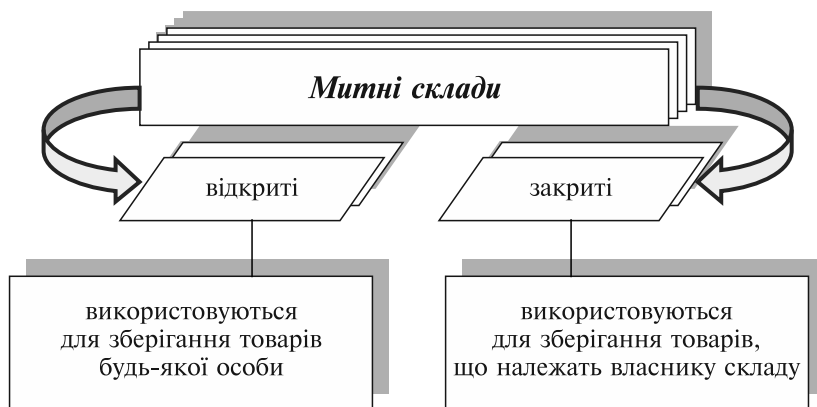


Рис. 12.8. Типи митних складів

Товари, що вивозяться за межі митної території України, можуть зберігатися в режимі митного складу протягом одного року, після чого мають бути вивезені.

9. **Вільна митна зона** — митний режим, відповідно до якого іноземні товари ввозяться на територію вільної митної зони та вивозяться з цієї території за межі митної території України із звільненням від оподаткування митними платежами та без застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД, а українські товари ввозяться на територію вільної митної зони з оподаткуванням митними платежами та застосуванням заходів нетарифного регулювання.

Вільні митні зони створюються шляхом прийняття окремого закону для кожної такої зони з визначенням її статусу, території, терміну, на який вона створюється, та особливостей застосування законодавства на її території.

Для розміщення іноземних товарів до митного режиму вільної митної зони та розміщення їх на територіях вільних митних зон комерційного типу використовуються транспортні або комерційні документи, які містять опис таких товарів та супроводжують їх при ввезенні.

Товари можуть перебувати в режимі та на території вільної митної зони протягом усього часу її функціонування.

10. **Безмитна торгівля** — митний режим, відповідно до якого товари, не призначені для вільного обігу на митній території України, знаходяться та реалізуються для вивезення за межі митної території України під митним контролем у пунктах пропуску через державний кордон України, відкритих для міжнародного сполучення, та на повітряних і водних транспортних засобах комерційного призначення, що виконують міжнародні рейси, з умовним звільненням від оподаткування та без застосування до них заходів нетарифного регулювання ЗЕД.

До митного режиму безмитної торгівлі поміщуються продовольчі та непродовольчі товари як іноземного, так і українського походження, крім заборонених до ввезення, вивезення та транзиту, а також гуманітарної допомоги та живих тварин. Іноземні товари розміщуються з умовним звільненням від оподаткування, розміщення українських товарів у цей режим для цілей оподаткування вважається експортом цих товарів.

11. **Переробка на митній території** — митний режим, відповідно до якого іноземні товари піддаються в установленому законодавством порядку переробці без застосування до них заходів нетарифного регулювання ЗЕД, за умови подальшого реекспорту продуктів переробки.

12. **Переробка за межами митної території** — митний режим, відповідно до якого українські товари піддаються в установленому законодавством порядку переробці за межами митної території України без застосування заходів нетарифного регулювання ЗЕД, за умови повернення цих товарів або продуктів їх переробки на митну територію України у митному режимі імпорту.

До операцій з переробки товарів належать:

- безпосередньо переробка товарів;
- обробка товарів: монтаж, збирання, монтування та налагодження, внаслідок чого одержуються інші товари;
- ремонт товарів, у тому числі відновлення та регулювання;
- використання окремих товарів, що не є продуктами переробки, але які сприяють або полегшують процес виготовлення продуктів переробки, якщо самі вони при цьому повністю витрачаються.

Терміни переробки на митній території України та за її межами встановлюються митним органом під час надання дозволу підприємству-резиденту з урахуванням тривалості процесу та розпорядження продукцією переробки, але, як правило, не перевищують 365 днів.

При розміщенні товарів до митних режимів переробки на митній території та за межами митної території разом із заявою власник товарів подає митному органу такі документи:

- зовнішньоекономічні договори або документи, що їх замінюють, на підставі яких здійснюватиметься переробка товарів і які повинні містити відомості

про обов'язковий обсяг виходу продуктів переробки, конкретний обсяг робіт і термін їх виконання.

- технологічні схеми переробки з обґрунтуванням виробничих втрат товарів на кожному етапі, а також відомості про найменування та кількість відходів переробки;
- договори на переробку товарів з іншими підприємствами, якщо окремі операції або повний цикл здійснюватимуться іншими підприємствами;
- інші документи за бажанням власника товарів, такі, як висновки державних органів, експертних установ, організацій, державні стандарти й стандарти підприємства, технічні умови, описи чи креслення зразків, відповідно до яких здійснюватиметься переробка.

13. **Знищення або руйнування** — митний режим, відповідно до якого іноземні товари під митним контролем знищуються або приводяться у стан, який виключає їх використання без сплати податків, а також без застосування до них заходів нетарифного регулювання.

Дозвіл на поміщення товарів до митного режиму знищення або руйнування видається митним органом, якщо власником:

- укладено договір на знищення (руйнування) товарів з підприємством, уповноваженим на знищення (руйнування) відповідних категорій товарів;
- отримано дозволу на знищення (руйнування) товарів від державних органів, до компетенції яких належить контроль за переміщенням таких товарів.

Відповідно до законодавства України здійснюється знищення або руйнування окремих категорій товарів, зокрема:

- лікарських і наркотичних засобів, психотропних речовин, їх аналогів та прекурсорів;
- неякісної й небезпечної продукції;
- військової, мисливської, спортивної вогнепальної зброї та боєприпасів до неї;
- холодної й пневматичної зброї;
- вибухових речовин;
- спеціальних засобів, заряджених речовинами сльозоточивої та дратівної дії, засобів індивідуального захисту, засобів активної оборони й засобів для виконання спеціальних операцій і оперативно-розшукових заходів.

Знищення або руйнування товарів здійснюється за рахунок їх власника, уповноваженої ним особи чи інших зацікавлених осіб.

14. **Відмова на користь держави** — митний режим, відповідно до якого власник відмовляється від іноземних товарів на користь держави без будь-яких умов на свою користь.

До митного режиму відмови на користь держави поміщуються іноземні товари зі звільненням від оподаткування та без застосування заходів нетарифного регулювання.

Наступним кроком після виконання митних формальностей щодо визначення коду товару, країни походження та митного режиму, до якого товар буде розміщено, та прийняття рішення щодо застосування заходів тарифного та нетарифного регулювання є нарахування митних платежів.

**Митні платежі** — система податків та зборів, якими обкладаються товари, що перетинають митний кордон України. До митних платежів належать мито, акцизний податок, податок на додану вартість та інші платежі, що сплачуються під час переміщення товарів через митний кордон.

**Мито** — загальнодержавний податок, що стягується з товарів, які переміщуються через митний кордон України, та нараховується і сплачується відповідно до МКУ, законів України та міжнародних договорів.

**Ставка мита** — грошовий розмір мита, що стягується митними органами за конкретний товар залежно від способу його нарахування та країни походження товару.

В Україні застосовуються такі види мита: за напрямком руху товарного потоку — ввізне, вивізне; за способом нарахування — адвалорне, специфічне, комбіноване; за способом обмеження — спеціальне, антидемпінгове, компенсаційне.

*Вивізне мито* встановлюється на українські товари, що вивозяться за межі митної території України.

*Ввізне мито* встановлюється на товари, що ввозяться на митну територію України; це мито є диференційованим залежно від країни походження товарів:

- *преференційні ставки* застосовуються до товарів та інших предметів, що походять з держав, які входять разом з Україною до митних союзів чи утворюють з нею зони вільної торгівлі, або в разі встановлення будь-якого спеціального преференційного митного режиму згідно з міжнародними договорами за участю України;
- *пільгові ставки* застосовуються до товарів, що походять з України або з держав — членів Світової Організації Торгівлі або з держав, з якими Україна уклала двосторонні чи регіональні угоди щодо режиму найбільшого сприяння;
- *повні ставки* застосовуються до решти товарів.

На окремі товари може встановлюватися *сезонне ввізне* або *вивізне мито* на термін не більше чотирьох місяців з моменту його встановлення за ставками, встановленими Законом України «Про державне регулювання імпорту сільськогосподарської продукції».

**Об'єктами оподаткування митом** є товари, митна вартість яких перевищує еквівалент 100 євро, що ввозяться на митну територію України або вивозяться за її межі підприємствами.

Сума мита розраховується за формулою:

$$C_M = B \times M \div 100 \% \quad (12.2)$$

де  $C_M$  — сума мита;  $B$  — митна вартість товарів;  $M$  — ставка мита згідно з митним тарифом.

Адвалорне мито нараховується у відсотках до митної вартості товарів та інших предметів, що обкладаються митом:

$$C_{M_a} = B \times M \div 100 \% \quad (12.3)$$

де  $C_{M_a}$  — сума мита за адвалорною ставкою;  $B$  — митна вартість товару;  $M$  — ставка мита, встановлена у відсотках до митної вартості товару.

Адвалорне мито є найпоширенішим у міжнародній торгівлі та найбільш прийнятним для застосування до готових виробів, високотехнологічної та наукомісткої продукції і найбільшою мірою відповідає сучасним поглядам на забезпечення справедливої конкуренції.

Позитивною ознакою цього мита є можливість підтримувати однаковий рівень захисту внутрішнього ринку незалежно від коливання цін на світовому ринку. Однак при цьому змінюються доходи бюджету. Недоліком цього мита є необхідність визначати митну оцінку вартості товару з метою митного оподаткування. Коливання ціни товару під впливом різних чинників (обмінний курс, відсоткова ставка, кон'юнктурна ситуація та ін.) спричиняє суб'єктивність оцінки митної вартості, що може призвести до зловживань при використанні адвалорного мита.

*Специфічне мито* нараховується в установленому грошовому виразі з одиниці товару, ваги, обсягу тощо:

$$C_{M_c} = НЧМ, \quad (12.4)$$

де  $C_{M_c}$  — сума мита за специфічною ставкою;  $H$  — кількісна або фізична характеристика товару в натуральному виразі;  $M$  — ставка мита за одиницю товару.



Специфічне мито встановлюється у грошовому еквіваленті відносно фізичного обсягу або маси одиниці товару. Вони більшою мірою відповідають масовим однорідним товарам і широко використовуються стосовно сировинних товарів, тому нині, зі зростанням частки готових виробів у світовій торгівлі, значення специфічного мита дещо зменшилося. Його перевагою є незалежність від митної оцінки вартості товару, простота адміністрування, відсутність передумов для зловживань. Однак рівень митного захисту при застосуванні специфічного мита залежить від коливання цін на товари: у разі зростання імпорتنих цін рівень захисту зменшується, і навпаки.

Для визначення *комбінованого мита* спочатку обчислюється сума мита за адвалорною ставкою, потім обчислюється сума мита за специфічною ставкою. Для визначення суми, що підлягає сплаті, використовується зазвичай більша з цих величин:

$$\begin{aligned} C_{M_k} &= C_{M_a}, \text{ якщо } C_{M_a} \geq C_{M_c}, \\ C_{M_k} &= C_{M_c}, \text{ якщо } C_{M_c} \geq C_{M_a}, \end{aligned}$$

де  $C_{M_k}$  — сума мита за комбінованою ставкою;  $C_{M_a}$  — сума мита, обчислена за ставками у відсотках до митної вартості;  $C_{M_c}$  — сума за ставками в євро за одиницю товару.

В Україні нині використовуються переважно адвалорні ставки. Наприклад, якщо у 2001 р. у структурі ввізного мита адвалорні ставки склали 60,2 %, то станом на вересень 2005 р. їхня частка перевищила 92,0 %, а на час вступу до СОТ (16.05.2008) зросла до 98,5 %.

*Особливі види мита (спеціальне, компенсаційне, антидемпінгове)* встановлюються при ввезенні товарів незалежно від інших видів мита на підставі рішень Міжвідомчої комісії з міжнародної торгівлі про застосування антидемпінгових, компенсаційних або спеціальних заходів для захисту економічних інтересів України та українських товаровиробників. Законодавчою базою для застосування особливих видів мита є Закони України «Про захист національного товаровиробника від демпінгового імпорту», «Про захист національного товаровиробника від субсидованого імпорту», «Про застосування спеціальних заходів щодо імпорту в Україну».

*Спеціальне мито* встановлюється:

а) якщо товари ввозяться в обсягах та (або) за таких умов, що їх ввезення загрожує або створює загрозу значної шкоди національному товаровиробнику;

б) як захід у відповідь на дискримінаційні та (або) недружні дії інших держав або угруповань країн, що обмежують реалізацію законних прав та інтересів суб'єктів ЗЕД України.

Метою встановлення *антидемпінгового мита* є запобігання ввезення на митну територію України товарів, які є об'єктом демпінгу.

*Компенсаційне мито* встановлюється у випадку ввезення товарів, які є об'єктом субсидованого імпорту, що спричиняє шкоду національному товаровиробнику.

Ефективна митна політика є одним з чинників, який визначає ступінь привабливості країни для іноземного капіталу. Адже значна частка іноземних інвестицій реалізується шляхом ввезення технічного устаткування, сировини і матеріалів на митну територію країни. Саме тому створення умов, що забезпечують максимально можливе залучення іноземних інвестицій у вітчизняну економіку, повинно бути одним з пріоритетів митно-тарифної політики.

Залежно від напрямів тарифної політики — регулювання імпорту чи обмеження експорту окремих видів продукції — використовується ввізне чи вивізне мито.

За умов ринкової економіки і лібералізації ЗЕД ввізне мито стало одним з найважливіших економічних регуляторів цієї діяльності, що допомагає державі у вирішенні таких завдань:

— сприяти ввезенню відповідних товарів або обмежувати їх імпорт;

— вирівнювати економічні умови для аналогічних товарів вітчизняних товаровиробників та їх зарубіжних контрагентів;

- здійснювати відповідну економічну, науково-технічну, фінансову, валютну, екологічну політику у сфері ЗЕД;
- спрямовувати діяльність суб'єктів ЗЕД відповідно до загальнодержавних, національних інтересів.

Одночасно зі сплатою мита суб'єкти ЗЕД, які імпортують визначені види товарів на митну територію України, сплачують акцизний податок.

**Акцизний податок** — загальнодержавний непрямий податок на споживання окремих видів товарів, визначених Податковим кодексом України як підакцизні, що включається до ціни таких товарів.

Об'єктом оподаткування акцизного податку є операції з ввезення підакцизних товарів на митну територію України, а його платниками — суб'єкти ЗЕД, які ввозять підакцизні товари.

До підакцизних товарів належать:

- спирт етиловий та інші спиртові дистиляти, алкогольні напої, пиво;
- тютюнові вироби, тютюн та промислові замінники тютюну;
- нафтопродукти, скраплений газ;
- автомобілі легкові, кузови до них, причепи та напівпричепи, мотоцикли.

Суми податку, що підлягають сплаті, визначаються платниками податку самостійно, з урахування об'єктів оподаткування, бази оподаткування та ставок податку.

Акцизний податок не справляється з ввезення підакцизних товарів, перелік яких визначений Податковим кодексом України у зв'язку з розміщенням товарів у таких митних режимах:

- транзиту (за умови здійснення заходів щодо гарантування доставки товарів);
- митного складу;
- знищення або руйнування;
- відмови на користь держави;
- магазину безмитної торгівлі;
- тимчасового ввезення;
- переробки на митній території України.

Обчислення суми акцизного податку здійснюється за формулами:

- із застосуванням *адвалорних ставок* з увезених на митну територію України підакцизних товарів (коли ставка акцизу встановлюється у відсотках до митної вартості):

$$C_a = B \times A \div 100 \% \quad (12.5)$$

- із застосуванням *специфічних ставок* з увезених на митну територію України підакцизних товарів (ставка акцизу визначається у грошовому еквіваленті до фізичної одиниці виміру товару):

$$C_a = \text{НЧА}, \quad (12.6)$$

де  $C_a$  — сума акцизного податку;  $B$  — митна вартість товарів;  $H$  — кількість товару у фізичних одиницях виміру;  $A$  — ставка акцизного податку.

**Податок на додану вартість (ПДВ)** — загальнодержавний непрямий внутрішній податок на товари, що імпортуються на митну територію України, який нараховується та сплачується відповідно до норм Податкового кодексу України і не може регулюватися нормами міжнародних договорів. Сума ПДВ нараховується за формулами: на товари, що обкладаються тільки митом:

$$C_{\text{пдв}} = (B + C_m) \text{ПДВ} \div 100 \% \quad (12.7)$$

на товари, що обкладаються тільки акцизним податком:

$$C_{\text{пдв}} = (B + C_a) \text{ПДВ} \div 100 \% \quad (12.8)$$

на товари, що обкладаються митом і акцизним податком:

$$C_{\text{пдв}} = (B + C_m + C_a) \text{ПДВ} \div 100 \% \quad (12.9)$$

на товари, що не підлягають обкладенню митом і акцизним податком:

$$C_{\text{ПДВ}} = B \times \text{ПДВ} \div 100 \%, \quad (12.10)$$

де  $C_{\text{ПДВ}}$  — сума ПДВ;  $B$  — митна вартість товару;  $C_{\text{м}}$  — сума ввізного мита;  $C_{\text{а}}$  — сума акцизного податку; ПДВ — ставка податку на додану вартість.

Ставка податку на додану вартість в Україні до 31 грудня 2013 року включно становить 20 %, а з 1 січня 2014 року розмір ставки буде знижено до 17 %.

За умови дотримання вимог та обмежень, встановлених МКУ, звільнюються від оподаткування:

**ввізним митом:**

- товари, поміщені до митних режимів реімпорту та відмови на користь держави;
- гуманітарна чи добродійна допомога;
- товари, що ввозяться іноземними інвесторами на термін не менше трьох років з метою інвестування на підставі зареєстрованих договорів;
- товари, що ввозяться в Україну як внесок іноземного інвестора до статутного капіталу підприємств з іноземними інвестиціями.
- наукове, лабораторне і дослідницьке обладнання, що ввозиться науковим парком та його партнерами в межах реалізації такого проекту.

**вивізним митом:**

- товари, поміщені до митного режиму реекспорту;
- гуманітарна допомога, що надається Україною.

Умовне повне звільнення від оподаткування застосовується:

- *ввізним митом* — до товарів, поміщених до митних режимів транзиту, тимчасового ввезення, митного складу, вільної митної зони, безмитної торгівлі, переробки на митній території, знищення або руйнування;
- *вивізним митом* — до товарів, поміщених до митних режимів транзиту, тимчасового вивезення та гуманітарної допомоги, що надається Україною.

Митні платежі нараховуються декларантом або іншими особами, відповідальними за сплату митних платежів, самостійно у валюті України.

Крім зазначених видів мита, при переміщенні через митний кордон України спланується єдиний збір у пунктах пропуску через митний кордон України (єдиний збір).

**Єдиний збір** встановлюється щодо транспортних засобів та вантажів, які перетинають митний кордон України, і спланується за здійснення у пунктах пропуску через державний кордон України митного контролю під час транзиту вантажів і транспортних засобів, санітарно-епідеміологічного, ветеринарно-санітарного, фітосанітарного, екологічного контролю товарів та радіологічного контролю товарів і транспортних засобів, за проїзд транспортних засобів автомобільними дорогами України (за кожен кілометр проїзду) та за проїзд автомобільних транспортних засобів з перевищенням встановлених розмірів загальної маси, навантажень на вісь або габаритних параметрів.

**Платниками єдиного збору** є вітчизняні та іноземні власники транспортних засобів та вантажів, перевізники вантажів та уповноважені власниками і перевізниками особи.

**Об'єктом оподаткування єдиним збором** є транспортні засоби, що переміщуються через митний кордон України.

Ставки єдиного збору встановлюються Законом України «Про єдиний збір» у євро, порядок збору визначається Кабінетом Міністрів України. Єдиний збір оплачується одноразово залежно від режиму переміщення, виду, місткості або загальної маси транспортних засобів у національній валюті і перераховується до Державного бюджету України в повному обсязі.

Єдиний збір з транспортних засобів не сплачується у випадку транзиту вантажу, що не підлягає пропуску через митний кордон України та перевантажується на інший транспортний засіб у зоні митного контролю пункту пропуску, який є

одночасно пунктом в'їзду та виїзду цього вантажу, а також транспортних засобів, якими перевозяться вантажі гуманітарної допомоги.

Суми митних платежів підлягають сплаті до державного бюджету платником податків у національній валюті України на єдиний казначейський рахунок у готівковій формі через касу митного органу або фінансової установи, або у безготівковій формі через фінансову установу.

Нетарифне регулювання ЗЕД у практиці міжнародної торгівлі є більш поширеним порівняно з митно-тарифними заходами, оскільки інструменти нетарифного регулювання, на відміну від тарифних методів, дають можливість державі здійснювати безпосереднє втручання до процесу зовнішньоторговельного обміну. Крім того, навіть високий рівень ввізного мита не гарантує високої якості імпортованої продукції, тому держави намагаються ширше застосовувати нетарифні методи для регулювання зовнішньої торгівлі. Серед нетарифних обмежень (НТО) розрізняють групу таких, які спеціально створені для того, щоб за їх допомогою здійснювати регулювання зовнішньої торгівлі (заборона, квотування, ліцензування, добровільні обмеження експорту тощо). Застосування цих заходів спирається на досить опрацьовану законодавчу та інформаційну базу і здійснюється центральними урядовими органами.

Найбільш поширеною формою НТО є *квотування*, яке спрямоване на обмеження в кількісному або вартісному виразі обсягу продукції, дозволеної для ввезення в країну (імпортна квота) або вивезення з країни (експортна квота) на певний період. Як правило, здебільшого квотується імпорт товарів і квота при цьому спричиняє зниження конкуренції на внутрішньому ринку.

В Україні існують такі види імпортно-експортних квот:

- *глобальні* — квоти, що встановлюються щодо товарів без акцентування на конкретні країни, з яких вони імпортуються чи в які вони експортуються;
- *групові* — квоти, що встановлюються щодо товарів з визначенням групи країн, з яких чи до яких ці товари імпортуються чи експортуються;
- *індивідуальні* — квоти стосовно товарів з визначенням конкретної країни, до якої вони можуть експортуватися чи з якої імпортуватись;
- *спеціальні квоти* — це граничний обсяг імпорту до України визначеного товару, що є об'єктом спеціального розслідування чи спеціальних заходів, який дозволено імпортувати до України впродовж встановленого періоду і який визначається в натуральних чи вартісних одиницях виміру.

Зазвичай квотування зовнішньої торгівлі здійснюється шляхом її *ліцензування*, коли держава видає ліцензії (дозволи) на імпорт або експорт обмеженого обсягу продукції й одночасно забороняє неліцензійну торгівлю.

Ліцензування може мати самостійне значення як інструмент зовнішньоторговельної політики, коли держава надає якомусь імпортеру *генеральну ліцензію*, тобто право без обмеження ввозити визначені товари або тільки із зазначених країн упродовж періоду її ліцензії.

Існує також практика автоматичного ліцензування, коли для вивезення чи ввезення визначених товарів, щодо яких не встановлено квоти, потрібно отримати ліцензію, яка діє впродовж визначеного часу. Цей вид ліцензування не має обмежувального впливу на товари, експорт (імпорт) яких ліцензується, і має бути зупинений, коли зникають обставини, що були засадами для його встановлення.

В Україні, крім зазначених, існують такі види ліцензій:

- *відкрита (індивідуальна)* — дозвіл на експорт (імпорт) товару впродовж визначеного періоду (але не менше одного місяця) з визначенням його загального обсягу;
- *разова (індивідуальна)* — разовий дозвіл, що надається конкретному суб'єкту ЗЕД для здійснення кожної окремої операції на період не менший того, який є необхідним для виконання експортної (імпоротної) операції;
- *спеціальна* — певним чином оформлене право на імпорт упродовж встановленого терміну визначеного товару, що є об'єктом спеціального розслідування або спеціальних заходів;

— *ліцензія експортна (імпортна)* — певним чином оформлене право на експорт (імпорт) упродовж установленого терміну визначених товарів чи валютних коштів з метою інвестицій та кредитування.

Стосовно кожного товару може встановлюватися лише один вид ліцензій. Перелік товарів, експорт та імпорт яких підлягає квотуванню і ліцензуванню, визначається щорічно і затверджується постановою Кабінету Міністрів України.

Ліцензування експорту товарів вводиться в Україні у випадках:

- значного порушення рівноваги на внутрішньому ринку за рахунок товарів, що мають вагоме значення для життєдіяльності громадян (сільськогосподарська продукція, продукція риболовства, харчова продукція, товари широкого вжитку тощо);
- необхідності забезпечення захисту життя, здоров'я людини, тварин і рослин, природного оточення, суспільної моралі, національного багатства художнього, історичного чи археологічного значення або захисту прав інтелектуальної власності, а також відповідно до вимог державної безпеки;
- експорту золота і срібла (крім банківських металів);
- необхідності здійснення заходів із захисту вітчизняного товаровиробника у випадку обмеження експорту вітчизняних матеріалів, потрібних переробній промисловості протягом періодів, коли внутрішня ціна на ці матеріали є нижчою, ніж на світовому ринку;
- необхідності забезпечення захисту патентів, торгових марок і авторських прав;
- необхідності забезпечення виконання міжнародних угод України.

Ліцензування імпорту товарів в Україні вводиться в тих самих випадках, що й ліцензування експорту, відмінності стосуються лише перших двох позицій, а саме:

- різкого погіршення стану платіжного балансу і зовнішніх платежів (якщо інші заходи є неефективними);
- різкого скорочення золотовалютних резервів або їх мінімального обсягу.

Однією з поширених форм конкурентної боротьби на світових ринках є застосування експортерами *демпінгу*, тобто цін товарів, що не покривають витрат на їхнє виробництво.

Демпінг порушує основний принцип розвитку міжнародної торгівлі — принцип справедливої конкуренції товаровиробників, що надає переваги найбільш ефективним з них. Саме тому демпінг забороняється і проти нього застосовується *антидемпінгове мито* на додаток до звичайного мита. Зазвичай антидемпінгове мито за розміром значно перевищує митний тариф і часто має заборонний характер для постачальника товару.

У випадках, коли імпортовані товари вироблялись із використанням (прямо чи опосередковано) субсидій у країнах-експортерах, завдяки чому ці товари набували переваги у конкуренції з вітчизняними, застосовується *компенсаційне мито* на додаток до звичайного.

Однією з найбільших груп НТО, яка чинить вагомий вплив на якісні характеристики товарів та їх конкурентоспроможність, є технічні бар'єри в торгівлі та санітарні і фітосанітарні норми й заходи.

*Технічні НТО* охоплюють низку заходів для забезпечення належної якості та безпеки товарів, включаючи термінологію, символи, вимоги до упаковки, маркування етикеток.

Технічні НТО охоплюють такі норми та вимоги:

- дотримання національних стандартів;
- отримання сертифікатів якості імпоротної продукції;
- вимоги щодо специфічної упаковки та маркування товарів;
- дотримання певних санітарно-гігієнічних норм, включаючи здійснення заходів із захисту довкілля;
- дотримання ускладнених митних формальностей, законів про захист прав споживачів тощо.

Основними заходами технічного регулювання є *стандартизація* і *сертифікація* імпоротної продукції. Товари, що імпортуються до України, підлягають обов'язковій сертифікації щодо їхньої відповідності технічним, фармакологічним, фітосанітарним, ветеринарним та екологічним нормам, якщо ці норми діють стосовно аналогічних товарів національного виробництва згідно із законами України. До товарів, що імпортуються на територію України, застосовується національний режим їхньої сертифікації.

Якщо товар, що імпортується, не має аналогів в Україні, суб'єкт ЗЕД, який здійснює імпорт, або іноземний суб'єкт господарської діяльності, який здійснює експорт товару, повинен надати сертифікат відповідності зазначеним нормам за чинними міжнародними стандартами або національними стандартами країни, що експортує товар.

У рамках СОТ укладено Угоду про технічні бар'єри в торгівлі (ТБТ) та Угоду про застосування санітарних і фітосанітарних заходів, які надають можливість усунути технічні перешкоди у міжнародній торгівлі, здійснити гармонізацію технічних вимог і процедур у різних країнах. Стандартизація продовольчих товарів на міжнародному рівні є компетенцією Кодексу «Аліментаріус» спільної комісії ФАО і ВООЗ.

Виконання вимог цих угод будь-якою країною — членом СОТ робить її надійним та прогнозованим партнером для всієї світової спільноти. В Угоді про ТБТ визначено міжнародні зобов'язання кожного члена СОТ щодо виконання умов доступу продукції на ринок. Предметом Угоди про ТБТ є також дія технічних регламентів і стандартів, включаючи вимоги щодо пакування, маркування та етикетування, а також процедури оцінки відповідності технічним регламентам і стандартам.

Правові та організаційні засади розробки і застосування національних стандартів, технічних регламентів та процедур оцінки відповідності, а також основоположні принципи державної політики у цій сфері визначені Законом України «Про стандарти, технічні регламенти та процедури оцінки відповідності» (2005 р.) з подальшими змінами і доповненнями.

Надзвичайним інструментом НТО є *ембарго*, тобто заборона державою ввозу або вивозу товарів у зв'язку з політичними обставинами. Ембарго може вводитися також за рішенням ООН як економічні санкції проти якоїсь країни.

Держава також встановлює заборону на певні зовнішньоторговельні операції, а саме:

- експорт з території України предметів, які становлять її національне, історичне або культурне надбання, що визначається законодавством України;
- імпорт або транзит товарів, щодо яких заздалегідь відомо, що вони можуть завдавати шкоди здоров'ю, життю людей, тварин або призвести до руйнування довкілля;
- імпорт продукції і послуг, що містять пропаганду ідей війни, расизму, расової дискримінації, геноциду та ін., які суперечать нормам Конституції;
- експорт та імпорт товарів, які здійснюються з порушенням прав інтелектуальної власності.

До інструментів нетарифного регулювання належить і *правовий режим* для іноземних суб'єктів господарської діяльності на території країни. В Україні застосовуються:

- *національний режим*, за яким іноземні суб'єкти господарської діяльності (СГД) мають обсяг прав і обов'язків не менший, ніж СГД України. Національний режим застосовується до всіх видів господарської діяльності іноземного суб'єкта, пов'язаної з інвестиціями на території України, а також експортно-імпортних операцій іноземних СГД тих країн, які входять разом з Україною до економічних союзів;
- *режим найбільшого сприяння*, який означає, що іноземні СГД мають обсяг прав, преференцій та пільг щодо мит, податків і зборів, якими користується

іноземний СГД будь-якої іншої держави, щодо якої діє режим. Виняток складають випадки, коли зазначені мита, податки, пільги і збори встановлюються у межах спеціального режиму;

- *спеціальний режим* застосовується на територіях спеціальних економічних зон, митних союзів, до яких входить Україна, і в разі запровадження будь-якого спеціального режиму згідно з міжнародними договорами за участю України.

Нетарифні заходи державного регулювання ЗЕД, крім заходів безпосереднього обмеження (квотування і ліцензування) та заходів, пов'язаних з виконанням митних чи адміністративних формальних процедур (імпортні податки, сертифікація, правові режими), охоплюють заходи, пов'язані з валютним регулюванням і валютним контролем.

Нормативною базою цих заходів є Декрет Кабінету міністрів України «Про систему валютного регулювання і валютного контролю», Закон України «Про порядок здійснення розрахунків в іноземній валюті».

Здійснення ЗЕД передбачає використання валютних цінностей. До них належать:

- валюта України (грошові знаки у вигляді банкнот, казначейських білетів, монет та інших форм, що знаходяться в обігу і є законним платіжним засобом на території України);
- платіжні документи та інші цінні папери (акції, облігації, купони до них, бони, векселі, боргові розписки, акредитиви, чеки, банківські накази, депозитні сертифікати, ощадні книжки, інші фінансові і банківські документи), виражені у валюті України;
- іноземна валюта — іноземні грошові знаки у вигляді банкнотів, казначейських білетів, монет, що є в обігу і є законними платіжними засобами на території відповідної іноземної держави;
- платіжні документи та інші цінні папери, виражені в іноземній валюті.

**Валютні операції** — це операції, пов'язані з:

- переходом права власності на валютні цінності (за винятком операції між резидентами у валюті України);
- використанням валютних цінностей у міжнародному обігу як засобу платежу;
- ввезенням, переказом і пересиланням на територію України та вивезенням, переказом і пересиланням за її межі валютних цінностей.

На здійснення окремих разових валютних операцій необхідно отримати індивідуальну ліцензію НБУ.

Розрахунки між резидентами і нерезидентами в межах торговельного обороту здійснюються тільки через уповноважені банки з використанням іноземної валюти як засобу платежів.

Для валютних операцій використовуються валютні (обмінні) курси іноземних валют, виражені у валюті України, курси валютних цінностей в іноземних валютах та розрахункових (клірингових) одиницях.

Якщо у зовнішньоекономічних контрактах валюта ціни не відповідає валюті платежу, то в платіжних умовах угоди додатково зазначається курс перерахунку валюти ціни у валюту платежу. Для документального підтвердження застосовуваного для перерахунку курсу доцільно використовувати один з офіційних курсів (курс НБУ, Центробанку РФ або курс, опублікований у «Financial Times»).

**Валютний контроль** — це система заходів, які спрямовуються на забезпечення дотримання суб'єктами валютних правовідносин валютної дисципліни при здійсненні валютних операцій.

Валютний контроль здійснюється за такими напрямками:

- визначення відповідності проведених валютних операцій чинному законодавству;
- перевірка наявності у суб'єктів ЗЕД необхідних для валютних операцій дозволів і ліцензій;

- перевірка виконання резидентами зобов'язань в іноземній валюті перед державою;
- контроль за обґрунтованістю платежів в іноземній валюті;
- перевірка переміщення валюти і валютних цінностей через митний кордон України;
- контроль за проведенням експортно-імпортних операцій;
- перевірка повноти, своєчасності складання та об'єктивності обліку і звітності проведених валютних операцій;
- перевірка правильності відкриття і використання банківських рахунків;
- забезпечення заходів юридичної відповідальності та застосування санкцій до осіб, винних у порушенні норм валютного законодавства.

Валютний контроль здійснюється Національним банком України (основний орган валютного регулювання), уповноваженими банками, а також державними органами — Державною митною службою України, Державною податковою службою України, Міністерством інфраструктури України.

#### 12.4. ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Основним критерієм вибору зовнішньоекономічної операції з-поміж альтернативних варіантів є ефективність, оскільки на всіх етапах розвитку підприємства вона визначає доцільність дій суб'єкта ЗЕД в економічній системі. Аналіз ефективності ЗЕД має важливе значення для оцінки перспектив розвитку підприємства та корегування стратегії його діяльності відповідно до стратегічних орієнтирів.

Метою оцінки ефективності ЗЕД є, по-перше, дослідження стану зовнішньоекономічної діяльності підприємства, по-друге, з'ясування рівня міжнародної конкурентоспроможності товарів, призначених на експорт, по-третє, виявлення можливих резервів підвищення результативності ЗЕД та розробка заходів з реалізації поставлених завдань.

Система показників економічної ефективності ЗЕД складається з двох груп:

- показники ефекту, які визначаються через абсолютні величини, що мають вартісний вимір та обчислюються як різниця між результатами і витратами;
- показники ефективності, які визначаються на основі віднесення результатів до витрат і зазвичай визначаються у відносних одиницях (відсотках та індексах).

Однак економічний ефект сам по собі недостатньо характеризує ЗЕД підприємства. Для більш повної її характеристики важливо знати, з якими витратами отримано цей ефект, і розуміти, що однаковий ефект може бути досягнутий за різних витрат. На підставі цього необхідно отриманий результат порівняти з тими витратами, за яких він отриманий, тобто зіставити одну абсолютну величину — дохід від ЗЕД з іншою абсолютною величиною — витратами. Таке зіставлення дозволить отримати ефективність — відносну величину, придатну до компаративного аналізу.

При обчисленні показників ефекту та ефективності ЗЕД важливо дотримуватися таких принципів:

- *повноти* — передбачає врахування при обчисленні показників ефективності всіх витрат підприємства — суб'єкта ЗЕД, а також усіх елементів доходу підприємства за зовнішньоекономічною операцією;
- *порівнянності* — передбачає доцільність порівняння отриманих показників ефективності з показниками основних конкурентів, середньогалузевими, еталонними тощо. Доцільним є також порівняння показників ефективності ЗЕД з аналогічними операціями на внутрішньому ринку з метою виявлення доцільності здійснення саме зовнішньоекономічної операції. Сам по собі



показник ефективності підприємства свідчить про економічну доцільність реалізації операції, а порівняння з аналогічним показником дозволяє виявити резерви підвищення ефективності діяльності компанії.

— *зіставності* — усі величини, що використовуються при обчисленні показників ефективності, мають бути зіставними у часі та за обсягами.

Ефективність ЗЕД підприємства оцінюється за двома напрямками, а саме:

— *за видами форм ЗЕД* — експортно-імпортні операції, науково-технічне співробітництво, валютно-фінансова, інвестиційна діяльність, спільне підприємництво тощо;

— *за часовим інтервалом* — коротко-, середньо- і довгострокові.

На вітчизняних підприємствах, зовнішньоекономічна діяльність яких переважно полягає у здійсненні експортно-імпортних операцій, ключовим елементом оцінки ефективності ЗЕД є розрахунок показників ефективності зовнішньоторговельних операцій. Доцільним є обчислення не лише показника ефективності цих операцій, але й окремих показників ефективності експортних та імпортних операцій.

При розрахунку ефективності зовнішньоторговельних операцій підприємства необхідним є врахування всіх витрат компанії, понесених у зв'язку з їх організацією. При експорті до таких витрат включені витрати на виробництво експортної продукції (собівартість експортної продукції) —  $CB_{EX}$ , витрати на здійснення експортної операції (витрати, понесені експортером відповідно до обраної умови «Інкотермс 2010») —  $V_{EX}$ , інші витрати при експорті (витрати на укладання угоди —  $V_{YU}$ , витрати на обслуговування угоди —  $V_{OY}$  тощо) —  $V_{EXI}$ .

Загальні витрати при експорті ( $V_{EX3}$ ) обчислюються за формулою:

$$V_{EX3} = CB_{EX} + V_{EX} + V_{EXI} \quad (12.11)$$

При імпорті, визначаючи структуру витрат, необхідно зважати на мету імпортової операції: залежно від того, як використовується імпортний товар на підприємстві (для проміжного споживання чи для перепродажу), склад імпортних витрат буде неоднаковим.

У випадку, коли товар використовується для подальшого перепродажу, до загальних імпортних витрат ( $V_{IM3П}$ ) включаються витрати на закупівлю товарів за контрактом ( $V_{3AK}$ ), витрати на здійснення імпортової операції (витрати, понесені імпортером відповідно до умови «Інкотермс 2010», у тому числі транспортні витрати ( $V_{ITP}$ ), витрати на страхування ( $V_{ICT}$ ), митні платежі при імпорті ( $V_M$ ) тощо) —  $V_{IM}$ , інші витрати при імпорті (витрати на укладання угоди —  $V_{YU}$ , витрати на обслуговування угоди —  $V_{OY}$  тощо) —  $V_{IMI}$ .

Отже, загальні імпортні витрати у випадку, коли товар використовується для подальшого перепродажу, розраховуються за формулою:

$$V_{IM3П} = V_{3AK} + V_{IM} + V_{IMI} \quad (12.12)$$

У разі, коли імпортна продукція використовується для проміжного споживання, до складу витрат додаються також витрати на експлуатацію об'єкта імпорту на підприємстві ( $V_{EKCI}$ ). Загальні витрати ( $V_{IM3C}$ ) обчислюються за формулою:

$$V_{IM3C} = V_{3AK} + V_{IM} + V_{IMI} + V_{EKCI} \quad (12.13)$$

За умов здійснення підприємством експортно-імпортних операцій, витрати на зовнішньоторговельні операції ( $V_{3TO}$ ) обчислюються як алгебраїчна сума витрат на експорт та на імпорт:

$$V_{3TO} = V_{3EX3} + V_{IM3} \quad (12.14)$$

де  $V_{IM3}$  — загальні витрати при імпорті, що можуть бути понесені підприємством як при імпорті для проміжного споживання, так і при імпорті для перепродажу на внутрішньому ринку.

Найпростіший варіант оцінки ефективності експортно-імпортних операцій передбачає розрахунок базових показників ефективності експорту, імпорту та зовнішньоторговельної операції, а також ефектів від зазначених операцій.

Базова ефективність експорту ( $E_{EX}$ ) обчислюється як співвідношення доходу від експортної операції ( $D_{EX}$ ) до витрат на здійснення експортної операції за формулою:

$$E_{EX} = D_{EX} \div V_{EX3} \quad (12.15)$$

Ефект від експортної операції ( $E\Phi_{EX}$ ) обчислюється як різниця між доходом від експорту та витратами на його отримання:

$$E\Phi_{EX} = D_{EX} - V_{EX3} \quad (12.16)$$

Базова ефективність імпорту залежно від напряму використання імпортованої продукції розраховується у такий спосіб:

— базова ефективність імпорту, спрямованого на перепродаж ( $E_{IMП}$ ), розраховується як співвідношення доходу від реалізації товару на внутрішньому ринку ( $D_{PBP}$ ) до загальних витрат при імпорті:

$$E_{IMП} = D_{PBP} \div V_{IM3П} \quad (12.17)$$

Ефект імпорту, спрямованого на перепродаж ( $E\Phi_{IMП}$ ), розраховується як різниця між доходом від реалізації товару на внутрішньому ринку ( $D_{PBP}$ ) та загальними витратами при імпорті:

$$E\Phi_{IMП} = D_{PBP} - V_{IM3П} \quad (12.18)$$

Базова ефективність імпорту для внутрішнього споживання ( $E_{IMC}$ ) розраховується як співвідношення доходу від використання імпортованих товарів для виробничих потреб ( $D_{BI}$ ) до загальних витрат при імпорті:

$$E_{IMC} = D_{BI} \div V_{IM3C} \quad (12.19)$$

Ефект від імпорту для внутрішнього споживання ( $E\Phi_{IMC}$ ) розраховується як різниця між доходом від використання імпортованих товарів для виробничих потреб та загальними витратами при імпорті:

$$E\Phi_{IMC} = D_{BI} - V_{IM3C} \quad (12.20)$$

— Базова ефективність ЗТО ( $E_{ЗТО}$ ) розраховується як відношення доходів від зовнішньоторговельної операції ( $D_{ЗТО}$ ) до витрат на її здійснення за формулою:

$$E_{ЗТО} = D_{ЗТО} \div V_{ЗТО} \quad (12.21)$$

Дохід від зовнішньоторговельної операції обчислюється як алгебраїчна сума доходу від експорту ( $D_{EX}$ ) та доходів від імпорту ( $D_{IM}$ ):

$$D_{ЗТО} = D_{EX} + D_{IM} \quad (12.22)$$

Ефект від ЗТО ( $E\Phi_{ЗТО}$ ) розраховується як різниця між доходами від зовнішньоторговельної операції та витратами на її реалізацію за формулою:

$$E\Phi_{ЗТО} = D_{ЗТО} - V_{ЗТО} \quad (12.23)$$

Розрахунок базових показників ЗЕД дозволяє визначити, чи доцільною є операція, проте не дає можливості виявити резерви підвищення її ефективності. Операція є ефективною, коли коефіцієнт базової ефективності вищий за 1.

Крім того, з метою дотримання принципу порівнянності при здійсненні ЗЕД доцільним є розрахунок альтернативних показників ефективності.

Розрахунок альтернативного показника ефективності дозволяє порівняти результативність конкретної операції з альтернативним варіантом (аналогічною операцією з іншим контрагентом, операцією на внутрішньому ринку, аналогічною угодою конкурентів тощо). На практиці за альтернативний варіант найчастіше приймається аналогічна операція на внутрішньому ринку, оскільки таке порівняння дозволяє оцінити доцільність здійснення ЗЕД.

Показник альтернативної ефективності експорту ( $E_{EXA}$ ) — це співвідношення ефекту від експортної операції ( $E\Phi_{EX}$ ) та ефекту від аналогічної операції на внутрішньому ринку ( $E\Phi_{BP}$ ):

$$E_{EXA} = E\Phi_{EX} \div E\Phi_{BP} \quad (12.24)$$

Ефект від операції на внутрішньому ринку розраховується у свою чергу як різниця між доходом на внутрішньому ринку ( $D_{BP}$ ) та витратами на його отримання ( $B_{BP}$ ):

$$E\Phi_{BP} = D_{BP} - B_{BP} \quad (12.25)$$

Таким чином, альтернативну ефективність експортної операції можна розрахувати за формулою:

$$E_{EXA} = (D_{EX} - B_{EXZ}) \div (D_{BP} - B_{BP}) \quad (12.26)$$

Для того, щоб експортна операція вважалася ефективною, необхідно щоб базовий та альтернативний коефіцієнти ефективності були більшими за 1. Проте у випадку, коли на внутрішньому ринку існують обмеження на реалізацію продукції або ж пропозиція товарів усередині країни значно перевищує попит, що унеможливує продаж продукції вітчизняним контрагентам, критерієм ефективності експорту виступатиме лише базовий коефіцієнт ефективності.

Коефіцієнт альтернативної ефективності імпорту, як і в попередніх випадках, розраховується для двох варіантів використання імпортованої продукції.

У разі, коли товар імпортується для проміжного споживання, альтернативна ефективність імпорту ( $E_{IMCA}$ ) розраховується як співвідношення різниці між доходом, отриманим унаслідок використання імпортного товару у виробничих цілях, та витратами на імпорт, до різниці між доходом, отриманим унаслідок використання товару, аналогічного імпортному ( $D_{BIM}$ ), для проміжного споживання та витратами на їх придбання на внутрішньому ринку ( $B_{BP}$ ):

$$E_{IMCA} = (D_{BI} - B_{IMZC}) \div (D_{BIM} - B_{BP}) \quad (12.27)$$

Альтернативний коефіцієнт ефективності імпорту, що спрямовується на перепродаж, розраховується як співвідношення ефекту від імпортної операції та ефекту від операції з перепродажу на внутрішньому ринку ( $E\Phi_{OP}$ ):

$$E_{IMPA} = E_{IMPI} \div E\Phi_{OP} \quad (12.28)$$

Ефект від операції з перепродажу відповідно обчислюється як різниця між доходом, отриманим від операції перепродажу ( $D_{OP}$ ), та загальними витратами на здійснення операції перепродажу ( $B_{OP}$ ):

$$E\Phi_{OP} = D_{OP} - B_{OP} \quad (12.29)$$

Таким чином, коефіцієнт альтернативної ефективності імпорту, призначеного для перепродажу, можна розрахувати за формулою:

$$E_{IMPA} = (D_{PBP} - B_{IMZP}) \div (D_{OP} - B_{OP}) \quad (12.30)$$

У разі, коли аналогів імпортній продукції на внутрішньому ринку немає, оцінка ефективності імпорту може здійснюватися за базовим коефіцієнтом ефективності.

Зважаючи на те, що розрахунки за експортно-імпортними операціями відбуваються у зарубіжній валюті, при розрахунку ефективності зовнішньоторговельних операцій необхідно враховувати цінності валюти платежу за контрактом. Ефективність експортно-імпортних операцій, скорегована на цінність валюти, називається *валютною ефективністю*.

Для обчислення валютної ефективності експортної операції необхідно обчислити гранично допустимі витрати на експорт ( $B_{EXI}$ ):

$$V_{EXG} = V_{NEX} \times K_{BC}, \quad (12.31)$$

де  $V_{NEX}$  — валютні надходження (обсяг продажу товарів за кордоном);  $K_{BC}$  — коефіцієнт цінності валюти (купівельної спроможності валютних надходжень).

У разі, якщо угода відбувалася на умовах надання кредиту, гранично допустимі витрати обчислюються за формулою:

$$V_{EXG} = V_{NEX} \times K_{BC} \times K_{KB}, \quad (12.32)$$

де  $K_{KB}$  — коефіцієнт кредитного впливу, якщо угода відбувалася за умови надання кредиту.

Валютний ефект від експортних операцій  $E\Phi_{EXB}$  визначається як різниця між гранично допустимими витратами та загальними витратами при експорті:

$$E\Phi_{EXB} = V_{EXG} - V_{EX3}. \quad (12.33)$$

Якщо валютний ефект додатний, операція є ефективною.

Крім зазначених показників, при здійсненні аналізу ефективності експорту використовуються також допоміжні показники, оцінка динаміки яких може сприяти виявленню слабких місць у процесі організації ЗЕД підприємства (табл. 12.6).

Таблиця 12.6. Показники ефективності експортної діяльності підприємства

№	Показник	Позначення	Формула	Економічний зміст
1	Частка експорту в товарообороті підприємства	$X_{EX}$	$X_{EX} = D_{EX} \div D_{3AG}$ , де $D_{EX}$ — дохід від експортної діяльності; $D_{3AG}$ — дохід підприємства	Вказує на рівень залежності підприємства від зовнішнього попиту
2	Динаміка експорту	$I_{EX}$	$I_{EX} = D_{EXn} \div D_{EXn-1}$	Свідчить про зміну позицій підприємства на зовнішніх ринках
3	Дохідність експортних операцій	$RD_{EX}$	$RD_{EX} = D_{EX} \div O_{EX}$ , де $O_{EX}$ — фізичний обсяг експорту	Показує середній рівень дохідності експортних операцій підприємства. Ситуація вважається сприятливою, коли дохідність зростає, несприятливою — коли кількість операцій зростає, а середня дохідність знижується
4	Частка реальних експортних поставок до кількості замовлень	$X_{PEX}$	$X_{PEX} = K_{EXU} \div K_{EX3}$ , де $K_{EXU}$ — кількість реально укладених експортних угод; $K_{EX3}$ — кількість експортних замовлень	Дозволяє оцінити рівень привабливості умов підприємства порівняно з конкурентами
5	Частка рекламаций	$X_{PEK}$	$X_{PEK} = K_{PEK} \div K_{EXU}$ , де $K_{PEK}$ — кількість рекламаций	Дозволяє оцінити рівень виконання підприємством його зобов'язань
6	Коефіцієнт концентрації експорту	$K_{KEK}$	$K_{KEK1} = D_{EX3}/D_{EX}$ , $K_{KEK2} = D_{EX4}/D_{EX}$ , $K_{KEK3} = D_{EX5}/D_{EX}$ , де $D_{EX3}$ , $D_{EX4}$ та $D_{EX5}$ — дохід від експортних операцій з 3-ма, 4-ма та 5-ма основними партнерами відповідно	Дозволяє оцінити ризики підприємства через надмірну концентрацію та прийняти рішення про доцільність диверсифікації

На нашу думку, лише використання зазначених показників у комплексі дозволить повною мірою оцінити ефективність експортної діяльності підприємства.

Здійснюючи оцінку валютної ефективності імпорту, необхідно також розрахувати показник гранично допустимої вартості імпорту ( $V_{IMГ}$ ):

$$V_{IMГ} = V_{BB} \times K_{ЦВ}, \quad (12.34)$$

де  $V_{BB}$  — вартість виробництва аналогічного товару всередині країни.

Якщо при здійсненні імпортової операції використовувалися кредитні кошти, показник гранично допустимої вартості імпорту розраховується за формулою:

$$V_{IMГ} = V_{BB} \times K_{ЦВ} \times K_{KB}, \quad (12.35)$$

Валютний ефект від імпорту визначається як різниця між гранично допустимою вартістю імпорту та загальними витратами на здійснення імпортової операції:

$$E_{IMB} = V_{IMГ} - V_{IMЗ}. \quad (12.36)$$

Якщо витрати на виробництво всередині країни з урахуванням вартості валюти та кредиту є вищими за витрати на здійснення імпортової операції, то імпорт є доцільним та ефективним. У протилежному випадку проведення імпортової операції є необґрунтованим.

Оцінка ефективності імпорту може також здійснюватися на засадах цінового зіставлення. При визначенні економічної ефективності імпорту для товарів виробничого призначення обчислюються два показники ефективності:  $E_{IM1}$  — показник, що оцінює витратність обслуговування імпортованого обладнання, та  $E_{IM2}$  — показник, що оцінює ефективність експлуатації обладнання, які згодом порівнюються між собою. Якщо  $E_{IM1} > 1$  та  $E_{IM2} > 1$ , імпорт вважається доцільним. Показники розраховуються за формулами:

$$E_{IM1} = V_{ЗАК} \div V_{ПОВНА}, \quad (12.37)$$

$$E_{IM2} = ВП \div V_{IMЗ}. \quad (12.38)$$

де  $V_{ЗАК}$  — витрати на закупівлю обладнання;  $V_{ПОВНА}$  — повна ціна експлуатації імпортованого обладнання з урахуванням усіх супутніх витрат;  $ВП$  — вартість продукції, що може бути виготовлена при експлуатації обладнання;  $V_{IMЗ}$  — витрати на імпорт обладнання.

Оцінка ефективності імпорту може також бути доповнена розрахунком показників, що характеризують не окрему операцію, а імпортну діяльність компанії загалом (табл. 12.7).

Таблиця 12.7. Показники ефективності імпортової діяльності підприємства

№ пор.	Показник	Позначення	Формула	Економічний зміст
1	Динаміка імпорту	$I_{IM}$	$I_{IM} = D_{Mn} \cdot D_{Mn-1}$	Свідчить про співвідношення рівня вітчизняних та імпортованих товарів у структурі пропозиції підприємства
2	Дохідність імпортованих операцій	$RD_{IM}$	$RD_{IM} = D_{IPIM} \cdot O_{IM}$ , де $O_{IM}$ — фізичний обсяг імпорту	Показує середній рівень дохідності імпортованих операцій підприємства. Ситуація вважається сприятливою, коли дохідність зростає, несприятливою — коли кількість операцій зростає, а середня дохідність знижується
3	Коефіцієнт концентрації імпорту	$K_{KIM}$	$K_{KIM1} = V_{IM3}/V_{IM}$ , $K_{KIM2} = V_{IM4}/V_{IM}$ , $K_{KIM3} = V_{IM5}/V_{IM}$ , де $V_{IM3}$ , $V_{IM4}$ та $V_{IM5}$ — вартість імпортованих операцій з 3-ма, 4-ма та 5-ма основними партнерами відповідно	Дозволяє оцінити ризики підприємства у зв'язку зі значним рівнем залежності від окремих підприємств та прийняти рішення про доцільність диверсифікації

Оцінка ефективності зовнішньоторговельних операцій підприємства може бути поглиблена завдяки застосуванню методів факторного аналізу. Факторний аналіз використовується для оцінки впливу окремих факторів на зміну ефективності зовнішньоторговельної операції.

Одним з найбільш поширених інструментів факторного аналізу є метод ланцюгових підстановок. Використання цього методу дозволяє одночасно оцінити вплив усіх факторів на результуючий показник. Наприклад, використання методу ланцюгових підстановок при оцінці ефективності ЗЕД дозволяє оцінити вплив на її зміну динаміки всіх витрат та доходів підприємства.

Механізм застосування методу ланцюгових підстановок при оцінці ефективності ЗЕД є таким:

1. Розрахунок загального відхилення фактичного показника від базового (минулорічного, середньогалузевого, планового тощо), що здійснюється за формулою:

$$\Delta E_{\text{ЗЕД}} = E_{\text{ЗЕДФ}} - E_{\text{ЗЕДБ}} \quad . \quad (12.39)$$

2. Установлення кількісної залежності розрахованого відхилення від зміни окремих факторів. Для цього базову величину окремих показників послідовно замінюють їхньою фактичною величиною у звітному періоді, виконуючи після кожної заміни всі математичні розрахунки, передбачені розрахунковою формулою. Так, якщо на ефективність ЗЕД впливають дохід від експорту, дохід від імпорту, витрати на експорт та витрати на імпорт, то для визначення зміни ефективності ЗЕД за рахунок експорту та імпорту необхідним є обчислення проміжного показника ефективності, у якому будуть враховані фактичні значення експортних показників доходу та витрат, та базисні значення імпортних доходів та витрат:

$$E_{\text{ЗЕД}} = (D_{\text{ЕХФ}} + D_{\text{ІМБ}}) / (B_{\text{ЕХФ}} + B_{\text{ІМБ}}) \quad . \quad (12.40)$$

3. Визначення впливу кожного фактору на загальне відхилення за рахунок порівняння підсумку розрахунку, одержаного після заміни величини кожного показника, з підсумком до заміни. Так, для оцінки впливу експортних операцій на зміну ефективності ЗЕД підприємства ( $\Delta E_{\text{ЗЕД ЕХ}}$ ) необхідно від розрахованої  $E_{\text{ЗЕД}}$  відняти базовий показник ефективності  $E_{\text{ЗЕДБ}}$ :

$$\Delta E_{\text{ЗЕДЕХ}} = E_{\text{ЗЕДФ}} - E_{\text{ЗЕДБ}} \quad , \quad (12.41)$$

де  $\Delta E_{\text{ЗЕД}}$  — зміна ефективності ЗЕД;  $E_{\text{ЗЕДФ}}$  — ефективність ЗЕД у звітному році;  $E_{\text{ЗЕДБ}}$  — ефективність ЗЕД у базовому році.

Для визначення зміни ефективності ЗЕД за рахунок імпорту ( $\Delta E_{\text{ЗЕДИМ}}$ ) необхідно від фактичного показника ефективності  $E_{\text{ЗЕДФ}}$  відняти розраховану проміжну ефективність ЗЕД  $E_{\text{ЗЕД}}$ :

$$\Delta E_{\text{ЗЕДИМ}} = E_{\text{ЗЕДФ}} - E_{\text{ЗЕД}} \quad . \quad (12.42)$$

Кількість підстановок залежить від кількості факторів, а кількість порівнюваних розрахунків на одиницю більше, ніж кількість показників.

При оцінці ЗЕД підприємства доцільно також оцінити ефективність бартерних операцій, якщо вони здійснюються на підприємстві. Коефіцієнт ефективності бартеру розраховується як співвідношення ефекту від експортної операції, яку здійснює підприємство, та зворотної імпортної операції:

$$E_{\text{БО}} = E\Phi_{\text{ЕХ}} \div E\Phi_{\text{ІМЗ}} \quad . \quad (12.43)$$

Після оцінки ефективності зовнішньоторговельних операцій доцільно проводити аналіз ефективності інвестиційної діяльності підприємства. Основним інструментом такого аналізу є прогнозування грошових потоків підприємства при реалізації альтернативних інвестиційних проектів.

Основними показниками, що розраховуються для визначення ефективності інвестиційної діяльності, є чиста дисконтована вартість ( $NPV$  — net present value)

та внутрішня норма доходу (*IRR* — internal rate of return), рівень рентабельності інвестиційного проекту (*PI* — profitability index).

Чиста дисконтована вартість зовнішньоекономічних проектів визначається за формулою:

$$NPV = \sum_{t=0}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t} = -IC + \sum_{t=1}^N \frac{CF_t}{(1+i)^t}, \quad (12.44)$$

де *CF* — потік платежів; *IC* — початкові інвестиції; *t* — тривалість інвестиційного проекту, років; *i* — ставка дисконтування.

Компанія може здійснювати капіталовкладення тільки тоді, коли сукупний чистий прибуток додатний, тобто коли  $NPV > 0$ .

Внутрішня норма доходу (*IRR*) дорівнює максимальному відсотку за позиками, що спрямовуються на фінансування інвестицій та ресурсів, необхідних для експлуатації об'єкта.

Рівень рентабельності інвестиційного проекту визначається як відношення теперішньої вартості майбутніх грошових потоків (*PVCF*) до початкових інвестицій (*IC*):

$$PI = PVCF \div IC. \quad (12.45)$$

Крім зазначених показників, ефективність інвестиційного проекту визначається терміном окупності проекту, тобто періодом, протягом якого відбудеться повне повернення інвестору початкового вкладення.

Оцінюючи ефективність інвестиційної діяльності, необхідно також керуватися критерієм доцільності, тобто найефективнішими визнаються ті проекти, що спроможні забезпечити підприємству довгострокові переваги або сприяти вирішенню його нагальних проблем.

Різноманітність форм ЗЕД, що можуть здійснюватися на підприємстві, обумовлюють необхідність оцінки їх ефективності за низкою неекономічних критеріїв, зокрема:

- науково-технічним критерієм, що передбачає врахування можливості підприємства внаслідок здійснення ЗЕД отримати новітні технології чи підвищити кваліфікацію персоналу.
- оптимізаційним критерієм, що полягає в оцінці впливу ЗЕД на структуру виробництва та збалансованість використання матеріальних, трудових, інвестиційних та науково-технічних ресурсів;
- екологічним критерієм, що передбачає врахування при оцінці ефективності ЗЕД рівня екологічності продукції.

Ефективність ЗЕД підприємства слід оцінювати на підставі комплексного підходу за усіма напрямками діяльності компанії з урахуванням усіх факторів впливу на її здійснення.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Хто може бути суб'єктом ЗЕД згідно з національним законодавством?
2. Який недолік має класифікація видів ЗЕД підприємств відповідно до чинного законодавства України?
3. Які форми зовнішньої торгівлі найпоширеніші?
4. Назвіть різновиди зустрічних операцій за класифікаційним підходом ООН.
5. У чому полягає відмінність прямих іноземних інвестицій від портфельних?
6. Розкрийте особливості основних видів ліцензійних платежів, передбачених ліцензійними угодами.
7. Охарактеризуйте процес організації ЗЕД на підприємстві та його основні елементи.

8. Що є необхідною умовою для здійснення підприємством зовнішньоторговельної діяльності?
9. Назвіть основні чинники, що обумовлюють вибір підприємством форми виходу на зовнішній ринок.
10. Яка з форм спільної підприємницької діяльності дозволяє експортеру найбільшою мірою контролювати процес виробництва та збуту власної продукції за кордоном?
11. Назвіть етапи організації експортно-імпоротної операції та дайте їй коротку характеристику.
12. Чим визначається доцільність використання у зовнішньоторговельних контрактах термінів «Інкотермс»?
13. Назвіть істотні умови зовнішньоторговельного договору. Які права має одна зі сторін угоди у випадку порушення другою стороною зазначених умов?
14. Охарактеризуйте основні функції митного тарифу.
15. У чому полягають особливості методів визначення митної вартості товарів при їх ввезенні на митну територію України?
16. Охарактеризуйте митні режими, до яких поміщуються товари та транспортні засоби залежно від мети переміщення через митний кордон України.
17. Дайте характеристику методів нетарифного регулювання ЗЕД.
18. У чому полягає суть здійснення спеціальних видів контролю на державному кордоні?
19. Які операції належать до валютних?
20. Чим відрізняються показники ефекту та ефективності ЗЕД?
21. Обґрунтуйте доцільність використання принципів повноти, порівнянності при оцінці ефективності ЗЕД.
22. Чим обумовлюється існування різних підходів до оцінки ефективності імпортних операцій?
23. У чому полягає різниця між базовим та альтернативним показниками ефективності ЗЕД?
24. Чи завжди, на вашу думку, необхідно використовувати для оцінки ефективності ЗЕД коефіцієнт альтернативної ефективності?
25. Які переваги надає використання методик факторного аналізу при оцінці ефективності ЗЕД?

### ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Що не належить до суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності України?
  - а) об'єднання фізичних осіб, які не є юридичними особами згідно із законодавством України, але мають постійне місцезнаходження в Україні;
  - б) спільні підприємства за участю іноземних і національних суб'єктів господарської діяльності;
  - в) фізичні особи, які не мають цивільної правоздатності;
  - г) юридичні особи, що зареєстровані в Україні, майно та капітал яких перебуває у власності іноземних громадян.
2. Що є першопочатковою формою ЗЕД?
  - а) міграція робочої сили;
  - б) зовнішня торгівля товарами та послугами;
  - в) науково-технічне співробітництво у сфері ЗЕД;
  - г) валютно-фінансові відносини у сфері ЗЕД.
3. Якого принципу слід дотримуватися при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності в порядку, встановленому законодавством України?
  - а) принципу верховенства закону;
  - б) принципу юридичної рівності;
  - в) принципу свободи зовнішньоекономічного підприємництва;
  - г) немає правильної відповіді.



4. На які види зазвичай поділяється ЗЕД у міжнародній практиці?
- а) зовнішня торгівля, міжнародне інвестиційне співробітництво;*
  - б) міжнародне виробничо-технічне співробітництво (кооперація);*
  - в) міжнародне науково-технічне співробітництво, міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини;*
  - г) усі відповіді правильні.*
5. Чи мають право суб'єкти ЗЕД, зареєстровані в Україні, відкривати свої представництва в інших державах?
- а) мають, якщо Україна уклала з цими державами угоду про зону вільної торгівлі;*
  - б) мають, якщо це підприємства державної та комунальної форм власності;*
  - в) не мають;*
  - г) так, мають.*
6. У який спосіб така форма ЗЕД, як зустрічні операції, реалізується на практиці?
- а) експортно-імпорتنі операції з товарами та послугами;*
  - б) реекспортні та реімпорتنі операції з товарами та послугами;*
  - в) експортно-реімпорتنі операції з товарами та послугами;*
  - г) зустрічна та зворотна закупівля, компенсаційні операції, бартер.*
7. Якими можуть бути вигоди серед можливих мотивів залучення до міжнародного інвестиційного співробітництва?
- а) необхідність капіталовкладень у зв'язку з їх надлишком в окремих галузях виробництва;*
  - б) зростання витрат виробництва через перенесення виробництва трудомісткої продукції до країн з більш дорогою робочою силою;*
  - в) забезпечення додаткових джерел сировини, обминання митних бар'єрів та екологічний фактор;*
  - г) правильної відповіді немає.*
8. Інвестиції відповідно до українського законодавства вважаються прямими, якщо надають інвестору-нерезиденту право на участь в управлінні підприємством та мають обсяг:
- а) не менш, ніж 10—20 % вартості статутного капіталу підприємства;*
  - б) не менш, ніж 20 % голосів в управлінні підприємства-резидента;*
  - в) не менш, ніж 25 % статутного капіталу підприємства;*
  - г) не менш, ніж 10 % вартості статутного капіталу підприємства або не менш, ніж 10 % голосів в управлінні підприємства-резидента.*
9. Назвіть пріоритетні напрями розвитку міжнародного науково-технічного співробітництва:
- а) інформатизація, автоматизація, роботизація виробничих процесів, генна інженерія;*
  - б) удосконалення матеріалів;*
  - в) розширення практичного використання хімічної продукції;*
  - г) дослідження екологічного стану довкілля.*
10. Які переваги міжнародного франчайзингу для франчайзі?
- а) можливість здійснювати бізнес з перевіреним на конкурентоспроможним продуктом і технологією його виробництва;*
  - б) навчання персоналу і контроль за веденням бізнесу з боку третіх осіб;*
  - в) можливість розширювати свою діяльність в інших країнах при відносно невеликих витратах і низькому рівні ризикованості;*
  - г) отримання важливої інформації щодо здійснення бізнесу в інших країнах та набуття нового досвіду діяльності в нових регіонах.*
11. Яка форма виходу підприємства на зовнішній ринок має своєю основою поєднання його зусиль з ресурсами комерційних підприємств країни-партнера з метою створення виробничих і маркетингових потужностей?
- а) інтенсивний експорт;*
  - б) непрямий експорт;*

- в) *пряме інвестування;*  
 г) *спільна підприємницька діяльність.*
12. Які з наведених суб'єктів господарювання є торговельними посередниками?  
 а) *філії транснаціональних корпорацій;*  
 б) *торговельні представництва за кордоном;*  
 в) *суб'єкти, які юридично та економічно незалежні від виробника або споживача продукції;*  
 г) *дочірні підприємства.*
13. Що підтверджує акцепт твердої оферти покупцем, на ім'я якого вона була надіслана, протягом терміну, зазначеного в оферті?  
 а) *продавець має врахувати побажання покупця і після цього направити йому контрферту;*  
 б) *угода вважається укладеною на умовах, що були зазначені в оферті;*  
 в) *угода вважається укладеною за умовою відправлення разом з акцептом контрферти;*  
 г) *правильної відповіді немає.*
14. Що є відповіддю покупця, яка містить його згоду на укладання угоди з урахуванням його пропозицій щодо умов оферти?  
 а) *акцепт;*  
 б) *замовлення;*  
 в) *контрферта;*  
 г) *вільна оферта.*
15. За якої угоди посередник виступає винятково з метою зведення сторін?  
 а) *брокерська угода;*  
 б) *агентська угода;*  
 в) *комісійний договір;*  
 г) *угода про надання права на продаж.*
16. Якому виду агента принципал надає першочергове право на реалізацію товарів на обумовленій території?  
 а) *монопольні (ексклюзивні);*  
 б) *простий;*  
 в) *винятковий з обмеженнями;*  
 г) *«першої руки».*
17. Яке з наведених визначень найточніше розкриває зміст поняття «зовнішньоекономічний контракт купівлі-продажу»?  
 а) *матеріально оформлена угода двох або більше суб'єктів міжнародної економічної діяльності та їх іноземних контрагентів, спрямована на встановлення, зміну або припинення їх взаємних прав та обов'язків стосовно купівлі-продажу товарів та послуг;*  
 б) *угода, згідно з якою продавець зобов'язаний передати майно у власність покупця, а покупець зобов'язаний прийняти майно і сплатити певну грошову суму;*  
 в) *жодна з відповідей не розкриває змісту поняття;*  
 г) *усі відповіді належним чином розкривають зміст зовнішньоекономічного договору (контракту).*
18. «Тель-кель» — це умова здачі-прийняття товару за контрактом, яка передбачає зобов'язання покупця прийняти товар:  
 а) *лише у випадку, якщо він відповідає технічним умовам;*  
 б) *таким, яким він є;*  
 в) *який відповідає представленому раніше зразку;*  
 г) *правильної відповіді немає.*
19. Яка форма укладання зовнішньоекономічного контракту відповідає вимогам українського законодавства?  
 а) *лише письмова форма;*  
 б) *лише усна форма;*  
 в) *як письмова, так і усна форма за побажанням контрагентів;*  
 г) *як письмова, так і усна форма залежно від обсягу зобов'язань контрагентів.*

20. Яке право має інша сторона при порушенні однією стороною обов'язкових умов контракту?
- а) розірвати угоду і вимагати відшкодування збитків;
  - б) розірвати угоду лише у випадку, якщо порушені умови щодо кількості і якості товару, в інших випадках застосовуються штрафні санкції;
  - в) розірвати угоду лише у випадку, якщо порушені умови щодо ціни та загальної вартості товару, в інших випадках застосовуються штрафні санкції;
  - г) правильної відповіді немає.
21. Що є Товарною номенклатурою Митного тарифу України?
- а) Гармонізована система опису та кодування товарів;
  - б) Українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності;
  - в) Комбінована номенклатура Європейського Союзу;
  - г) Товарна номенклатура держав-учасниць СНД.
22. Який вид мита застосовується в Україні при ввезенні товарів у таких обсягах, що завдають шкоди вітчизняним виробникам подібних товарів?
- а) антидемпінгове;
  - б) компенсаційне;
  - в) спеціальне;
  - г) сезонне.
23. Який вид мита застосовується в Україні при ввезенні товарів за ціною, істотно нижчою за ціни інших експортерів подібних товарів?
- а) антидемпінгове;
  - б) компенсаційне;
  - в) спеціальне;
  - г) комбіноване.
24. Який вид мита застосовується в Україні при ввезенні товарів, при виробництві яких використовувались субсидії?
- а) антидемпінгове;
  - б) компенсаційне;
  - в) спеціальне;
  - г) змішане.
25. Як обчислюється адвалорне мито за способом нарахування?
- а) у відсотках до транспортних витрат;
  - б) у встановленому грошовому розмірі на одиницю товару;
  - в) у відсотках до митної вартості товарів та в установленому грошовому розмірі на одиницю товару;
  - г) у відсотках до митної вартості товарів.
26. Як розраховують специфічне мито за способом нарахування?
- а) у відсотках до транспортних витрат;
  - б) у встановленому грошовому розмірі на одиницю товару;
  - в) у відсотках до митної вартості товарів та в установленому грошовому розмірі на одиницю товару;
  - г) у відсотках до митної вартості товарів.
27. Як нараховують комбіноване мито за способом нарахування?
- а) у відсотках до транспортних витрат;
  - б) у встановленому грошовому розмірі на одиницю товару;
  - в) у відсотках до митної вартості товарів та в установленому грошовому розмірі на одиницю товару;
  - г) у відсотках до митної вартості товарів.
28. Хто може використовувати для зберігання товарів митний склад відкритого типу?
- а) будь-яка особа;
  - б) власник складу;
  - в) тільки митниця;
  - г) нерезидент — суб'єкт ЗЕД.

29. Які квоти визначають граничний обсяг імпорту в Україну певного товару, який є об'єктом спеціального розслідування або спеціальних заходів?
- а) глобальні квоти;*
  - б) групові квоти;*
  - в) індивідуальні квоти;*
  - г) спеціальні квоти.*
30. Фізична особа має право ввозити в Україну та вивозити за межі території України без письмового декларування готівку у сумі, що не перевищує (євро):
- а) 1000;*
  - б) 5000;*
  - в) 10 000;*
  - г) 15 000.*
31. Які показники визначаються як абсолютні значення і відтворюються в грошових одиницях як різниця між результатом ЗЕД та витратами на її здійснення?
- а) показники динаміки ЗЕД;*
  - б) показники ефективності ЗЕД;*
  - в) показники ефекту ЗЕД;*
  - г) показники рентабельності ЗЕД.*
32. Які показники визначаються як співвідношення результату ЗЕД до витрат на її здійснення і відтворюються відносними величинами?
- а) показники динаміки ЗЕД;*
  - б) показники ефективності ЗЕД;*
  - в) показники ефекту ЗЕД;*
  - г) показники рентабельності ЗЕД.*
33. За яких інших незмінних умов збільшиться рівень ефективності імпорту?
- а) буде введено антидемпінгове мито на товар, що ввозиться;*
  - б) збільшиться ставка мита на товар, що імпортується;*
  - в) знизиться ціна реалізації імпортованого товару на внутрішньому ринку;*
  - г) зросте ціна реалізації імпортованого товару на внутрішньому ринку.*
34. Дохід від імпоротної діяльності склав 800 000 грн. Витрати на здійснення такої діяльності становили 100 000 євро. При якому валютному курсі така операція буде ефективною?
- а) Менш як 8 грн/євро;*
  - б) Більш як 8 грн/євро;*
  - в) Більш як 8 грн/євро та менш як 10 грн/євро;*
  - г) Дорівнює 8 грн/євро.*
35. Як можна охарактеризувати операцію, якщо показник економічної ефективності експортної операції становить 1,8?
- а) ефективною;*
  - б) недоцільною;*
  - в) неефективною;*
  - г) нерентабельною.*
36. З чим порівнюється показник валютної ефективності імпорту?
- а) 100 %;*
  - б) оберненим валютним курсом;*
  - в) одиницею;*
  - г) прямим валютним курсом.*
37. Товар експортується на базисних умовах EXW. Чи включаються витрати на транспортування основним транспортом при розрахунку витрат реалізації експортера?
- а) включаються до складу витрат реалізації;*
  - б) не включаються до складу витрат реалізації;*
  - в) за певних умов можуть включатися до складу витрат реалізації;*
  - г) можуть включатися до складу витрат реалізації експортера за умови, що передання товару відбувається на складських площах виробника.*

38. Товар експортується на базових умовах FOB. Які із зазначених витрат при розрахунку ефективності операції увійдуть до складу витрат реалізації експортера?

- а) витрати на оплату вивізного мита, доставку товару до порту відправлення та навантаження товару на борт судна;*
- б) витрати на оплату основного перевезення та страхування товару;*
- в) витрати на оплату вивізного мита, доставку товару до порту відправлення, навантаження товару на борт судна, оплату основного перевезення та страхування товару;*
- г) усі витрати, які мали місце до моменту перетину митного кордону, незалежно від того, хто їх оплачує.*

39. Товар експортується на базових умовах CIF. Які із зазначених витрат при розрахунку ефективності операції увійдуть до складу витрат реалізації експортера?

- а) витрати на оплату морського фрахту;*
- б) витрати на страхування;*
- в) експортні платежі;*
- г) усі відповіді правильні.*

40. Що відбудеться з показником ефективності експортної операції, якщо при інших незмінних умовах (ціна, собівартість тощо) експортер змінить базові умови постачання з EXW на DDP?

- а) залишиться незмінним;*
- б) збільшиться;*
- в) зменшиться;*
- г) може як збільшитися, так і зменшитися.*

## ГЛОСАРІЙ

**Акредитив** — письмове зобов'язання банку провести на прохання і відповідно до вказівок імпортера платіж експортеру проти набору документів, що повністю відповідають умовам акредитиву.

**Акцепт** — повна і безумовна згода особи, якій адресована оферта, укласти договір.

**Акцизний податок** — загальнодержавний непрямий податок на споживання окремих видів товарів, визначених Податковим кодексом України як підакцизні, що включається до ціни таких товарів.

**Види ЗЕД підприємства** — сукупність форм, об'єднаних у п'ять груп: зовнішня торгівля, міжнародне інвестиційне співробітництво, міжнародне виробничо-технічне співробітництво (кооперація), міжнародне науково-технічне співробітництво, міжнародні валютно-фінансові та кредитні відносини.

**Ефект ЗЕД** — показник, що має вартісний вимір та обчислюється як різниця між результатами ЗЕД і витратами на їх досягнення.

**Ефективність ЗЕД** — відносний показник, що визначається на основі ділення результатів ЗЕД на витрати на їх досягнення.

**Зовнішня торгівля** — підприємницька діяльність у сфері міжнародного обміну товарами та послугами.

**Зовнішньоекономічна діяльність** — різновид господарської діяльності, який здійснюється на основі комерційного контракту між контрагентами різних держав.

**Інкасо** — банківська розрахункова операція, за якої банк за дорученням свого клієнта одержує на основі розрахункових документів належні йому кошти від платника за відвантажені на його адресу товари або за надані йому послуги і зараховує ці кошти на його рахунок у банку.

**Ковзна ціна** — ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і підлягає перегляду базисної ціни з урахуванням витрат виробництва.

**Країна походження товару** — країна, у якій товар був повністю вироблений або достатньо трансформований, що визначається за Митним кодексом України.

**Митна вартість товарів** — вартість товарів, яка базується на ціні, що фактично сплачена або підлягає сплаті за ці товари, обчислена декларантом відповідно до положень Митного кодексу України.

**Митний режим** — комплекс взаємопов'язаних правових норм, що відповідно до заявленої мети переміщення товарів через митний кордон визначають митну процедуру стосовно цих товарів, їх правовий статус, умови оподаткування й обумовлюють їх використання після митного оформлення.

**Митний тариф України** — систематизований звід ставок ввізного мита, якими обкладаються товари та інші предмети, що ввозяться на митну територію України.

**Митні платежі** — система податків та зборів, якими обкладаються товари, що перетинають митний кордон України.

**Митно-тарифне регулювання** — сукупність митно-тарифних заходів, що використовуються державою як національний торговельно-політичний інструментарій для регулювання зовнішньої торгівлі країни.

**Мито** — загальнодержавний податок, що стягується з товарів, які переміщуються через митний кордон України, та нараховується і сплачується відповідно до МКУ, законів України та міжнародних договорів.

**Нетарифні обмеження** — методи регулювання зовнішньої торгівлі, що мають обмежувальний характер, а саме: заборона, квотування, ліцензування, добровільні обмеження експорту, стандартизація, сертифікація, ембарго тощо.

**Організація ЗЕД на підприємстві** — комплекс заходів щодо створення передумов для ефективної діяльності компанії за межами національних кордонів, що охоплює такі елементи, як інституційне забезпечення ЗЕД, визначення напрямів діяльності, організація роботи персоналу, забезпечення здійснення компанією зовнішньоекономічних операцій.

**Оферта** — пропозиція певній особі укласти угоду з урахуванням викладених умов.

**Податок на додану вартість** — загальнодержавний непрямий внутрішній податок на товари, що імпортуються на митну територію України, який нараховується та сплачується відповідно до норм Податкового кодексу України і не може регулюватися нормами міжнародних договорів.

**Ставка мита** — грошовий розмір мита, що стягується митними органами за конкретний товар.

**Тверда оферта** — документ, в якому надається письмова пропозиція на продаж визначеного товару, надісланий продавцем одному можливому покупцеві, де вказуються суттєві умови майбутнього контракту й визначено строк дії оферти.

**Тверда ціна** — ціна, яка встановлюється на момент підписання контракту і не підлягає зміні протягом усього терміну дії контракту. Тверда ціна зазвичай встановлюється на уніфіковані товари, термін постачання яких є незначним.

**Товарна номенклатура УКТЗЕД** — систематизований перелік товарів, що дозволяє присвоїти кожному певну умовну позначку, що називається кодом товару.

**Факторний аналіз** — метод, що використовується для оцінки впливу окремих факторів на зміну ефективності зовнішньоторговельної операції.

**Форми ЗЕД підприємства** — способи реалізації зовнішньоекономічних контактів на практиці.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV // *Голос України*. — 2003. — № 49, зі змінами на підставі Закону від 08.09.2011 № 3713-VI.
2. Деякі питання застосування режиму митного складу: Постанова Кабінету Міністрів України від 12 груд. 2002 р. № 1867 // *Урядовий кур'єр* від 25.12.2002. — 2002. — № 241, зі змінами на підставі постанови від 09.06.2011 № 601.

3. Деякі питання відмови на користь держави від товарів, що перебувають під митним контролем: Постанова Кабінету Міністрів України від 17 груд. 2003 № 1955 // Офіційний вісник України від 02.01.2004. — 2003. — № 51. — Т. 1. — С. 233, зі змінами на підставі постанови від 05.10.2011 № 1016.
4. Податковий кодекс України // Відомості Верховної Ради України. — 2011. — № 13—17.
5. Положення «Про порядок та умови торгівлі іноземною валютою»: затв. постановою правління Національного банку України від 10.08.2005 № 281 // Офіційний вісник України. — 2007. — № 71.
6. Про допущення товарів до переміщення через митний кордон України в режимі тимчасового ввезення (вивезення): постанова Кабінету Міністрів України від 12 груд. 2002 р. № 1855 // Урядовий кур'єр від 19.12.2002. — 2002. — № 237, зі змін. на підставі закону від 30.03.2011 № 317.
7. О гармонизированной системе описания и кодирования товаров: Международная конвенция от 14.06.1983 г. // Таможенные ведомости. — 1996. — № 8.
8. Митний кодекс України від 11.07.2002 № 92-IV // Урядовий кур'єр. — 2002. — № 148, зі змінами на підставі закону від 02.12.2010 № 2735-VI.
9. Про встановлення граничних термінів прохідного митного транзиту товарів: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 груд. 2002 р. № 1908 // Урядовий кур'єр від 25.12.2002. — 2002. — № 241 зі змінами на підставі постанови від 12.04.2006 № 497.
10. Про договори міжнародної купівлі-продажу товарів: конвенція Організації Об'єднаних Націй від 11.04.1980 // Зібрання чинних міжнародних договорів України. — 1990. — № 1.
11. Про Єдиний митний тариф: Закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1992. — № 19, зі змінами на підставі закону від 5.04.2011 р. № 3180-VI.
12. Про затвердження Положення про екологічний контроль у пунктах пропуску через державний кордон та в зоні діяльності регіональних митниць і митниць: наказ Міністерства навколишнього природного середовища та ядерної безпеки України від 08.09.99 № 204 // Офіційний вісник України від 10.12.1999. — 1999. — № 47.
13. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): наказ Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України № 201 від 06.09.2001.
14. Про затвердження Порядку ведення обліку суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності в митних органах: наказ Державної митної служби України № 237 від 35.05.1996 (у ред. від 12.08.2005).
15. Про затвердження Порядку визначення країни походження товару, що переміщується через митний кордон України: постанова Кабінету Міністрів України від 12 груд. 2002 р. № 1864 // Урядовий кур'єр від 19.12.2002. — 2002. — № 237, зі змінами на підставі закону від 05.10.2011 № 1016.
16. Про затвердження Порядку відкриття і ліквідації магазинів безмитної торгівлі та Правил продажу товарів магазинами безмитної торгівлі: постанова Кабінету Міністрів України від 17.07.2003 р. № 1089 // Урядовий кур'єр. — 2003. — № 144.
17. Про затвердження Порядку справляння єдиного збору у пунктах пропуску через державний кордон: постанова Кабінету Міністрів України від 24 жовт. 2002 р. № 1569 // Офіційний вісник України. — 2002. — № 44, зі змінами на підставі постанови від 05.10.2011 № 1030.
18. Про затвердження фітосанітарних правил ввезення із-за кордону, перевезення в межах країни, транзиту, експорту, порядку переробки та реалізації підкарантинних матеріалів: наказ Міністерства аграрної політики від 23.08.2005 № 414 // Офіційний вісник України від 21.10.2005. — 2005. — № 40.
19. Про зовнішньоекономічну діяльність: закон України від 16.04.1991 р. № 959-XII // Голос України від 12.06.1991, зі змінами на підставі Закону від 07.07.2011 № 3610-VI.

20. Про Національний банк України: закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — № 29, зі змінами на підставі закону від 09.07.2010 № 2478-VI.

21. Про переміщення готівки і банківських металів через митний кордон України: постанова Правління національного банку України від 27.05.2008 № 148 // Офіційний вісник України. — 2008. — № 43.

22. Про систему валютного регулювання і валютного контролю: декрет Кабінету Міністрів України // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — № 17.

23. Про транзит вантажів: закон України // Відомості Верховної Ради України. — 1999. — № 51, зі змінами на підставі ПКУ від 02.12.2010 № 2755-VI.

24. Бірюков В. І. Цивільне право України. Загальна частина: навч. посіб. для студ. юрид. спец. вищ. закл. освіти / І. А. Бірюков, Ю. О. Заїка, В. М. Співак. — К.: Наук. думка, 2000. — 304 с.

25. Бусел В. Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови / В. Т. Бусел. — К., Ірпінь: Перун, 2005. — 1728 с.

26. Вічевич А. М. Основи зовнішньоекономічної діяльності: навч. посіб. / А. М. Вічевич, М. Е. Матвеев, О. В. Максимець. — Львів: Афіша, 2005. — 272 с.

27. Воронкова О. Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и управление: учеб. пособие / О. Н. Воронкова, Е. П. Пузакова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономистъ, 2008. — 624 с.

28. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей; пер. с англ. — 4-е изд.; под ред. А. Г. Медведева. — СПб.: Питер, 2006. — 1080 с.

29. Дегтярева О. И. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие для программ подготовки управления персонала / О. И. Дегтярева, Т. Н. Полянова, С. В. Саркисов. — М.: Дело, 1999. — 318 с.

30. Дідківський М. І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / М. І. Дідківський. — К.: Знання, 2006. — 175 с.

31. Дралин А. И. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / А. И. Дралин, С. Г. Михнева. — 2-е изд., перераб. и доп. — Пенза: Информ. — изд. центр ПГУ, 2006. — 127 с.

32. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Г. М. Дроздова. — К.: ЦНЛ, 2004.

33. Загородній А. Г. Зовнішньоекономічна діяльність: термінологічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк. — К.: Кондор, 2006. — 168 с.

34. Ковалева И. В. Внешнеэкономическая деятельность: учеб. пособие / И. В. Ковалева, Ю. В. Хренова. — Барнаул: АГАУ, 2006. — 351 с.

35. Ковшар Е. А. Основы внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / Е. А. Ковшар. — Минск: БГУ, 2010. — 398 с.

36. Котлер Ф. Основы маркетинга / Ф. Котлер; пер. с англ.; общ. ред. и вступ. ст. Е. М. Пеньковой. — М., 1990. — 620 с.

37. Мазаракі А. А. Регулювання зовнішньоекономічної діяльності в Україні: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Т. М. Мельник, В. В. Юхименко та ін.; Київ. нац. торг.-екон. ун-т. — К.: КНИГА, 2003. — 271 с.

38. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Т. В. Майорова. — К.: Центр навч. л-ри, 2009. — 472 с.

39. Мельник Т. М. Організація зовнішньоторговельних операцій: опорний конспект лекцій / Т. М. Мельник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. — 158 с.

40. Мельник Т. М. Міжнародна торгівля товарами в умовах глобальної конкуренції: монографія / Т. М. Мельник. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. — 395 с.

41. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підруч. для студ. вищ. навч. закл. / Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська. — 2-е вид., перероб. і доп. — Тернопіль: Карт-бланш, 2003. — 486 с.



42. Соркин С. Л. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: экономика и управление: учеб. пособие / С. Л. Соркин. — Минск: Современная школа, 2006. — 283 с.

43. Сухинина В. В. Внешнеэкономическая деятельность промышленного предприятия: учеб. пособие / В. В. Сухинина, В. Д. Чичкина; Самар. гос. техн. ун-т. — Самара, 2011. — 189 с.

44. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: навч. посібник: 2-ге вид., випр. і доп./ За заг. ред. А. І. Кредісова. — К.: ВІРА-Р, 2002. — 552 с.

45. Шкурупій О. В. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. / О. В. Шкурупій. — К.: Центр учбової літератури, 2011. — 304 с.

#### **Інтернет-ресурси**

46. Державна служба статистики України. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

47. Посадова інструкція менеджера ЗЕД. — Режим доступу: [http://www.jobs.ua/ukr/job\\_description/view/1525/](http://www.jobs.ua/ukr/job_description/view/1525/)

48. Правовое руководство ЮНСИТРАЛ по международным встречным торговым сделкам. — ЮНИСТРАЛ, 1992. — 206 с. — Режим доступу: <http://www.uncitral.org/>

## ЕТИКА І ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ

- 13.1. Етичні виміри культури менеджменту.
  - 13.2. Принципи етичної поведінки.
  - 13.3. Етика ділового спілкування менеджера.
  - 13.4. Заходи щодо забезпечення етичної поведінки.
  - 13.5. Відповідальність у менеджменті. Соціальні, правові та екологічні аспекти.
  - 13.6. Соціальна відповідальність та збалансований розвиток організації.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.  
Додатки.

**Ключові слова:** культура, культура управління, культура менеджменту, культура спілкування, ділова етика, відповідальність, соціальна відповідальність, правова відповідальність, екологічна відповідальність, збалансований розвиток підприємства.

### 13.1. ЕТИЧНІ ВИМІРИ КУЛЬТУРИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Культура поведінки людини формується у суспільстві за допомогою певних етичних механізмів. Хоча сьогодні етика як наука набуває все більшої самостійності й незалежності від соціальних структур, етична складова культури пов'язана з усіма сторонами життєдіяльності суспільства й надає їм змісту та спрямованості. Саме тому етичні норми та принципи є сутнісними і невід'ємними компонентами культури, духовно-практичним способом освоєння дійсності, що визначає зміст соціальних перетворень.

Культура як фундаментальний спосіб людського буття є реальністю (виявляє себе в усіх сторонах людського існування), однією із складових якої є моральна реальність як основа існування й функціонування моральної культури суспільства й особистості, духовного життя останньої. Такий підхід дає змогу розглянути етику як основу культури, створює підґрунтя для дослідження норм моралі в усіх сферах життєдіяльності людини. Їх дотримання характеризує якісний рівень культури суспільства. Основу становить внутрішня культура особистості, що реалізується у відповідній поведінці, яка є показником сформованої моралі. Суттєвим доказом високого рівня внутрішньої культури людини є порядність у вчинках.

**Культура** (від лат. *culture* — «виховання, освіта») є засобом формування і розвитку життєдіяльності людини, що проявляється в продуктах матеріальної та духовної праці, в системі соціальних норм і духовних цінностей, у ставленні людини до природи, до інших людей та до самих себе. Відомий китайський діяч Лі Куан Ю зауважив з цього приводу: «Культура має досить глибокі корені. Її не можна відчутися на дотик, але вона є реальною цінністю. Соціальні приписи, вихідні положення — все це викристалізовується в людській свідомості». Культура менеджменту є основою культури організації, а системи цінностей керівників,

матеріально-технічне оснащення управлінських процесів, умови праці управлінців свідчать про загальну культуру установи.

Сучасні процеси глобалізації, їхній вплив на мораль і культуру організацій зумовлюють необхідність відповідності поведінки менеджерів вищим етичним нормам. Дотримання керівниками та їхніми працівниками законів етики гарантує позитивний імідж та зміцнює репутацію підприємства. Якщо організація планує мати стабільне становище на ринку, забезпечити успішне та прибуткове виробництво на тривалий період, то дотримання етичних норм та принципів повинно бути одним із першочергових завдань. В іншому випадку (якщо компанія вибирає інший шлях — досягти великих прибутків, незважаючи на засоби) вона не налагодить взаємовигідних та чесних стосунків з партнерами, її функціонування на ринку буде нестабільним та короткотривалим. Етично спрямована стратегія організації часто призводить до відмови від привабливих пропозицій та відтермінує прибутки, але принципівість у цьому питанні створює їй репутацію надійного партнера.

Причиною неетичної поведінки та діяльності в організації можуть бути певні чинники, зокрема, низький рівень культури керівника, неефективний стиль управління, неетична поведінка партнерів, часті стресові та екстремальні ситуації на підприємстві, спричинені складною системою прийняття важливих рішень, конкурентною боротьбою та зниженням рівня духовності суспільства загалом.

**Культура управління** — це ефективна організація праці апарату управління, що реалізується у використанні останнім найраціональніших засобів, форм та методів роботи, в яких відображається загальний рівень культури суспільства.

Розрізняють два види культури управління: реальну та еталонну (рис. 13.1).

Культура управління безпосередньо впливає як на окрему людину, так і на цілі організації. Формування культури організації праці в певній установі також напряму залежить від власне культурного середовища. **Культура менеджменту** — це певний рівень ефективності управління в організації, що досягається за рахунок високої культури самого менеджера, організаційної культури та формується на основі культури управління загалом. Її формують культура працівників, комунікативна та організаторська культура, раціональна організація управлінської праці, культура умов праці, культура документації, що взаємопов'язуються і залежать одна від одної (рис. 13.2).

Високий рівень культури менеджменту покращує його організацію, спрощує і здешевлює процес виробництва, забезпечує злагодженість і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації. Та система цінностей, згідно з якою діє керівництво, відповідно впливає на формування певного рівня культури менеджменту, систему цінностей працівників організації.

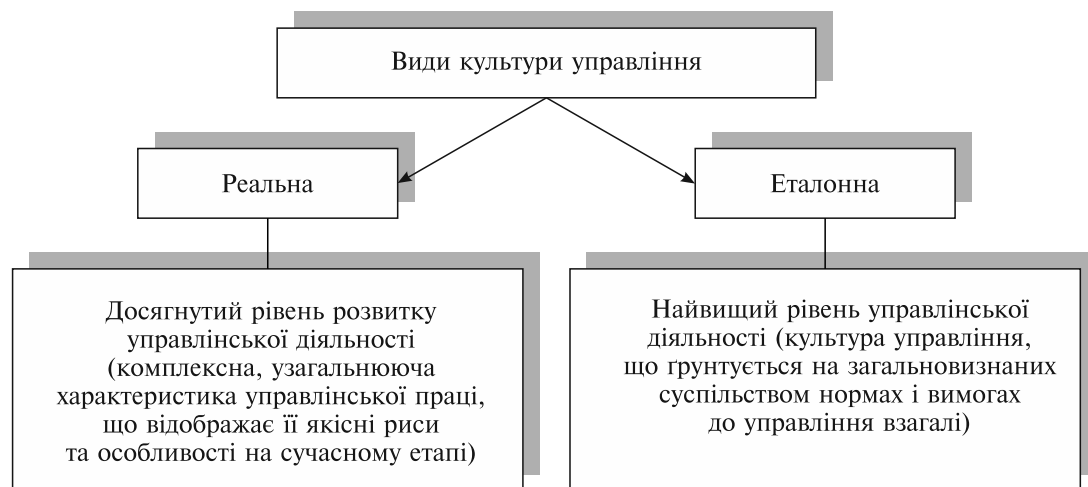


Рис. 13.1. Види управлінської культури



Рис. 13.2. Складові культури менеджменту

Сьогодні для ефективної підприємницької діяльності необхідною умовою є дотримання етичних норм, оскільки виконання лише економічних вимог стає неефективним. Тобто на результативність організації впливає рівень культури в першу чергу управлінського апарату, що проявляється у виборі ним форм, засобів та методів керівництва.

У широкому значенні етика — це моральні принципи і цінності, що визначають позитивні та негативні сторони думок і дій людини, це внутрішній кодекс законів, що визначає, як потрібно поводитися та які рішення приймати. Оскільки етика пов'язана з внутрішніми цінностями, які є частиною корпоративної культури, то вона впливає на прийняття рішень, визначає їхню соціальну припустимість у межах зовнішнього середовища. Якщо дії окремої людини чи організації завдають шкоди іншим — виникає етична проблема.

**Етика** — це уявлення про правильну або неправильну поведінку під час досягнення конкретної мети. Відповідно **ділова етика** — це система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їхнього спілкування і взаємодії. Вона проявляється як на мікрорівні (моральні відносини в організаціях), так і на макрорівні (моральні відносини між суб'єктами господарської діяльності).

Ділова етика регулює відносини бізнесмена, підприємця, менеджера зі своїми партнерами, конкурентами, клієнтами, працівниками тощо. Використовуючи її закони, можна:

- регулювати відносин між економічними суб'єктами ринку на підставі виконання договірних зобов'язань та дотримання права (тобто виконання сторонами контрактних зобов'язань, покриття збитків партнеру в разі заподіяння шкоди, запобігання порушенням ділової практики та вільної конкуренції);
- сприяти дотриманню правил та норм, що стосуються реклами, використання товарних знаків, прав захисту власності, справедливих умов спільної підприємницької діяльності (окремі норми ділової етики включаються до умов договорів, як наприклад, сумлінне виконання зобов'язань, дотримання інтересів контрагента та ін.);
- забезпечити виконання норм та правил державного регулювання, що визначають контроль з боку держави за дотриманням законодавства, стандартів, постанов та розпоряджень з конкретних питань підприємницької діяльності (повага до закону є одним з найважливіших життєвих принципів, яким повинен керуватися бізнес, бо він може нормально розвиватися лише у правовій державі на основі розвиненого законодавства; водночас держава має сприяти підвищенню етичних норм та культури бізнесу, стимулювати чесність, сумлінність і порядність, а також покарання за порушення моралі відповідними санкціями);
- регулювати відносини між бізнесом і споживачами (реклама повинна бути чесною та достовірною), а також задовольняти вимоги споживачів щодо кількості, якості, асортименту, новизни, технічних характеристик товарів, що випускаються на ринок (передбачається обов'язкове дотримання стандартів та вимог щодо сертифікації продукції, забезпечення інтересів споживачів; відносини бізнесу з суспільством; керівники зобов'язані приймати рішення і виконувати дії, спрямовані на підвищення рівня життя як працівників самої організації, так і суспільства загалом);
- реалізувати дотримання культури ділового партнерства — відносин, побудованих на довірі, добропорядності, чесності, почутті обов'язку, вмінні тримати своє слово; уникнення обману, безвідповідальності, зловживань довірою партнера та ін., а також забезпечення етичного ставлення підприємця до своїх працівників, поваги до людей.

Етика накладає на бізнес певну систему обмежень у вигляді морально-етичних правил і традицій, що сформувалися у тому чи іншому суспільстві. Етика у менеджменті має базуватися на чесності, відкритості, дотриманні обіцянок, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій — постулатів, що впливають на імідж та репутацію підприємства.

У теорії і практиці відомо кілька етичних концепцій менеджменту (принципів ділової етики), що ґрунтуються на поняттях порядності і чесності:

- **утилітаризм** — «правильні» рішення приносять значну користь для більшості людей; визначальним є виявлення наслідків реалізації рішень, ефективних для всіх зацікавлених сторін;
- **дотримання прав людини і справедливості** — захист менеджером прав інших людей і уникнення будь-яких рішень, що порушують ці права; однакове ставлення до працівників, обов'язкове виконання всіх правил, забезпечення рівних прав під час розподілу благ, відповідальність у відшкодуванні збитків тих, хто завдає шкоди іншим тощо;
- **нова модель бізнесу (соціоекономічна модель)** — пріоритети якості життя, збереження ресурсів, задоволення потреб, збалансована економічна і соціальна віддача ресурсів, суспільні інтереси; бізнес розглядається як відкрита система, що активно взаємодіє з урядовими органами.

Менеджери зобов'язані приділяти значну увагу поліпшенню етичного клімату організації, а також підвищенню її чутливості до соціальних проблем, створювати і підтримувати такі умови, в яких люди поведуться відповідно до норм суспільної моралі. Керівництво організації покликано контролювати її моральне «здоров'я», використовуючи такі методи: особистий приклад, етичні кодекси та різні етичні структури.

### 13.2. ПРИНЦИПИ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Управлінська етика водночас є і духовною, і економічною категорією, тому існують певні усталені етичні норми, які базуються на:

- чесності і порядності;
- створенні високоякісної продукції чи послуг;
- забезпеченні безпеки праці на підприємстві;
- чесних і порядних відносинах з клієнтами та партнерами по діяльності;
- законослухняності.

Принципи етичної поведінки розглядають при взаємодії з підлеглим, при взаємодії підприємців зі споживачами, при взаємодії з конкурентами, щодо суспільства та держави.

Успіхи ділової взаємодії керівника та підлеглого визначаються етичними нормами і принципами, що їх використовує керівник щодо підлеглих, і проявляються вони насамперед у його справедливості та об'єктивності, проте ефективність спільної взаємодії залежить від обох сторін. Цей чинник враховує психологічну сумісність людей і не поєднує в одному колективі абсолютно протилежні особистості.

Керівник, взаємодіючи з підлеглим, повинен дотримуватися певних етичних норм і принципів:

- *рівність* — врахування рівнозначності становища, відсутність привілеїв;
- *ефективне використання влади* — здійснення впливу на підлеглого не тільки за допомогою адміністративних методів, але й шляхом виявлення особистих якостей;
- *коректність* — реалізація покарання чи заохочення з урахуванням поваги до гідності і почуттів підлеглого;
- *справедливість* — однакове ставлення до всіх співробітників як до рівноправних членів колективу;
- *підтримка* — заохочення підлеглих, навіть у разі недосягнення ними успіху;
- *субординація* — тримання дистанції у взаємодії з підлеглими, розмежування особистих і службових відносин;
- *відсутність дискримінації* — поширення допустимих привілеїв на всіх членів колективу без винятків;
- *привітність* — демонстрація поваги до підлеглих;
- *турбота* — забезпечення охорони здоров'я та техніки безпеки працівників, застосування програм оздоровлення та стрес-менеджменту;
- *вибір ефективних форм розпорядження* — формами розпорядження є наказ, прохання, запитання і так званій «доброволець».
- *відповідальність* — дотримання своїх обіцянок.

Необхідними етичними нормами і принципами при взаємодії підприємців зі споживачами є:

- *турбота* — безпечність товарів та послуг;
- *достовірність* — надання правдивої інформації про товари і технологію їхнього виготовлення;
- *повага* — надання права вибору покупцям товарів та послуг;
- *розуміння* — врахування вимог споживачів до товарів та послуг;
- *порядність* — підвищення споживчої цінності та якості товарів і послуг;

- *відданість* — врахування насамперед інтересів клієнта;
- *відповідальність* — гарантія клієнту повного задоволення його потреб;
- *взаємодія* — прояв поваги до інтересів зацікавлених сторін та всебічна взаємодія з ними;
- *відповідальність* — відповідальність за продукт як вид правової відповідальності;
- *висока культура надання послуг та обслуговування клієнтів* — виховання у працівників таких рис, як чесність, уважність, надійність.

У взаємодії з конкурентами необхідними є такі етичні норми і принципи:

- *порядність* — запобігання таємним угодам на ринках;
- *адекватність* — об'єктивне оцінювання власної значущості й ділових можливостей;
- *прозорість* — використання соціально прийнятних пріоритетів і критеріїв для оцінки конкурентних стратегій;
- *надійність* — вихід із сумнівних ринків під час виникнення етичних проблем;
- *чесність* — здійснення чесної конкуренції за встановленими правилами;
- *точність* — відповідність слів і дій, відповідальність при виконанні взятих зобов'язань;
- *коректність* — вміння завжди триматися в рамках пристойності.
- *привітність і доброзичливість* — використання різноманітних прийомів і засобів для створення сприятливих відносин з партнером.

Щодо суспільства необхідними принципами етичної поведінки є:

- *соціальна відповідальність* — участь у громадських заходах та проектах; забезпечення молоді можливості ознайомлення з основами діяльності, її привабливістю і корисністю ще у період професійної підготовки; збереження та розширення зайнятості;
- *уважність* — врахування регіональних традицій та звичаїв;
- *щедрість* — спонсорування проектів соціального добробуту;
- *добровільне меценатство* — підтримування освіти та мистецтва;
- *відкритість* — звітування перед громадськістю щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- *екологічна відповідальність* — стимулювання розвитку і розповсюдження екологічно чистих технологій, збереження здорового середовища проживання працівників та їхніх сімей;
- *благочинність* — спрямування частини ресурсів і зусиль на користь місцевих громад, на території яких функціонує підприємство, його підрозділи та філіали;
- *добровільність* — добровільне взяття на себе відповідальності з метою внеску в розвиток суспільства.

Принципи етичної поведінки щодо держави:

- *законослухняність* — дотримання законодавства;
- *відповідальність* — виконання державних замовлень у зазначені терміни;
- *чесність* — уникнення хабарництва у взаємовідносинах з державними службовцями, протидія будь-яким формам корупції;
- *повага до правових норм* — дотримання організацією всіх діючих законів і правил, вжиття заходів для обізнаності про застосовані нею закони і правила;
- *чесність* — розкриття в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі політики, діяльності та рішень, за які організація несе відповідальність, у тому числі їхній фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля;
- *доступність* — легкодоступність і зрозумілість інформації для всіх зацікавлених сторін;
- *прозорість* — дотримання організацією прозорості у власній діяльності і рішеннях, що впливають на інших (прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань).

### 13.3. ЕТИКА ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ МЕНЕДЖЕРА

Економічні та соціальні умови сприяють розвитку комерційної та підприємницької діяльності, що супроводжується залученням дедалі більшої кількості людей до цього процесу; у ділові відносини вступають підприємства всіх форм власності, приватні особи. Ця обставина зумовлює необхідність підвищення професійної компетентності, яка безпосередньо проявляється у комунікативній стороні діяльності і є найважливішим чинником професійної діяльності менеджерів.

Успіх менеджера залежить не тільки від його професійних знань, але й від суто людських якостей, зокрема від уміння спілкуватися та взаємодіяти з людьми. **Культура спілкування** — це творчість, що сприяє самовдосконаленню, і водночас — це цінність для кожної людини і для суспільства загалом. Від усвідомлення цього залежить успіх у взаємодії людей. Культура спілкування стає цінністю тоді, коли слугує задоволенню актуальних потреб у спільній діяльності та духовному розвитку. При цьому творчість у спілкуванні сприяє становленню сукупного суб'єкта «Ми» та розвитку одноосібного «Я», а як наслідок — до самоактуалізації та самореалізації особистості, досягнення спільної мети та втілення гуманістичних комунікативних установок.

Із розуміння ролі й знання механізмів спілкування виник менеджмент як галузь людського знання, що допомагає цю функцію реалізувати. У міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні, процесі прийняття рішень і виконання управлінських функцій планування, організації та контролю менеджер витрачає на спілкування 50—90 % робочого часу. Ось чому спілкування для цієї категорії людей — процес, що пов'язує всі основні види управління. Більше 70 % американських, 63 % англійських і 85 % японських підприємців вважають, що неефективне спілкування є основною перешкодою на шляху досягнення позитивного результату в їхній діяльності, тобто нерезультативне спілкування — одна з основних причин виникнення проблем у їхній роботі.

Етика ділового спілкування передбачає відповідну культуру спілкування і зумовлюється характером суспільного ладу та ґрунтується на здобутках минулого й сучасного. Водночас ця культура є індивідуальною і реалізовується у способах спілкування, що їх обирає суб'єкт у певних ділових ситуаціях стосовно конкретних людей.

Культуру спілкування можна зобразити за допомогою такої формули:

$$КС = КУ + З + В, \quad (13.1)$$

де *КУ* — моральні та комунікативні установки; *З* — знання з етики та психології; *В* — вміння застосовувати ці знання на практиці.

Отже, **культура спілкування** — це цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого.

**Етика колективних форм ділового спілкування.** Найпоширенішими формами колективного обговорення ділових питань є наради і збори. За призначенням їх класифікують так:

- *інформативна співбесіда*, на якій кожен учасник коротко інформує керівника про стан справ (це дає змогу уникнути подання письмових звітів і надає можливість кожному сформулювати уявлення про ситуацію в організації);
- *збори з метою ухвалення рішення* — це координування думок учасників, які є представниками різних відділів, підрозділів організації, для ухвалення конкретного щодо певної проблеми рішення;
- *творча нарада* проводиться з метою використання нових ідей, розроблення перспективних напрямів діяльності.

Щодо сфери застосування виокремлюють таку класифікацію: у науці — конференції, семінари, симпозіуми, засідання вчених рад; у політиці — з'їзди партій, пленуми, мітинги.



За тематикою розрізняють наради технічні, кадрові, адміністративні, фінансові тощо.

За етико-організаційними підходами визначають наради диктаторські, автократичні, сегрегативні, дискусійні та вільні.

На диктаторській нараді керівник повідомляє присутнім своє рішення з певних питань або знайомить зі своєю позицією чи розпорядженням. Дискусії при цьому відсутні.

Різновидом диктаторської є автократична нарада, на якій керівник ставить по чергово запитання учасникам наради і вислуховує їхні відповіді. Обговорення не проводиться.

На сегрегативній нараді (від лат. *segregatio* — «відокремлення») доповідає керівник або призначена ним особа. Учасники виступають у дебатах за вказівкою головуючого.

Демократичний характер має дискусійна нарада, на якій відбувається вільний обмін думками, після чого рішення ухвалюється загальним голосуванням з подальшим затвердженням керівником або приймається керівником без голосування з урахуванням висловлених думок і пропозицій.

Вільне засідання проводиться без чітко сформульованого порядку денного.

Основним елементом зборів або наради є дискусія з питань, що вирішуються. *Головна мета дискусії* — пошук істини. Ця форма обговорення є ефективною за умови, коли проводиться з дотриманням етично-орієнтованих норм поведінки людей у процесі ділового спілкування. Так, у дискусії необхідно виказувати повагу до чужої думки, навіть якщо вона здається абсурдною — її необхідно терпляче вислухати, мобілізувавши насамперед увагу. Проблему обговорюють предметно, не допускаючи перетворення дискусії на конфлікт. Якщо виникає суперечка, шукають шляхи для зближення думок чи загальні рішення. Дискусія як форма колективного обговорення відрізняється від полеміки та диспуту.

*Пolemіка* (тобто конфронтація ідей, поглядів, думок) передбачає не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом. Саме тому учасників полеміки найчастіше називають противниками, а не опонентами, як у дискусії.

Для публічного захисту наукової позиції або з метою самовизначення у життєво важливих (найчастіше моральних) ситуаціях, що спрямовані переважно на вирішення особистісно значущих моральних проблем, використовують *диспут*.

Наприкінці 1930-х рр. минулого століття активізувалася творча думка стосовно використання засобів, що допомагають знизити критичність і самокритичність людини, а отже — підвищують її впевненість у собі й готовність до творчого пошуку. Так виник такий вид спілкування як *«мозковий штурм»*. Ця форма ділового спілкування базується на абсолютному дотриманні учасниками загальноприйнятих етичних норм. Проведення *«мозкового штурму»* характеризується такими вимогами:

- на розгляд виноситься лише одна проблема;
- у процесі обговорення беруть участь щонайбільше 12 осіб;
- учасників розміщують по колу, щоб вони бачили один одного і були в рівних умовах;
- час обговорення обмежений до 30 хв., оскільки дефіцит часу спричинює стрес і відповідно стимулює діяльність мозку.

На першому етапі обговорення критика повністю забороняється, а тому всі учасники можуть висловлювати власні думки, знаючи, що їх не вважатимуть недоречними. Упродовж *першого етапу «мозкового штурму»* — *«генерація ідей»* — кожний учасник вільно подає власні пропозиції щодо вирішення певного завдання. Після генерування ідей вибираються найбільш перспективні. На авторстві цих ідей не варто наголошувати, бо вони найчастіше є результатом колективної роботи. Після відбору оптимальної ідеї учасники розділяються на дві групи — прибічників і противників, які знову пробують проаналізувати всі аргументи «за» й «проти».

**Культура ведення ділових переговорів.** Невід’ємною складовою діяльності ділових людей є ведення переговорів, що проводяться для встановлення контактів, обговорення проектів майбутніх угод, вирішення певних питань тощо.

Вівторок, середа і четвер є найбільш оптимальними днями для переговорів. Найсприятливіший час — через півгодини чи годину після обіду, коли голод не відволікатиме від вирішення ділових питань.

На практиці, як правило, застосовують чотири стратегії ведення ділових переговорів.

1. **Жорсткі переговори.** Кожна із сторін відстоює власну позицію, не проявляє ініціативи щодо досягнення компромісу. Чим більше уваги приділяється позиціям сторін, тим меншого значення набуває мета і предмет переговорів. Жорсткий підхід часто залишає в учасників переговорів відчуття незадоволеності, виснаження, навіть відчуження, що стає причиною різних ухилень, котрі гальмують процес прийняття рішення. Кожна сторона, висуваючи та обстоюючи свою позицію, маскує власні наміри і часто йде на незначні поступки з метою продовження переговорів. Це загалом посилює ризик, відтерміновує час досягнення домовленості або створює ситуацію недосягнення згоди. Трапляється, що жорсткі переговори перетворюються на «змагання», де перемагає сторона, що наділена більшою владою, застосовує авторитаричний стиль, жорстокіше обстоює свою позицію. Внаслідок цього одна сторона вважає себе ображеною твердою позицією іншої сторони, а також тим, що її законні інтереси не враховано. Суперечки зумовлюють напруженість у відносинах, а інколи й розрив, протистояння, погрози.

2. **Перспективні переговори.** Стратегія застосовується у тому випадку, коли особливих надій на успіх у переговорах немає. Однак їхні результати стають базою для майбутніх відносин.

3. **Лояльні переговори.** Щодо більшості питань сторони йдуть на поступки, враховуючи майбутню вигоду від практичного використання результатів переговорів.

4. **Принципові переговори.** Основою цього типу переговорів стала теорія «розумного егоїзму», висунута французькими просвітителями XVII—XVIII ст., за якою проповідується ідея свідомого підпорядкування власних інтересів загальним, щоб у результаті успіху загальної справи якнайповніше реалізувати власні. Принципові переговори базуються на партнерських взаємовідносинах рівноправних суб’єктів і передбачають високий рівень відкритості. При цьому партнери не торгуються, а шукають точки дотику інтересів. Щодо неузгоджуваних позицій розробляються рішення, що обґрунтовуються об’єктивними нормами, які не залежать від жодної зі сторін. З метою забезпечення об’єктивності до переговорів залучаються посередники, спостерігачі й незалежні експерти. Об’єктивними нормами можуть бути митні правила, світові ринкові ціни, оцінки незалежних експертів тощо.

Коректними тактичними прийомами ведення ділових переговорів є:

а) нарощення складності питань: обговорення починається з проблем, за якими інтереси сторін збігаються, що створює сприятливий психологічний клімат, відповідний настрій, за яких можливе досягнення домовленостей;

б) використання інформації про перспективи своєї організації: демонстрація очікуваних позитивних змін в організації з метою зацікавлення партнера в майбутніх результатах;

в) пошук спільної зони рішень: насамперед узгодження сторонами змісту та мети договору, тобто намагання дійти згоди загалом, обговорення деталей угоди — пізніше;

г) повне відкриття позицій: розкриття учасниками власних інтересів, потреб, завдань, що сприяє пошуку спільних інтересів;

г) поділ проблеми на складові: вирішення проблеми не загалом, а частково, за елементами, оскільки часткове узгодження більш ефективне, ніж повна відсутність результатів;

д) *пакетування*: поєднання різних проблем в єдиний пакет, що обговорюється загалом і містить привабливі для партнера пропозиції, а також суперечливі та

компромісні рекомендації (передбачається, що партнер, який зацікавлений у певних пропозиціях, погодиться з непривабливими доповненнями;

е) *застосування відкритих статистичних даних*: використання доступних статистичних матеріалів для посилення власної позиції з метою переконання партнера;

є) *взаємні поступки*: відверта поступка партнеру з розрахунком на взаємні щодо інших питань;

ж) *блокування*: використовується, якщо у переговорах бере участь велика кількість учасників, частина котрих об'єднується в блок і перешкоджає прийняттю не вигідного їй рішення; рішення приймається спочатку всередині блоку, тобто воно найчастіше влаштовує більшість.

До *некоректних тактичних прийомів* ведення переговорів належать:

а) *завищення вимог*: використовується так звана «поступка», що потребує відповідних вчинків від партнера;

б) *шантаж*: використання інформації, що певною мірою компрометує партнера і зумовлює його поступливість при переговорах;

в) *оманливі пропозиції*: демонстрація надмірної зацікавленості у вирішенні дургорядних питань, а не питань, що насправді є важливими;

г) *затягування переговорів*: інформація про інтереси, наміри, оцінки надається невеликими обсягами — це дає можливість, не розкриваючи власної позиції, отримати перевагу, маневрувати, затягувати переговори;

г) *відхід*: пропозиція перенести обговорення питань на інший термін, що дає змогу виграти час, накопичити інформацію, проконсультуватися;

д) *зростання вимог*: висування нових вимог;

е) *ультимативність вимог*: висування жорстких умов, якщо вони не приймаються — учасник домовляється з іншою зацікавленою стороною;

є) *вимагання*: висування вимог в останній момент — розрахунок на те, що інша сторона з метою успішного завершення переговорів піде на поступки;

ж) *подвійне тлумачення*: закладається теза, що дає можливість трактувати договір у власних інтересах, формально не порушуючи його умов;

з) *посилений тиск*: використання специфічної, не завжди офіційної інформації щодо фінансового стану партнера, базуючись на виявлених недоліках, фінансових та юридичних порушеннях, що може призвести до завершення переговорів прямими погрозами, некоректними суперечками тощо;

и) *харизматичний вплив*: використання своїх харизматичних якостей для зміни поведінки партнера в переговорах на власну користь, що може призвести до негативних рецидивів після завершення переговорів;

і) *надання неправдивої (неповної) інформації*: наприклад, повідомлення, що конкурент партнера пообіцяв вигідніші умови договору.

**Етика спілкування телефоном.** Однією з вагомих складових ділової взаємодії є вміння вести ділові розмови телефоном. Воно є важливим для будь-якої ділової людини, оскільки демонструє її компетентність, тактовність, володіння прийомми ведення бесіди, здатність ефективно вирішувати проблеми.

Необхідними складовими ділової розмови телефоном є:

- представлення;
- ознайомлення співрозмовника з предметом розмови;
- лаконічність, точність та вичерпність інформації, яка подається;
- послідовність викладання думок і пропозицій;
- правильність дикції та культура мовлення;
- стриманість емоцій;
- ввічливість;
- доброзичливість;
- компетентність;
- підбиття підсумків розмови.

Порушенням норм ділового етикету під час телефонної розмови вважають:

- видавати себе за близького друга певної особи лише для того, щоб швидше з'єднатися з потрібною людиною;
- не зателефонувати, якщо дзвінка чекають (навіть коли змінилися обставини і ділова необхідність у дзвінку відпала, слід зателефонувати і повідомити, що питання вирішено);
- починати тривалу ділову розмову, не поцікавившись, чи зручний цей час для ділового партнера;
- займатися сторонніми справами під час ділової телефонної бесіди чи відволікатися на інші розмови;
- висловлювати співрозмовнику прями заперечення.

Будь-які відхилення від норм етики спілкування телефоном призводить до втрати авторитету організації та негативно позначається на її справах, оскільки такий вид спілкування працівників організації зі своїми партнерами чи клієнтами є вираженням не лише власного іміджу, але й іміджу всієї організації.

**Правила ділового листування.** Ділове спілкування відбувається не лише в усній формі, часто комунікація здійснюється і письмово, реалізуючись у вигляді ділових листів. Правильно оформлений діловий лист сприяє покращенню взаєморозуміння між партнерами.

До різновидів ділової кореспонденції належать діловий лист, телеграма, рекомендаційний лист.

До правил ділового листування належать наступні:

1. Службові листи пишуть на чистому бланку або аркуші паперу лише з лицьової сторони.
2. У міжнародній практиці не прийнято писати довгі листи, але якщо лист містить більше однієї сторінки, то в кінці аркуша треба поставити «далі буде» (continued over).
3. Кожна сторінка, крім першої, нумерується арабськими цифрами.
4. Службові листи набираються на комп'ютері, передаються факсом. Ширина поля з лівого боку — не менше 2 см. Сам текст листа друкується через 1,5—2 інтервали. Абзац із крайнього рядка — 5 інтервалів. Звертання до адресата пишеться без абзацу.
5. Вихідна інформація офіційного характеру не повинна містити будь-яких позначок, ініціалів того, хто писав, номерів телефонів.
6. У тексті не допускаються виправлення, підчищення.
7. Конверти мають бути відповідного розміру. Траурні конверти (з чорною прокладкою всередині) використовують за призначенням.
8. Лист складається текстом усередину. Найважливіші ділові листи не згинають, а надсилають у великих цупких конвертах. Менш офіційні можна складати.
9. На телеграфний запит треба дати відповідь протягом трьох днів. На лист — до 10 днів. Якщо запит вимагає детального розгляду, то протягом трьох днів потрібно повідомити, що лист узято до відома, а остаточну відповідь дати протягом 30 днів.

#### 13.4. ЗАХОДИ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Вирішуючи проблему, пов'язану з етичним вибором, менеджери спираються на певні нормативи — визначені норми і цінності, відповідно до яких і приймають рішення. Інструментами покращання рівня етичних відносин у менеджменті є особистий приклад, етичний кодекс і різні етичні структури (рис. 13.3).

Керівники всіх рівнів зобов'язані пропагувати, підтримувати та демонструвати норми етичної поведінки, а також бути ініціаторами корпоративних (етичних) кодексів компанії, долучати всіх членів колективу до його формування. У такому випадку у компанії формується позитивний етичний клімат, адже поведінка керівників впливає на режим роботи всієї організації.

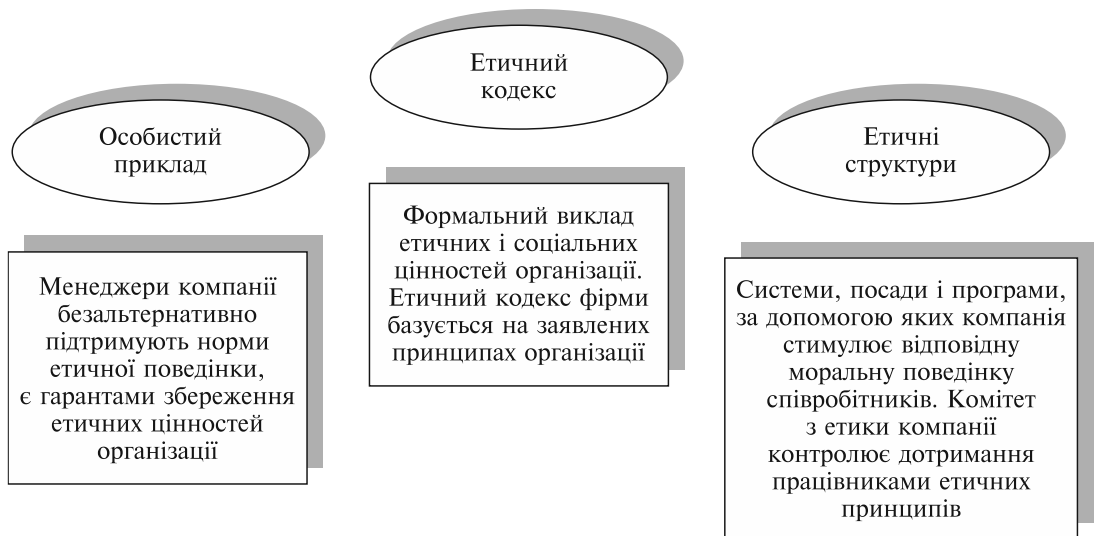


Рис 13.3. Інструменти покращення етики у менеджменті

Розглядають такі типи корпоративних (етичних) кодексів:

- кодекси, що регулюють поведінку з детально розробленими правилами, у тому числі санкції, передбачені у випадках порушення кодексу (наприклад, контракти);
- кодекси, що регулюють зобов'язання перед клієнтами, вкладниками, акціонерами, співробітниками тощо — соціальні кодекси;
- кодекси, що містять положення про цінності організації, її філософію та цілі — корпоративні кодекси;
- кодекси, що визначають міжособистісні стосунки в організації і погоджують інтереси працівників та установи (наприклад, угоди, які укладаються між адміністрацією та профспілкою) — професійні кодекси.

**Корпоративний (етичний) кодекс включає** цілі компанії; дотримання етичних принципів і правил ділової етики; політику щодо безпеки праці, охорони здоров'я та захисту навколишнього середовища; конфіденційність інформації; відносини з клієнтами; відносини зі співробітниками; відносини з власниками; відносини з постачальниками; відносини з конкурентами; відносини з органами державної влади.

Для посилення етичної сторони діяльності організації використовується **моральний кодекс** — документ, у якому сформульовані цінності організації й правила поведінки, яких очікує компанія від працівників.

Моральний кодекс організації включає три основні групи етичних вимог для співробітників:

**Група 1. Бути надійними членами організації.**

1. Виконувати інструкції з техніки безпеки й охорони здоров'я.
2. Бути ввічливим, чесним і справедливим.
3. Не вживати на роботі наркотиків й алкоголю.
4. Уміти правильно розподіляти власні доходи.
5. Не прогулювати і не спізнюватися на роботу.
6. Виконувати розпорядження старших за посадою.
7. Не вживати нецензурних висловів.
8. Приходити на роботу в діловому одязі.
9. Не приносити на роботу вогнепальну зброю.

**Група 2. Уникати незаконних або неналежних учинків, здатних завдати шкоди організації.**

1. Вести бізнес відповідно до законодавства.

2. Не допускати незаконних витрат коштів.
3. Не давати хабарів.
4. Уникати будь-якої діяльності поза корпорацією, що може зашкодити ефективному виконанню професійних обов'язків.
5. Зберігати конфіденційність документації.
6. Виконувати всі антимонопольні й комерційні закони.
7. Строго дотримуватися правил бухгалтерського обліку й контролю.
8. Не використовувати власність компанії заради особистої вигоди.
9. Нести особисту відповідальність за кошти компанії.
10. Не поширювати помилкову або оманливу інформацію.
11. Приймаючи рішення, не брати до уваги особисті інтереси.

**Група 3. Гранично коректно й правильно поводитися з клієнтами й всіляко допомагати їм.**

1. Надавати правдиву інформацію щодо продукції організації.
2. Виконувати свої посадові обов'язки максимально ефективно.
3. Пропонувати продукцію або послуги найвищої якості.
4. Організації з високими етичними стандартами сприяють готовності персоналу приймати на себе ризик, виявляти ініціативу й креативність. Працівники таких організацій фокусують свою увагу не тільки на результатах, але й на засобах їхнього досягнення.

Для формування етичної культури керівникам необхідно самим бути рольовою моделлю для співробітників організації; чітко доводити до підлеглих, чого від них очікує організація в морально-етичних питаннях; проводити тренінги з питань етики; відкрито заохочувати людей до етичних учинків винагородою та покаранням за неетичну поведінку; забезпечити безперешкодність обговорення етичних проблем в організації.

Сформована культура підтримується за допомогою конкретної управлінської практики. Для впровадження етичних норм в організації використовуються семінари, тренінги, практичні заняття, наради, конференції, симпозіуми, які дають можливість вплинути на етичність поведінки співробітників у цілому; таке навчання підвищує рівень морального розвитку кожного співробітника зокрема і колективу в цілому. Програми щодо навчання етики сприяють розширенню світогляду працівників в етиці бізнесу, вони зміцнюють високі морально-етичні стандарти поведінки в організації.

Наприклад, для ознайомлення нових співробітників з організаційною культурою з метою уникнення руйнування сформованих корпоративних переконань і традицій їм пропонуються тренінги, під час яких вони дізнаються, як працює організація, вивчають її філософію, особливості виконання виробничих завдань і навіть професійний сленг компанії. Ці заходи сприяють кращому розумінню ними культури організації, здатності ефективніше проводити діяльність.

Усе більше організацій створюють комітети з етики, основне завдання яких — оцінювати повсякденну практику з позицій етики та етичної поведінки. На великих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст (інспектор) з етики бізнесу. Для ефективного впровадження моральних кодексів і різних програм з етики важливо налагодити дієвий контроль їх виконання. Однією з форм такого контролю є незалежні громадські ревізії. Під час проведення незалежних ревізій дається оцінка етичності рішень, прийнятих менеджментом, виявляються порушення морального кодексу компанії.

Сучасний менеджмент пропонує наступні заходи щодо забезпечення етичної поведінки.

1. Упровадження етичних норм, які відображають систему загальних цінностей, суспільних уподобань і правил етики працівників в організації. Наприклад, етичними нормами забороняються хабарі, подарунки, порушення законів, незаконні виплати політичним організаціям, необґрунтовані вимоги, розкриття секретів фірми, використання забороненої інформації.

2. Створення комітетів з етики, основним завданням яких є оцінювання повсякденної практики з позицій етики та етичної поведінки. На невеликих підприємствах цю функцію може виконувати спеціаліст з етики бізнесу.

3. Проведення соціальних ревізій, що мають оцінювати вплив соціальних чинників на організацію.

4. Організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих.

5. Постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо.

6. Проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки.

Про рівень культури управління в певній організації можна робити висновки щодо того, як дотримуються у ній визначені норми та вимоги, а саме: моральні, юридичні, економічні, організаційні, технічні норми та естетичні вимоги — елементи, які необхідно враховувати при плануванні та проведенні заходів щодо покращання рівня управлінської культури (табл. 13.1).

Таблиця 13.1. Елементи культури управління

Норми та вимоги	Коротка характеристика
Моральні	Регулюють міжособистісні відносини у суспільстві (у тому числі і в управлінні)
Юридичні	Відображаються у державно-правових та організаційно-правових актах. Рівень культури управління залежить від ступеня розробки юридичних норм і використання їх у процесі управління
Економічні	Встановлюють значення бажаного рівня економічних показників (фінансово-кредитні і вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності, економічного стимулювання тощо)
Організаційні	Визначають структуру організації, склад і порядок окремих підрозділів, їхні взаємовідносини, правила внутрішнього розпорядку
Технічні	Система управління застосовує норми оснащення підрозділів підприємства, що виконують управлінські функції відповідними технічними засобами
Естетичні	Поширюються як на технічні засоби, що використовуються в процесі управління, так і на середовище, що оточує працівників

Процес формування моральної культури в організації вимагає від менеджера:

а) знайти лідера й орієнтуватися на його кращі якості;

б) у своїх діях за основу брати ті цінності, що вже сформувалися в організації;

в) отримати підтримку вищого менеджменту або власника;

г) сформулювати кодекс поведінки, взаємин та спілкування між працівниками, між працівниками та клієнтами, партнерами по бізнесу;

г) активно сприяти поширенню серед працівників інформації про норми та принципи, проголошені в кодексі;

д) формувати систему оцінювання персоналу на всіх рівнях на основі принципів, викладених у кодексі;

е) особистим прикладом показувати повагу до прийнятого кодексу.

Для того щоб відповідати вищезгаданім вимогам, менеджер повинен виховувати в собі:

— у сфері професійної етики: повагу до закону, порядність, чесність, прагнення до співробітництва, компетентність;

— у сфері ділової етики: дотримання обіцянок, відповідальність і наполегливість у виконанні зобов'язань за підписаними угодами, дотримання правил ринкових відносин;

— у сфері особистої етики: тактовність, справедливість, повагу до партнерів, контрагентів і конкурентів.

Окрім заходів та інструментів покращення етичного рівня, у менеджменті виокремлюють кілька підходів до опису систем цінностей, що використовуються в практиці менеджменту та на основі яких приймаються етично складні рішення: утилітарний, індивідуалістичний, морально-правовий підходи, концепція справедливості (табл. 13.2).

Таблиця 13.2. Концепції та підходи щодо систем цінностей при прийнятті етично складних рішень

Концепції та підходи		Основні характеристики
Утилітарний		Пошук оптимального вирішення завдання — відповідна нормам моралі поведінка приносить найбільшу користь найбільшій кількості людей
Індивідуалістичний		Максимально наближений до вільного вибору. Морально прийнятними є дії людини, що йдуть їй на користь у довгостроковій перспективі. До припустимих належать дії, які порівняно з іншими альтернативами приносять більше користі, ніж шкоди
Морально-правовий		Етично коректним є рішення, що найкраще захищає права людей, яких воно стосується. У процесі ухвалення рішення враховуються такі моральні права: на свободу згоди; на приватне життя; на свободу совісті; на свободу слова; на належну поведінку; на життя і безпеку
Концепція справедливості	Розподільча	Ставлення менеджера до підлеглих має ґрунтуватися на об'єктивних критеріях. Тому, якщо рішення стосується рівних за статусом індивідів, воно має однаковою мірою поширюватися і на одного, і на іншого. Ставлення менеджера до підлеглих повинно бути чітко пов'язане з цілями і завданнями організації, а не впливати з інших джерел
	Процедурна	Передбачає чесне адміністрування діями підлеглих. Правила мають бути чіткими, зрозумілими, постійно і неупереджено впроваджуватися в життя
	Компенсаційна	Ґрунтується на дії правил і розпоряджень. Відповідальна сторона зобов'язана відшкодувати заподіяний збиток. Працівники не повинні відповідати за події, що перебувають поза сферою їхнього контролю

Без дотримання етичних норм уся інфраструктура бізнесу, що в багатьох випадках будується на основі неформальних угод і контрактів, довіри партнерів один до одного, буде порушеною. Ось чому ступінь довіри до етичних стандартів відіграє суттєву роль у бізнесі. Опитування менеджерів, проведені у Франції, Німеччині, США, засвідчили, що більшість із них поділяє точку зору, що здорова етика є запорукою успішного бізнесу. Відомо чимало етичних критеріїв цивілізованого підприємництва, але особливої цінності у ділових відносинах набувають чесність і порядність партнерів.

Дотримання етичних норм і правил у діловій взаємодії дозволяє прогнозувати поведінку партнера і тим самим ефективно організувати співпрацю. Особлива увага надається вивченню норм і правил ділової поведінки у міжнародному бізнесі, оскільки у кожній країні є свої національні правила, важливі для ділових відносин. Основний закон ділової людини — гості мають дотримуватися встановлених норм і правил поведінки тієї країни, де вони перебувають. Так виражається увага, інтерес, пошана до місцевих звичаїв, а це, природно, викликає взаємну повагу як до професіонала і вихованої людини. Перед діловою поїздкою до певної країни необхідно ознайомитися з основними вимогами щодо поведінки, ділових зустрічей, прийомів тощо. На основі загальноновизнаної практики з етики міжнародного ділового спілкування розрізняють моделі етичної поведінки у різних країнах світу.

**Англійська модель.** Англійські традиції — це насамперед стриманість у думках, як знак пошани до співрозмовника, тому слід уникати категоричних тверджень або заперечень. Така модель передбачає уникнення у розмовній мові будь-яких особистих моментів, тобто всього того, що може здатися вторгненням до чужого приватного життя. Головною людською чеснотою вважається самовладання, тому



мовчання не означає згоду і переконаність у правоті партнера. Коли співрозмовник надто балакучий, це вважається нетактовним, і в англійського партнера викликають певні сумніви.

**Німецька модель.** Ті, хто дотримується цієї моделі, відрізняються старанністю, раціональністю, організованістю, педантичністю, прагненням до впорядкованості та пунктуальності, тому своєю пунктуальністю «по-німецьки» партнер відразу заслужить повагу німецьких колег, що відповідно сприятиме позитивному мікроклімату розмови. Церемонія представлення і знайомства відповідає міжнародним правилам: рукостискання й обмін візитними картками.

**Іспанська модель.** У цій країні загальноприйнятими є спізнення на зустріч на 15—20 хвилин. Церемонія знайомства не відрізняється від загальноприйнятої: рукостискання й обмін візитними картками. Іспанські бізнесмени, як і більшість підприємців інших країн, надають перевагу переговорам між людьми, що займають практично рівне становище. Оскільки іспанці надзвичайно говіркі, то регламент зустрічей часто не витримується.

**Американська модель.** Представники цієї моделі беруть час і цінують пунктуальність, для них характерною є рідкісна наполегливість, уміння ставити цілі і досягати їх, жорстко обстоювати інтереси своєї компанії. У діловому спілкуванні — енергійні, налаштовані на інтенсивну роботу, концентрують свою увагу на проблемі, при цьому прагнуть виявити й обговорити не лише загальні можливі підходи до рішення, але й деталі, пов'язані з реалізацією домовленостей. Такий тип не визнає манірності, віддає перевагу зручному, повсякденному одягу, звертання відбувається неофіційно, навіть якщо між співрозмовниками велика різниця у віці і суспільному становищі.

**Шведська модель** характеризуються глибоко вкоріненою лютеранською діловою етикою: старанністю, пунктуальністю, акуратністю, серйозністю, порядністю і надійністю в стосунках. Представники цієї моделі планують справи заздалегідь, тому й про ділові зустрічі краще домовлятися завчасно. На зустріч приходять у точно призначений час, відхилення не має перевищувати 3—5 хвилин. У великих шведських компаніях підтримується жорстка дисципліна і субординація відповідно до ієрархії компанії. Кожен учасник переговорів має право висловити власну думку, але лише тоді, коли йому буде надано слово. Дружні зв'язки і стосунки у Швеції відіграють особливу роль у розвитку бізнесу.

**Французька модель.** Представники швидше галантні, ніж ввічливі, скептичні та обачливі, водночас вони довірливі, великодушні. Ділові люди майстерно, навіть з витонченістю, обстоюють свої принципи чи позиції та не схильні до торгу, тому часто доволі жорстко ведуть переговори і вибирають конфронтаційний тип взаємодії. Однак їхня поведінка кардинально змінюється залежно від того, з ким вони обговорюють проблему.

**Китайська модель** зорієнтована на зовнішній вигляд партнерів, манеру їхньої поведінки, стосунки всередині делегації, визначення статусу кожного з учасників зустрічі, щоб надалі орієнтуватися на людей з вищим статусом (офіційним чи неофіційним). Окрім того, в делегації партнера виокремлюються особи, які виражають симпатії китайській стороні, для того щоб згодом саме через них вплинути на іншого учасника. На переговорах китайський партнер першим не висловлює свою точку зору і не робить пропозиції. Спроби отримати спочатку відомості від них часто виявляються безрезультатними: інформація зводиться здебільшого до загальних положень. Китайська сторона робить поступки зазвичай під кінець переговорів, після того як оцінить можливості протилежної сторони, врахує і вміло використовує на свою користь помилки, допущені партнером під час зустрічі, причому тоді, коли здається, що переговори зайшли в безвихідь. Як результат — переговори поновлюються.

**Японська модель** представлена працьовитим, наділеним естетичним відчуттям, дисциплінованим, відданим авторитету, почуттям обов'язку, ввічливим, акуратним, допитливим типажем. Вважається, що того, хто дотримується цієї моделі, з дитинс-

тва виховують у дусі «групової солідарності», вчать стримувати свої індивідуалістичні пориви, стримувати амбіції, не хвалитися своїми сильними якостями. Рукостискання в Японії не прийняте. Найважливішим елементом правил хороших манер є уклін. При представленні вручаються візитні картки обома руками; на знак пошани потрібно уважно їх читати. Картка подається так, щоб можна було легко прочитати написане на ній. Під час першої ділової зустрічі з представниками японських фірм прийнято обмінюватися письмовою інформацією щодо своїх підприємств. Вона має містити профіль фірми, основні дані про неї, текстові і графічні матеріали, які б давали уявлення про продукцію, технології і послуги, що пропонуються японському ринку. Крім того, потрібно надати додаткову інформацію про специфіку пропонованої продукції стосовно відповідного товару конкурентів.

Ділове спілкування із зарубіжними партнерами має певні особливості, основою яких є культурологічні чинники. Щоб зрозуміти специфіку міжнародної комунікації і підтримати імідж організації на високому рівні, необхідно враховувати традиції та норми (правила), на яких базуються стосунки між людьми. Важливо, щоб керівники високого рівня були рольовими моделями належної етичної поведінки, а організації мали можливість підвищити свої етичні стандарти.

### 13.5. ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ У МЕНЕДЖМЕНТІ. СОЦІАЛЬНІ, ПРАВОВІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ

**Відповідальність** — це етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством, які відображають ступінь її власного вдосконалення та участь у покращенні суспільних відносин.

Про рівень відповідальності особистості можна робити висновок на основі її ставлення до своїх обов'язків. **Обов'язок** є важливим чинником впливу на діяльність менеджера. **Обов'язковість** менеджера (як почуття відповідальності) є необхідним чинником професійної майстерності. Її наявність сприяє відповідальному ставленню його до справи (зваженому плануванню, збору інформації, прийняттю рішень та ін.).

Відповідальність є інтегральною характеристикою, тому проявляється не тільки зовнішньо (у поведінці), але й внутрішньо (у почутті відповідальності). Відповідальність за результативність та наслідки дорученої справи є однією з найважливіших характеристик керівника.

**Професійна відповідальність менеджера**, складовими якої є соціальна, правова та екологічна відповідальність, прямо пропорційно залежить від його особистісної морально-етичної відповідальності (рис. 13.4) як виміру усвідомлення ним своїх

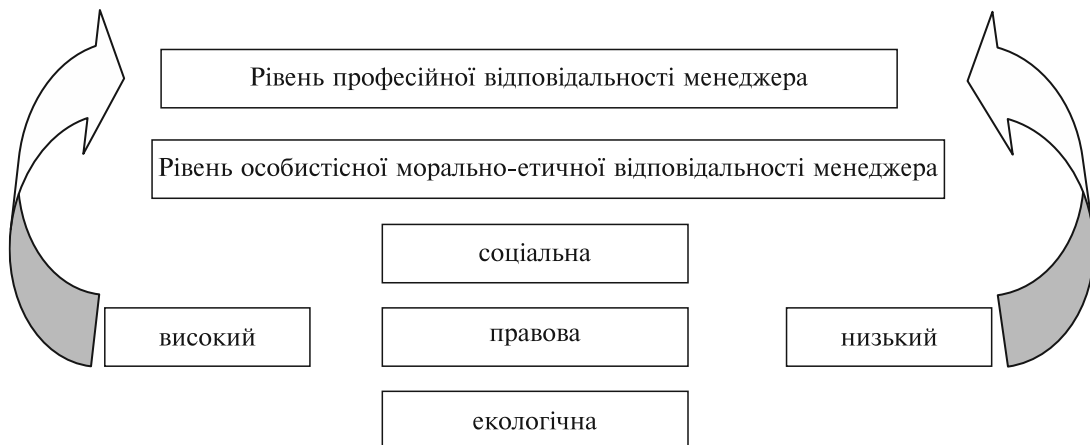


Рис. 13.4. Професійна відповідальність менеджера

професійних обов'язків, добровільного виконання та прийняття покарання за невиконання.

Високий рівень морально-етичної відповідальності ґрунтується на основі відповідних моральних цінностей, проповідуваних особистістю, високого рівня освіченості та високого рівня її внутрішньої культури. У такому випадку формується висока внутрішня відповідальність, що є гарантом етичної поведінки щодо всіх сторін діяльності особистості.

Високий рівень професійної відповідальності менеджерів полягає в таких аспектах: соціальному, правовому та екологічному, і є визначальним чинником забезпечення ефективності роботи організацій загалом та адекватності управління відповідно до вимог соціуму. **Соціально-адекватний менеджмент** — це інтегральна характеристика високоефективної моделі управління на основі її адаптованості для функціонування в суспільній системі з найвищою мірою соціальної відповідальності, врахуванням провідних інтересів суспільного розвитку та найбільш значущих ментальних установок соціуму в цілому та його регіональних складових.

**Соціальна відповідальність** — це врахування організацією в процесі своєї діяльності інтересів суспільства шляхом взяття на себе відповідальності за наслідки її господарювання перед колективом, споживачами, партнерами, конкурентами, суспільством та державою загалом.

Реалізація відповідних соціальних програм підприємством сприяє втіленню позитивних аспектів соціальної відповідальності для персоналу, а саме: довгострокові перспективи для бізнесу і відповідні вигоди; створення можливості впливу на зміни суспільства; вирішення соціальних проблем, у тому числі й працівників організації; забезпечення встановлення доброзичливих відносин між підприємцями (менеджерами) та іншими членами суспільства тощо. Саме від ефективності керівництва, що передбачає високий рівень культури, залежить ставлення організації до соціальної відповідальності: сприятливе чи байдуже.

Основними принципами соціальної відповідальності організації є:

- а) виробництво якісної продукції та послуг, необхідних для суспільства;
- б) беззаперечне дотримання законодавства: податкового, екологічного, трудового;
- в) ефективне ведення бізнесу, орієнтованого на підвищення конкурентоспроможності в інтересах власників та суспільства;
- г) розбудова доброякості та взаємовигідних відносин з усіма зацікавленими сторонами;
- ґ) дотримання міжнародних угод та виконання рекомендацій міжнародних стандартів;
- д) використання ресурсозберігаючих технологій, забезпечення екологічної безпеки виробництва;
- е) надання робочих місць з достойним рівнем оплати праці та соціальних пільг;
- є) забезпечення безпеки праці;
- ж) сприяння всебічному професійному розвитку та підвищенню кваліфікації працівників;
- з) врахування очікувань суспільства та загальноприйнятих етичних норм у діловій практиці;
- и) внесок у формування громадянського суспільства, проведення партнерських програм, соціальних та благодійних проектів.

Для успішного управління організацією необхідна чітка трудова дисципліна і висока відповідальність працівників за своєчасне та якісне виконання завдання.

У своїй діяльності менеджер перебуває в одній із трьох ситуацій:

- *перша* — коли конкретний процес адміністрування регулюється тією чи іншою чинною правовою нормою. У такому випадку дії менеджера закріплені правовим актом, а його порушення передбачає юридичну відповідальність;

- друга — коли діяльність менеджера правовою нормою не передбачена, але визначена моральною та етичною;
- третя — коли адміністративний вплив забезпечується в межах практики, що склалася саме в цій організації;

У всіх цих випадках вирішальне значення має правовий аспект. Саме тому менеджер повинен знати закони і мати необхідну правову культуру.

**Правова відповідальність** — це дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, що визначають межі дозволених і недозволених дій організації.

У діяльності менеджера важливу роль відіграють усі галузі права, але особливо необхідними є знання адміністративного, трудового права, господарського законодавства. Зокрема, необхідні знання правових норм (забороняючих; установчих та альтернативних), правових актів (Конституції, законів, указів, кодексів, постанов, правил — внутрішнього трудового розпорядку та ін.). Адже поведінка визнається протиправною незалежно від знання чи незнання. Протиправна поведінка реалізується у вигляді не лише протиправної дії, але й бездіяльності. Шкода може бути майновою або моральною, полягати у моральних чи фізичних стражданнях певної особи.

Менеджер зобов'язаний систематично підвищувати свою правову культуру, брати до уваги поради юрисконсульта. Правові норми допомагають формувати волю менеджера шляхом визначення, що дозволено, а що ні з точки зору законності. Більшість управлінських рішень мають відповідну юридичну форму: наказ; розпорядження; положення; інструкції; інструктивний лист, що забезпечує їм дієвість і передбачає відповідальність за їх невиконання. У правовому порядку вирішується ряд проблем, з якими зустрічається менеджер у процесі адміністративного керівництва:

- добір і розстановка персоналу;
- правила заміщення посад і порядок звільнення;
- оцінка працівників;
- регулювання службової діяльності;
- правові положення молодих працівників, праці жінок, інвалідів та ін.;
- вживання заходів щодо недопущення порушень дисципліни;
- право відмінити, призупинити, змінювати раніше прийняті рішення, а також рішення нижчих керівників або органів.

При переході до ринкової економіки виникли труднощі не тільки економічного, а й екологічного характеру. Забруднення навколишнього середовища, глобальні екологічні катастрофи зумовили виникнення ще одного виду відповідальності, що безпосередньо стосується професії менеджера — екологічної відповідальності. **Екологічна відповідальність** — це дотримання організацією в процесі своєї господарської діяльності певних норм регулювання відносин природокористування з метою збереження сталого балансу між задоволенням економічних та екологічних інтересів шляхом скорочення втрат у природному середовищі.

Для стійкого розвитку будь-яка організація має враховувати, що:

- ринок може бути використаний для ефективного обмеження руйнування природи;
- сам механізм ринкового попиту й пропозиції не забезпечує необхідного захисту природи без втручання ззовні;
- на підставі наукових екологічних нормативів ринкові регулятори можуть використовуватися для процесів природокористування;
- економіку слід розвивати згідно з плановою стратегією, що передбачає позаринкові форми контролю;
- для дієвого екологічного управління економічним розвитком потрібні політично організовані сили, що представляють поточні й довгострокові інтереси всього населення і спроможні протистояти вузьким інтересам підприємців і тих, хто — прямо чи опосередковано — має зиск від виробництв-забруднювачів.

Одним із вагомих важелів економічного управління природокористуванням на державному рівні є фінансування природоохоронних заходів у вигляді бюджетних чи власних коштів підприємства, банківських кредитів, коштів екологічних фондів та екологічного страхування. До заходів економічного стимулювання належать також:

- податкові пільги, що повністю або частково покривають природоохоронні витрати;
- звільнення від оподаткування екологічних фондів і природоохоронного майна;
- заохочувальні ціни й надбавки на екологічно чисту продукцію;
- пільгове кредитування для підприємств, що охороняють довкілля;
- екологічний податок на продукт, у процесі вироблення якого завдається шкода довкіллю;
- екологічні премії за використання природозберігальних технологій та ін.

Одним із найскладніших чинників відповідальності організації є саме збалансованість між економічним розвитком (досягнення прибутку) та екологічною безпекою розвитку (незаподіяння шкоди навколишньому середовищу).

Основні принципи екологічної відповідальності підприємства полягають у:

а) забезпеченні екологічної безпеки та технології виробництва продукції шляхом дотримання вітчизняних законів і стандартів та міжнародних екологічних нормативів і вимог;

б) здійсненні охорони навколишнього середовища (першочергове завдання управлінської господарської діяльності) через застосування сучасних технологій, нових наукових розробок, знань та досвіду персоналу, скороченні рівня відходів виробництва;

в) удосконаленні природоохоронної діяльності підприємства шляхом обліку джерел впливу на екологічну ситуацію, обсягу відходів, викидів в атмосферу тощо;

г) реалізації будь-якого проекту (розширення, нове будівництво, технічне переозброєння) тільки за умови позитивного висновку державної екологічної експертизи;

г) постійному вдосконаленні екологічного управління та навчанні персоналу з питань охорони навколишнього середовища.

д) відкритій демонстрації та прозорості екологічної відповідальності підприємства перед громадськістю і суспільством.

Екологічна відповідальність фіксується у вигляді документа, що містить основні принципи екологічної політики підприємства відповідно до екологічних нормативів та механізми запобігання забрудненню навколишнього середовища. Його зміст має бути доведеним до відома всіх співробітників організації і бути доступним громадськості.

Таким документом є екологічний паспорт — комплексний документ, що містить у собі характеристику взаємовідносин будь-якого об'єкта з навколишнім природним середовищем. Він складається з двох частин.

*У першій частині паспорта* зазначається:

- назва об'єкта і його продукція;
- місцезонашування (наявність поблизу інших об'єктів, житлових будинків, автомагістралей, лікувальних і навчальних закладів тощо);
- обсяги використання земель (територія об'єкта й обсяги відходів), води, енергії, сировини;
- технологічні схеми виробництва основної продукції (дані про небезпечні речовини й процеси, наявність альтернативних технологій);
- обсяги газоподібних викидів та стічних вод, їхню температуру, хімічний склад, очищення, складування відходів та умови зберігання;
- санітарна зона об'єкта.

*У другій частині* визначаються природоохоронні заходи, їх вартість, терміни проведення, ефективність (упровадження більш екологічних технологій, утилізація відходів тощо).

Метою впровадження систем відповідальності організацій є використання сучасних підходів та тенденцій управління бізнесом, що приносить суттєві переваги компанії: зростання вартості бізнесу; підвищення інвестиційної привабливості та доступу до нових ринків; формування репутації компанії; підвищення лояльності клієнтів, налагодження партнерських відносин; розвиток людських ресурсів; ефективне управління нефінансовими ризиками компанії; удосконалення екологічних процесів; підвищення довіри суспільства до компанії.

### 13.6. СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ТА ЗБАЛАНСОВАНИЙ РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ

Вивчення, аналіз і розуміння наявних суперечностей між соціумом і екологічним станом навколишнього середовища зумовили зміни в осмисленні шляхів подальшої діяльності людства. Це спричинило формування нової течії в суспільно-політичній думці, квінтесенцією якої є концепція збалансованого (стійкого) розвитку. Світова глобалізація екологічних проблем призвела до розуміння неадекватності наявної моделі економічного зростання вимогам переходу держав до моделі збалансованого розвитку. У процесі формування такої інноваційної моделі українського суспільства важливу роль відіграє збалансований розвиток усіх організацій, який охоплює три основних аспекти: економічний, екологічний та соціальний. Недооцінка будь-якого з них зумовлює порушення стійкості розвитку організації.

**Збалансований розвиток підприємства** — це сукупність кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, що покращують його стан шляхом забезпечення економічної, екологічної та соціальної рівноваги.

Збалансований розвиток підприємства має бути спрямований на забезпечення довгострокового стабільного економічного і соціального зростання, що не завдає шкоди довкіллю та передбачає задоволення потреб як сучасного, так і майбутніх поколінь.

*Стандарт ISO-26000 «Керівництво з соціальної відповідальності»* визначає такі основні принципи відповідальності організацій за внесок у добробут суспільства та вплив на довкілля:

- *підзвітність* — організація звітує щодо впливу своєї діяльності на суспільство і довкілля;
- *прозорість* — організація у своїх рішеннях і діяльності є прозорою і розкриває в зрозумілій, збалансованій і правдивій формі відомості про політику, рішення та діяльність, за які вона відповідає, у тому числі їхній фактичний і можливий вплив на суспільство і довкілля. Ця інформація повинна бути легкодоступною і зрозумілою для всіх зацікавлених сторін. Прозорість не має на увазі розкриття службової інформації, а також інформації, що захищена відповідно до законів або може спричинити порушення правових зобов'язань;
- *етична поведінка* — організація приймає і застосовує стандарти етичної поведінки, які якнайповніше відповідають її призначенню і сфері діяльності. Організація розвиває структуру управління так, щоб сприяти поширенню принципів етичної поведінки як усередині організації, так і в процесі взаємодії з іншими;
- *взаємодія з зацікавленими сторонами* — організація поважає, розглядає інтереси всіх зацікавлених сторін та взаємодіє з ними;
- *повага до правових норм* — організація дотримується всіх чинних законів і правил, вживає заходів, щоби бути обізнаною у відповідному законодавстві, інформує осіб, відповідальних за дотримання законів і правил;
- *міжнародні норми* — організація поважає міжнародні норми особливо, коли ці норми є важливими для сталого розвитку і добробуту суспільства;

— *права людини* — організація визнає важливість і загальність прав людини, поважає права, зазначені у Всесвітній декларації прав людини.

Глобальна програма соціально-екологічних змін отримала потужний імпульс з питань еколого-збалансованого розвитку та питань соціальної відповідальності організацій у вигляді Міжнародної ініціативи ООН — *Глобального договору ООН (Global Compact)*. Цей документ базується на добровільних ініціативах бізнесу щодо підтримки принципів збалансованого розвитку та спрямований на залучення корпорацій до вирішення глобальних проблем цивілізації.

Десять принципів Глобального договору:

#### *I. Права людини.*

Принцип 1: бізнес або компанія мають підтримувати і поважати захист міжнародно-визнаних прав людини у сфері свого впливу.

Принцип 2: бізнес або компанія мають бути переконані в тому, що вони не причетні до порушення прав людини.

#### *II. Принципи праці.*

Принцип 3: бізнес-установи та підприємства мають підтримувати і захищати свободу асоціацій (або товариства) та визнавати право колективного договору.

Принцип 4: підприємства і компанії зобов'язані виключити абсолютно всі види примусової та обов'язкової праці.

Принцип 5: підприємства мусять підтримувати та заохочувати скасування дитячої праці.

Принцип 6: бізнес-заклади мають сприяти викоріненню дискримінації у сфері зайнятості та працевлаштування.

#### *III. Екологічні принципи.*

Принцип 7: бізнес зобов'язаний ставитись обережно й передбачливо до проблем навколишнього середовища.

Принцип 8: бізнес-установи мають посилювати ініціативу щодо підвищення та поширення екологічної відповідальності.

Принцип 9: комерційні компанії мають заохочувати та сприяти розвитку та поширенню екологічно чистих технологій.

#### *IV. Антикорупційні принципи.*

Принцип 10: будь-який бізнес або підприємство мають боротися з корупцією, а також намагатися подолати її різновиди: здирицтво та хабарництво.

Кожна компанія, яка вважає ідею збалансованого розвитку філософією свого бізнесу, формулює принципи власної соціальної відповідальності у стратегії розвитку, що базується на загальноновизнаних поняттях, і відповідно до них обирає основні напрями соціальних програм. Соціальні програми компанії є добровільною та послідовною діяльністю компанії в соціальній, економічній та екологічній сферах. Існують внутрішні і зовнішні соціальні програми:

##### *1. Внутрішня соціально відповідальна діяльність передбачає:*

- розвиток персоналу з метою залучення та утримання талановитих працівників;
- турботу про соціальну захищеність працівників;
- професійний розвиток та навчання працівників;
- безпеку та гігієну праці;
- мотиваційні схеми оплати;
- створення умов відпочинку та дозвілля;
- підтримку внутрішніх комунікацій;
- участь працівників у прийнятті управлінських рішень;
- допомогу працівникам у кризових ситуаціях, підтримку ветеранів праці.

##### *2. Зовнішня соціально відповідальна діяльність передбачає:*

- добросовісну ділову практику;
- інформаційну відкритість;
- сприяння малому та середньому бізнесу;
- посилену відповідальність перед клієнтами за надані товари та послуги завдяки приведенню їх до найвищих стандартів якості;

- запровадження соціально значущих продуктів;
- просвітницьку діяльність, розвиток громадянського суспільства, взаємодію з місцевою громадою та владою щодо розвитку територій;
- охорону довкілля;
- економне споживання природних енергоресурсів;
- повторне використання та утилізацію відходів;
- організацію екологічно безпечних транспортних перевезень;
- акції з озеленення та прибирання територій;
- відповідальність у рекламно-маркетинговому просуванні своїх продуктів та послуг;
- благодійність та довгострокові соціальні інвестиції.

У міжнародній практиці склалися шість основних напрямків соціально відповідальної діяльності організацій:

- просування добродійної справи;
- добродійний маркетинг;
- корпоративний соціальний маркетинг;
- корпоративна філантропія;
- волонтерська робота на користь громади;
- соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу.

Наведені напрямки часто мають дещо інші, хоча й синонімічні назви: просування добродійної справи зустрічається як «маркетинг доброї справи», «спонсорство добродійності», «реклама добродійності», «спільний брендинг» (ко-брендинг) або «корпоративне спонсорство»; «добродійний маркетинг» іноді називають «маркетингом доброї справи»; корпоративний соціальний маркетинг може розглядатися як складова «маркетингу добродійної акції»; корпоративна філантропія зустрічається під назвами «корпоративних пожертв», «пожертв для громади», «розвиток громади», «участь у громадських справах», «корпоративного соціального інвестування» чи «зв'язків з громадою»; волонтерство на користь громади часто називають «послугами для громади», «розвитком громади», «зв'язками з громадою», «участю в справах громади», «партнерством громад», «програмами корпоративного громадянства»; термін «соціально відповідальні підходи до ведення бізнесу» є синонімічним до «корпоративної соціальної відповідальності», «корпоративного громадянства» та «корпоративних зобов'язань».

**Просування добродійної справи** полягає у приверненні організацією уваги громадськості до певної соціальної проблеми (боротьба з наркоманією та алкоголізмом, допомога ВІЛ-інфікованим, соціальна інтеграція інвалідів, захист довкілля, боротьба з голодом, надання житла бездомним, охорона здоров'я, права людини, захист тварин, освіта, медичні дослідження, збереження біологічних видів тощо).

Основною метою соціально відповідальної діяльності у такому випадку є підвищення рівня обізнаності та зацікавлення суспільства певною соціальною проблемою, допомога у зібранні коштів, залученні учасників та волонтерів. Просування добродійності сприяє:

- легкому доступу компанії до великої цільової аудиторії;
- рекламі й розповсюдженню продукції компанії;
- підвищенню мотивації персоналу у зв'язку з участю у справі;
- спільному просуванню бренду (наприклад, разом із неприбутковою організацією).

**Добродійний маркетинг** передбачає відрахування на суспільно корисні справи певних коштів від продажу товарів або послуг.

У практиці корпоративної соціальної відповідальності напрацьовано різні способи щодо того, як пов'язати продукт з відрахуваннями на добродійну справу:

- певна сума з кожної проданої одиниці продукції;
- певна сума з кожної поданої заявки чи відкритого рахунку;
- певний відсоток з продажу;



- пропозиція може діяти протягом певного часового проміжку або бути необмеженою в часі;
- корпорація може встановити верхню межу пожертв, пов'язаних з обсягом продажу тощо.

Доброчинний маркетинг є вигідним для компанії стосовно саме маркетингу, оскільки сприяє залученню нових клієнтів, захопленню нових сегментів ринку, збільшенню обсягів продажу та формуванню позитивного іміджу компанії або продукту.

**Корпоративний соціальний маркетинг** спрямований на зміну індивідуальної моделі поведінки людей для покращення здоров'я, захисту довкілля, розвитку громадської діяльності шляхом надання різних видів допомоги: консультацій маркетологів, фінансових ресурсів, доступу до каналів розповсюдження, волонтерської праці персоналу, внесків у вигляді продуктів і послуг. Така діяльність приносить компанії певні вигоди:

- зміцнення довіри до компанії;
- здатність реально впливати на соціальні зміни;
- підтримка надійних партнерів;
- покращення ринкових позицій;
- зростання лояльності споживачів щодо продукції;
- збільшення ринкової частки, обсягів збуту;
- підвищення рентабельності та інших фінансових показників.

**Корпоративна філантропія** як соціальна ініціатива полягає в наданні грошових грантів або негрошових внесків у формі подарунків, товарів чи послуг неприбутковим благодійним організаціям або державним закладам на підтримку соціальних проєктів.

Філантропічна діяльність надає компанії певні переваги і вигоди:

- покращення іміджу компанії, зміцнення її репутації серед широких верств населення: споживачів, урядових і місцевих органів управління, працівників, громадських організацій, засобів масової інформації;
- забезпечення пошани й прихильності з боку місцевої громади, а також сприяння досягненню бажаного позиціонування бренду;
- покращення показників діяльності компаній, розширення ринків збуту, забезпечення кадрами;
- зміцнення галузі та стратегічних позицій компанії шляхом підготовки кадрів, розвитку дружніх стосунків з постачальниками, створення поваги та довіри серед регуляторних органів;
- підвищення мотивації та задоволення персоналу від участі у вирішенні соціальних проблем.

**Волонтерська робота на користь громади** передбачає безпосередню й активну участь персоналу компанії (разом з партнерами по бізнесу) у доброчинних акціях і програмах, організованих громадськими організаціями і державними установами. Така участь може мати різні форми: фізична праця, передання досвіду, консультації, генерація ідей тощо.

Як і інші соціальні ініціативи, волонтерство має ряд потенційних вигод для компанії:

- налагодження міцних стосунків з місцевими громадами;
- можливість продемонструвати продукти й послуги, створити нові ринки для своєї продукції та підвищити лояльність споживачів;
- створення сприятливого морально-психологічного клімату в трудовому колективі;
- підвищення рівня мотивації й самооцінки співробітників, особливо якщо компанія всіляко заохочує їх соціально-корисну діяльність;
- підсилення ефективності інших корпоративних ініціатив;
- підвищення рівня позитивного іміджу компанії.

Серед соціальних ініціатив Ф. Котлер і Н. Лі виокремлюють також *соціально відповідальний підхід до ведення бізнесу*, розглядаючи його як вільний вибір бізнес-рішення, спрямованого на підвищення добробуту громад (працівників компанії, постачальників, дистриб'юторів, неприбуткових організацій та урядових установ, громадськості) чи захист довкілля, а саме:

- проектування виробництв з урахуванням вимог безпеки та охорони довкілля (наприклад, приміщення з підвищеним рівнем енергозбереження);
- модифікація технологічних процесів, що приводить, наприклад, до зменшення кількості токсичних відходів;
- зменшення кількості добрив та отрутохімікатів, що використовуються у сільському господарстві;
- припинення випуску продуктів, що вважаються шкідливими для здоров'я, хоча законом і не забороняються;
- вибір постачальників, які використовують екологічно безпечні технології;
- використання сировини та упаковки, що завдають мінімальної шкоди довкіллю, сприяють зменшенню кількості відходів, повторному переробленні ресурсів, припиненню токсичних викидів у атмосферу;
- надання повної інформації про продукт та потенційні ризики, пов'язані з його використанням, а також іншої корисної для споживачів інформації (наприклад, про фізичні вправи, які потрібні для того, щоб спалити калорії, спожиті у вигляді шоколадного батончика, або про кількість викидів від бензинової газонокосарки);
- розроблення програм з охорони здоров'я працівників (тренажери та медичні послуги на підприємствах, допомога тим, хто страждає від наркотичної залежності);
- моніторинг, оцінювання та звітування про діяльність компанії, оприлюднення як добрих, так і поганих новин;
- запровадження особливих стандартів дитячого маркетингу (наприклад, відмова продавати товари через Інтернет дітям до 18 років);
- забезпечення доступу до продуктів та послуг для людей з особливими потребами, застосовуючи слухові пристрої, апарати розпізнавання голосу, виготовляючи друковані матеріали за системою Брайля тощо;
- захист приватної інформації (яка може включати, зокрема, розпізнавання й відстежування споживачів через Інтернет);
- прийняття рішень щодо розміщення та будівництва заводів, розташування крамниць з урахуванням інтересів громади.

Соціальна відповідальність у сфері бізнесу надає компанії суттєві, у тому числі й фінансові, переваги:

- налагодження доброзичливих відносин з партнерами та неприбутковими організаціями, які користуються можливостями громадського контролю та методів впливу на бізнес;
- формування у споживачів уподобань щодо бренду і зміцнення поваги до компанії з боку громади;
- збільшення прибутків, зменшення експлуатаційних витрат, підвищення продуктивності праці, посилення рівня мотивації, скорочення плинності кадрів, що в підсумку поліпшує фінансовий стан компанії.

Компанія має бути налаштованою на тривалу соціальну відповідальність, уникаючи «одноразових» соціальних заходів. Важливо також чесно й відкрито інформувати громадськість про успіхи й невдачі своєї діяльності. Витрати, пов'язані з проведенням соціальних програм у контексті соціальної відповідальності, є інвестиціями в майбутнє компанії, а висока відповідальність — ознакою успішності організації, адже соціально відповідальною може бути тільки успішна прибуткова діяльність.

Ознакою збалансованого (стійкого) розвитку організації є забезпечення її економічної, екологічної та соціальної рівноваги, свідченням чого є відповідні зна-

чення показників економічної, екологічної та соціальної стійкості. Запорукою успішного функціонування будь-якої організації є збалансований її розвиток, що дає змогу забезпечити високоефективну господарську діяльність та конкурентоспроможність підприємства.

### ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Яка роль в організації належить культурі менеджменту?
2. Який взаємозв'язок між культурою менеджменту, культурою управління та культурою середовища?
3. Що і чому є основними чинниками формування та основними складовими культури менеджменту?
4. Хто і в який спосіб може забезпечити високий рівень культури менеджменту в організації?
5. Дайте визначення ділової етики.
6. Якою має бути поведінка людини, котра керує колективним обговоренням (нарадою, зборами, дискусією, «мозковим штурмом», диспутом тощо)?
7. Яких етичних норм і правил етикету потрібно насамперед дотримуватися учасникам будь-якої форми колективного обговорення, щоб досягти позитивного результату?
8. У чому полягають особливості усного ділового спілкування з іноземцями відповідно до вимог міжнародної етики?
9. Які типи етичних кодексів ви знаєте?
10. Яких етичних норм та принципів потрібно дотримуватися у діловій взаємодії щодо співробітників, споживачів, партнерів, конкурентів, суспільства та держави?
11. У чому полягає суть соціальної відповідальності? правової? екологічної?
12. Які інструменти для покращення етики у менеджменті ви знаєте?
13. У який спосіб менеджер має можливість формувати моральну культуру організації?
14. Які заходи пропонує сучасний менеджмент щодо забезпечення етичної поведінки в організації?
15. Від чого залежить рівень професійної відповідальності менеджера?
16. Як можна оцінити ефективність управління?
17. У чому полягає збалансованість розвитку організації?

### ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ

1. Що є складовими культури менеджменту?
  - а) культура працівників, комунікативна та організаторська культура, раціональна організація управлінської праці, культура умов праці, культура документації;
  - б) культура управління, культурне середовище;
  - в) ефективність праці, мотивація праці;
  - г) професіоналізм керівника, компетентність підлеглих.
2. Які компоненти у структурі моральної свідомості ви знаєте?
  - а) перший, другий, третій;
  - б) афективний, оціночний, поведінковий;
  - в) нормативний, оціночний, регулятивний;
  - г) свідомий, підсвідомий.

3. Що таке етика?
- система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур;*
  - набір моральних принципів і цінностей, що керується поведінкою людини чи групи людей і визначає позитивні та негативні оцінки їх думок і дій;*
  - етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством;*
  - моральні вимоги, що дають змогу людині оцінювати будь-які вчинки.*
4. Що таке моральні норми?
- дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають межі дозволених і недозволених дій організації;*
  - система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур;*
  - форми моральної вимоги, що дають змогу людині оцінювати будь-які вчинки, зіставляти їх з еталоном, спрямовувати і регулювати стосунки з іншими особистостями;*
  - етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством.*
5. Які види управлінської культури ви знаєте?
- реальна, еталонна;*
  - регуляційна;*
  - оцінкова;*
  - нормативна.*
6. На які частини поділяються корпоративні кодекси?
- початкову й остаточну;*
  - ідеологічну та нормативну;*
  - першу і другу;*
  - нормативну і ненормативну.*
7. Які етичні концепції менеджменту існують на сучасному етапі?
- нова і стара;*
  - матеріальна і моральна;*
  - правова і соціальна;*
  - утилітаризм; дотримання прав людини і справедливість; нова модель бізнесу — соціоекономічна модель.*
8. Що таке ділова етика в широкому розумінні?
- сукупність етичних норм і принципів, якими керується компанія (працівники) у сфері управління і підприємництва;*
  - порядок поведінки у сфері управління і підприємництва, що охоплює систему детально розроблених і регламентованих правил поведінки в різних ділових ситуаціях, у тому числі у випадку прийому на роботу, звертання до керівництва, ділового листування і ділового спілкування;*
  - інтегральна, доволі регламентована характеристика компанії;*
  - інструмент перетворення управлінських технологій на технології системної організації діяльності компанії.*
9. Що дає змогу уникнути непорозумінь при знайомстві та є ефективним засобом не тільки представлення партнерів, але й ділового спілкування?
- активна реклама;*
  - зовнішній вигляд представника фірми;*
  - презенти;*
  - візитна картка.*
10. Що є необхідною умовою досягнення ефективності при діловому спілкуванні з іноземними партнерами?
- ділова пропозиція;*
  - правила поведінки країн-партнерів;*
  - правила розташування за столом;*
  - охайний зовнішній вигляд.*

11. Що таке культура спілкування?
- а) цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого;*
  - б) етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством;*
  - в) дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають межі дозволених і недозволених дій організації;*
  - г) моральні вимоги, що дозволяють людині оцінювати будь-які вчинки.*
12. Які найбільш поширені форми колективного обговорення ділових питань ви знаєте?
- а) «мозковий штурм»;*
  - б) наради і збори;*
  - в) дискусії;*
  - г) диспути.*
13. Які дні є найоптимальнішими для проведення переговорів?
- а) субота, неділя;*
  - б) вівторок, середа, четвер;*
  - в) вівторок, середа;*
  - г) понеділок.*
14. Які обов'язкові вимоги до проведення нарад?
- а) наради можна проводити у будь-якому зручному місці;*
  - б) обов'язково проводити наради в один і той самий день, в одному й тому самому кабінеті чи залі;*
  - в) якщо виникла потреба — слід одразу ж збирати колектив на нараду;*
  - г) наради можна проводити де завгодно і коли завгодно.*
15. Якою є головна мета дискусії?
- а) пошук істини;*
  - б) суперечка;*
  - в) пошук нових ідей;*
  - г) розмова.*
16. Що передбачає полеміка, тобто конфронтація ідей, поглядів, думок?
- а) досягнення згоди;*
  - б) пошук істини;*
  - в) генерація ідей;*
  - г) не досягнення згоди в суперечці, а перемогу над опонентом.*
17. У чому полягає перший етап «мозкового штурму»?
- а) «генерації ідей»;*
  - б) пошуку істини;*
  - в) досягненні згоди;*
  - г) погодження ідей.*
18. Які з перерахованих позицій є правилами налагодження відносин між партнерами на попередніх переговорах?
- а) «у суперечках народжується істина»;*
  - б) раціональність, розуміння, толерантність, достовірність, відсутність повчального тону, відкритість для сприйняття іншої точки зору;*
  - в) обстоювання своєї позиції;*
  - г) мета виправдовує засоби.*
19. Які існують інструменти покращення етики у менеджменті?
- а) примус;*
  - б) влада;*
  - в) покарання;*
  - г) особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури.*

20. Які заходи щодо забезпечення етичної поведінки пропонує сучасний менеджмент?
- а) запровадження етичних норм, створення комітетів з етики, проведення соціальних ревізій, організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих, постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо, проведення нарад, конференцій, симпозіумів з проблем етичної поведінки;*
  - б) штрафи;*
  - в) звільнення;*
  - г) висміювання.*
21. Які існують види концепцій та підходів щодо систем цінностей при прийнятті етично складних рішень?
- а) етичні та неетичні;*
  - б) індивідуальні та колективні;*
  - в) утилітарний, індивідуалістичний, морально-правовий, концепція справедливості;*
  - г) моральні та матеріальні.*
22. На які види поділяється концепція справедливості?
- а) справедливу і несправливу;*
  - б) розподільчу, процедурну, компенсаційну;*
  - в) розподільчу і цілісну;*
  - г) процедурну і системну.*
23. Що таке відповідальність?
- а) етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством, які відображають ступінь її власного вдосконалення та участь в удосконаленні суспільних відносин;*
  - б) форми моральної вимоги, що дозволяють людині оцінювати будь-які вчинки;*
  - в) етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством;*
  - г) система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур.*
24. Які є складові професійної відповідальності менеджера?
- а) матеріальна і моральна;*
  - б) соціальна, правова та екологічна;*
  - в) колективна та індивідуальна;*
  - г) нормативна та ціннісна.*
25. Що таке правова відповідальність?
- а) система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур;*
  - б) етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством;*
  - в) дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають межі дозволених і недозволених дій організації;*
  - г) моральні вимоги, що дозволяють людині оцінювати будь-які вчинки.*
26. Що визначається як набір моральних принципів і цінностей, що керується поведінкою людини чи групи людей і визначає позитивні та негативні оцінки їхніх думок і дій?
- а) закон;*
  - б) етика;*
  - в) естетика;*
  - г) кодекс.*
27. Що визначається як форми моральної вимоги, що дозволяють людині оцінювати будь-які вчинки, зіставляти їх з еталоном, спрямовувати і регулювати стосунки з іншими особистостями?
- а) кодекси;*
  - б) етика;*
  - в) моральні норми;*
  - г) еталон.*

28. Чим є утилітаризм; дотримання прав людини і справедливість; нова модель бізнесу — соціоекономічна модель?
- а) мотиваційні теорії;*
  - б) правила поведінки у менеджменті;*
  - в) сучасні етичні концепції менеджменту;*
  - г) теорії управління.*
29. Що визначається як цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого?
- а) культура спілкування;*
  - б) культура менеджменту;*
  - в) культура управління;*
  - г) поведінкова культура.*
30. Чим є наради і збори?
- а) форми дискусії;*
  - б) найбільш поширені форми колективного обговорення ділових питань;*
  - в) форми звітування керівника;*
  - г) форми звітування підлеглих.*
31. У якій колективній формі спілкування першим етапом є «генерації ідей»?
- а) нарада;*
  - б) «мозковий штурм»;*
  - в) збори;*
  - г) переговори.*
32. Чим є особистий приклад, моральний кодекс і різні етичні структури?
- а) заходи для збільшення прибутків;*
  - б) принципи ефективності праці;*
  - в) етичні кодекси;*
  - г) інструменти покращання етики у менеджменті.*
33. Запровадження етичних норм, створення комітетів з етики, проведення соціальних ревізій, організація навчання етичній поведінці керівників та підлеглих, постійне інформування працівників про випадки високоетичної поведінки через пресу, радіо, телебачення тощо — це...
- а) заходи щодо забезпечення етичної поведінки;*
  - б) кодекс організації;*
  - в) витяг із трудового договору;*
  - г) методи виховання.*
34. Що об'єднує такі категорії: утилітарний, індивідуалістичний та морально-правовий підхід, концепція справедливості?
- а) концепції управління;*
  - б) концепції та підходи щодо систем цінностей при прийнятті етично складних рішень;*
  - в) теорії управління;*
  - г) теорії етики.*
35. Яка концепція поділяється на розподільчу, процедурну, компенсаційну?
- а) моральна;*
  - б) правова;*
  - в) справедливості;*
  - г) етична.*
36. Яка дефініція визначається як етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством, які відображають ступінь її власного вдосконалення та участь в удосконаленні суспільних відносин?
- а) справедливість;*
  - б) законослухняність;*
  - в) етичність;*
  - г) відповідальність.*

37. Складовими чого є соціальна, правова та екологічна відповідальність?
- а) етики;
  - б) етикету;
  - в) професійної відповідальності менеджера;
  - г) особистісної характеристики.
38. Яка відповідальність визначається як дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, що визначають межі дозволених і недозволених дій організації?
- а) особистісна відповідальність;
  - б) моральна відповідальність;
  - в) професійна відповідальність;
  - г) правова відповідальність.
39. Якими можуть бути форми розпорядження?
- а) наказ, прохання, запитання і так звані «добровольці».
  - б) покарання;
  - в) примус;
  - г) привітання.
40. Від чого залежить рівень професійної відповідальності менеджера?
- а) від освіти;
  - б) від рівня особистісної морально-етичної відповідальності;
  - в) від досвіду;
  - г) від знань.

## ГЛОСАРІЙ

**Відповідальність** — етична характеристика особистості з точки зору дотримання нею моральних норм, продиктованих суспільством, які відображають ступінь її власного вдосконалення та участь в удосконаленні суспільних відносин.

**Екологічна відповідальність** — це дотримання організацією в процесі своєї господарської діяльності певних норм регулювання відносин природокористування з метою збереження сталого балансу між задоволенням економічних та екологічних інтересів шляхом скорочення втрат у природному середовищі.

**Етика** — уявлення про правильну або неправильну поведінку під час досягнення конкретної цілі.

**Етика ділова** — система загальних етичних норм і правил поведінки суб'єктів підприємницької діяльності, їх спілкування і взаємодії.

**Збалансований розвиток підприємства** — сукупність кількісних і якісних змін у діяльності підприємства, які покращують стан підприємства шляхом забезпечення економічної, екологічної та соціальної рівноваги.

**Культура** (від лат. *culture* — виховання, освіта) є специфічним засобом організації і розвитку людської життєдіяльності, який відображено в продуктах матеріальної та духовної праці, у системі соціальних норм і засад, духовних цінностей, у сукупності відношень людей до природи, між собою і до самих себе.

**Культура менеджменту** — певний рівень ефективності управління в організації, який досягається за рахунок високої культури самого менеджера, організаційної культури та формується на основі культури управління загалом.

**Культура спілкування** — цілісна система, що складається із взаємопов'язаних моральних і психологічних культур, кожна з яких вносить своє в характеристику цілого.

**Культура управління** — теорія ефективної організації праці апарату управління, наділення його найраціональнішими засобами, формами та методами роботи, в яких відображається загальний рівень культури суспільства.

**Правова відповідальність** — дотримання конкретних законів і норм державного регулювання, які визначають межі дозволених і недозволених дій організації.

**Соціально-адекватний менеджмент** — інтегральна характеристика високоефективної моделі управління на основі її адаптованості для функціонування в сус-



пільній системі з найвищою мірою соціальної відповідальності, врахуванням провідних інтересів суспільного розвитку та найбільш значущих ментальних установок соціуму в цілому та його регіональних складових.

**Соціальна відповідальність** — врахування організацією в процесі своєї господарської діяльності інтересів суспільства шляхом взяття на себе відповідальності за її наслідки перед власним колективом, споживачами, партнерами, конкурентами, суспільством та державою загалом.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балл Г. А. Нормы деятельности и творческая активность личности / Г. А. Балл. // Вопросы психологии. — 1990. — № 6.
2. Білявський Г. О. Основи екології: підручник / Г. О. Білявський, Р. С. Фурдуй, І. Ю. Костіков. — 2-ге вид. — К.: Либідь, 2005. — 408 с.
3. Бондаревская Е. В. Формування моральної свідомості особистості / Е. В. Бондаревская. // Людина і світ. — 2007. — № 3. — С. 42—44.
4. Бурега В. В. Социально-адекватный менеджмент. В поисках новой парадигмы: монографія / В. В. Бурега. — К.: Академия, 2001. — 272 с.
5. Виноградський М. Д. Організація праці менеджера: навч. посіб. / М. Д. Виноградський, О. М. Шканова. — К.: Кондор, 2002. — 518 с.
6. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами: філософські засади: навч. посіб. / В. Г. Воронкова. — Професіонал, 2006. — 576 с.
7. Глобальна економічна криза 2008—2010 років: світовий досвід та шляхи подолання в Україні: монографія / В. П. Антонюк, С. С. Аптекарь, Н. А. Балтачєєва та ін.; під заг. ред. В. І. Ляшенка. — Донецьк: Юго-Восток, 2010. — 414 с.
8. Гордеев Р. В. Кросскультурные проблемы международного менеджмента / Р. В. Гордеев // Менеджмент в России и за рубежом. — 1998. — № 1.
9. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / Данчева О. В., Швалб Ю. М. — К.: Лібра, 1999. — 270 с.
10. Даулинг Г. Репутація фірми: створення, керування й оцінка ефективності / Г. М. Даулинг; пер. с англ. — Консалтингова група «Імідж-контакт»: ИНФРА-М, 2003. — 368 с.
11. Дерябо С. Гроссмейстер общения: иллюстрированный самоучитель психологического мастерства / С. Дерябо, В. Ясеин. — М.: Academia: Смысл, 1996. — 192 с.
12. Джордж Р. Т. Де. Настольная книга бизнесмена. Деловая этика / Р. Т. Де. Джордж. — М.: Рипол Классик Прогрес, 2004. — 736 с.
13. Екологічне право України: навч. посіб. — К.: Атіка, 2000. — 216 с.
14. Етика ділового спілкування: курс лекцій / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка, М. П. Лукашевич, І. Б. Осечинська. — 2-ге вид., стереотип. — К.: МАУП, 2003. — 208 с.
15. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент: підручник / С. М. Ілляшенко. — Суми: Університетська книга, 2010. — 334 с.
16. Котлер Ф., Ненсі Л. Корпоративна соціальна відповідальність / Ф. Котлер, Л. Ненсі. — К.: Вид-во Олексія Капусти, 2005. — 302 с.
17. Лучко М. Л. Этика бизнеса — фактор успеха / М. Л. Лучко. — М.: Эксмо, 2006. — 320 с.
18. Малахов В. А. Этика: курс лекцій: навч. посіб. / В. А. Малахов. — К.: Либідь, 1996. — 304 с., С. 115.
19. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 704 с.
20. Осовська Г. В. Основы менеджменту: навч. посіб. / Г. В. Осовська, О. А. Осовський — К.: Кондор, 2006. — 664 с.
21. Роббинз С. Менеджмент / С. Роббинз, М. Коултер. — М.: Вильямс, 2007. — 1056 с.
22. Романов М. В. Справочник по этикету для бизнесменов, туристов и отправляющихся в гости за рубеж / М. В. Романов — К.: ЛИБРА, 1994. — 121 с.

23. Рудніченко Є. М. Інвестиційний менеджмент: навч. посіб. / Є. М. Рудніченко, Є. Г. Рясних, Н. І. Гавловська. — Хмельницький: ХНУ, 2010. — 416 с.
24. Савчин М. В. Психологічні основи розвитку відповідальної поведінки особистості: дис. д-ра психол. наук: 19.00.07. / М. В. Савчин. — К., 1997. — 410 с.
25. Сележан Й. Ю. Основи національного виховання (Українознавство: історичний, філософсько-релігійнознавчий аспекти): хрестоматія / Й. Ю. Сележан. — Чернівці: Книги — XXI, 2005. — 306 с.
26. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. — Питер, 2001. — С. 14–20.
27. Целикова О. П. Нравственная целостность личности / О. П. Целикова. — М.: Наука, 1983. — 159 с.
28. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера: навч. посіб. / Г. Л. Чайка — К.: Знання, 2005. — 442 с.
29. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / Т. К. Чмут, Г. Л. Чайка. — 2-е вид. — К., 2002.
30. Шминке Д. 47 Принципов Древних Самураев, или Кодекс руководителя / Д. Шминке; пер. с англ. Ю. А. Иваниченко. — М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2003. — 159 с.
31. Этика менеджмента / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. — 2-е изд. — М.: Дашков и К, 2007. — 272 с.

### Інтернет-ресурси

32. Семенов В. Ф. Екологічний менеджмент / Українські підручники онлайн [Електронний ресурс]. — Режим доступу: [http://pidruchniki.ws/ekologiya/ekologichniy\\_menedzhment-semenov\\_vf](http://pidruchniki.ws/ekologiya/ekologichniy_menedzhment-semenov_vf)
33. Чмут Т. К. Етика ділового спілкування: Курс лекцій [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://subject.com.ua/pdf/38.pdf>.
34. Режим доступу: <http://pidruchniki.ws/19991130/menedzhment/>
35. Режим доступу: [menedzhment\\_organizatsiy-fedulovali](http://pidruchniki.ws/menedzhment_organizatsiy-fedulovali)
36. Сталий розвиток та корпоративна соціальна відповідальність [Електронний ресурс].  
— Режим доступу: <http://moodle.udc.ntu-kpi.kiev.ua/moodle/mod/resource/view.php?id=4404>
37. Щорічне інформування «Глобального договору» про досягнуті результати і загальний прогрес (2009 р) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.unglobalcompact.org/system/attachments/4078/original/COP.pdf?1262614945>

## КОРПОРАТИВНИЙ КОДЕКС (ПРИКЛАД)

Запорукою нашої успішної роботи були та залишаються грамотний менеджмент, постійно зростаючий професійний рівень спеціалістів, а також та особлива атмосфера взаєморозуміння, взаємодопомоги, доброзичливості, командного духу, яка традиційно склалася в нашому колективі та стала однією з головних корпоративних цінностей Компанії.

Ми пишаємося позитивним психологічним кліматом та творчою атмосферою в Компанії та робимо все, щоб підтримати її.

Ми робимо все, щоб спростити свою роботу та роботу колег.

Ми сміливо беремося за нову справу та досягаємо результатів.

Ми плануємо свою роботу та узгоджуємо плани з колегами.

Ми спроможні відрізнити діяльність від її імітації. І ніколи не ухиляємося від продуктивної роботи.

Ми терпимі до труднощів, тому що розцінюємо їх як тимчасові.

Ми розуміємо, що будь-яке спілкування із зовнішнім світом — це реклама Компанії, тому ніколи не відгукуємося погано про нашу Компанію, наших співробітників, наших клієнтів та конкурентів.

Ми розуміємо, що кожен співробітник Компанії — це її обличчя, тому в нашій щоденній роботі дотримуємося акуратного зовнішнього вигляду, а для ділових заходів у нас прийнятий діловий стиль.

У взаємовідносинах з бізнес-партнерами ми завжди діємо на користь Компанії.

Перед тим як висунути претензію іншим, ми спочатку запитуємо себе: «Що особисто я не зробив для вирішення проблеми?» та «Що я можу зробити чи хоча б запропонувати для вирішення проблеми?».

Наш особистий фінансовий стан прямо пропорційно залежить від фінансового стану Компанії: як працюємо, так і отримуємо.

Ми знаємо, що дотримання спільних домовленостей захищає та розвиває наш бізнес, об'єднує нашу Компанію в одну велику родину та дає нам можливість отримувати задоволення від роботи.

Ми дотримуємося цього Корпоративного кодекса відповідно до спільної домовленості. Ми можемо вносити зміни та доповнення в наш Кодекс, якщо це принесе додаткову користь Компанії.

## ПЛАН ДІЙ ПО СТВОРЕННЮ І ВПРОВАДЖЕННЮ КОДЕКСУ

Весь проект має перед собою дві мети:

- створення і впровадження адекватного Кодексу для компанії, доведення його змісту до кожного співробітника компанії;
- зміна локальної корпоративної культури в кожному з підрозділів підприємства (компанії).

### **Підготовка**

Очевидно, що спроба зміни корпоративної культури зустрине опір у частини співробітників. Для подолання опору слід налагодити адекватний інформаційний обмін із співробітниками, а також залучити їх до процесу розробки Кодексу. Першим кроком є інформаційний обмін у рамках усієї компанії. Він включає:

- обговорення аспектів впровадження директорами регіональних підприємств, обговорення і прийняття плану впровадження;
- інформування всіх співробітників про створення єдиного Кодексу компанії;
- роз'яснення необхідності Кодексу, потенційних вигод від нього в рамках усієї Компанії, кожного підприємства і кожного співробітника.

### **Залучення, ініціативні групи**

Наступним кроком є створення ініціативних груп на підприємствах. Ініціативні групи створюються із співробітників кадрового відділу, менеджерів та ініціативних співробітників. Робота ініціативних груп повинна координуватися призначеним працівником кадрової служби. До завдань ініціативних груп належать:

- збір інформації, що належить до корпоративної культури кожного з підприємств;
- збір пропозицій щодо структури, змісту та процесу впровадження Кодексу.

### **Участь зовнішніх консультантів**

Ступінь участі в проекті зовнішніх консультантів залежить від професійного рівня співробітників кадрової служби центрального офісу. Оптимальним є залучення зовнішніх консультантів щонайменше на двох стадіях:

- при розробці плану впровадження Кодексу та для оцінки розробленого Кодексу;
- перед його впровадженням.

### **Розроблення Кодексу**

Розробка Кодексу здійснюється в центральному офісі Компанії співробітниками відділу кадрів:

- оброблення результатів роботи ініціативних груп у регіонах;
- обговорення чернетки Кодексу із залученням ініціативних груп у регіонах і, якщо необхідно, зовнішніх консультантів;
- винесення Кодексу на обговорення ради директорів;
- подальше коригування і підтвердження Кодексу.

### **Доведення Кодексу до співробітників**

Для доведення Кодексу до співробітників використовуються всі стандартні канали розповсюдження інформації в Компанії:

- лист від керівництва і текст Кодексу — кожному співробітнику (в друкованій версії, особливо, якщо e-mail і інтернет не використовуються);
- збори підрозділів для детального роз'яснення значення Кодексу, користі від його впровадження;
- у разі потреби обговорення Кодексу лінійним менеджером з кожним співробітником у ході регулярних співбесід (якщо такі проводяться);
- введення Кодексу в програму навчання для нових співробітників;
- публікація Кодексу та коментарі до нього в усіх засобах корпоративних ЗМІ.

### **Оцінка і контроль впровадження**

Провівши зміни, дуже важливо взяти під контроль їх результати, щоб досягнути не звелось згодом до нуля. Оскільки будь-яке нововведення зустрічається з тим чи іншим опором, то його результати зникають при відсутності контролю та коригувальних дій. У зв'язку з цим рекомендується:

- створити контрольну комісію із співробітників кадрового відділу;
- визначити показники, за якими можна робити висновки про успішність впровадження Кодексу та очікування;
- визначити принципи контролю змін;
- контролювати процес запровадження Кодексу на підприємствах, застосовуючи коригувальні дії, якщо ситуація не відповідає очікуванням.

### **Популяризація Кодексу**

Для того, щоб запровадження Кодексу сприяло підвищенню інвестиційної привабливості компанії, Кодекс повинен бути опублікований на офіційному сайті компанії.

### **Терміни**

Враховуючи, що на проект розроблення та впровадження Кодексу відводиться три місяці, наводимо прив'язку етапів проекту до термінів (номери тижнів з моменту запуску проекту):

- початкова підготовка — 1—2 тижні;
- залучення, ініціативні групи — 2—4 тижні;
- розробка та прийняття Кодексу — 4—7 тижнів;
- доведення Кодексу до співробітників — 8—9 тижнів;
- оцінка і контроль впровадження — 8—12 тижнів (і більше);
- популяризація Кодексу — 8—12 тижнів.

### **Ризики**

Найбільший ризик полягає у ступені підтримки проекту керівництвом компанії. Якщо ентузіазму директорів компанії вистачить ненадовго і проект не буде забезпечений підтримкою керівництва протягом усього періоду його реалізації, то Кодекс, швидше за все, буде розроблений, але не впроваджений та рано чи пізно перетвориться на ще один недіючий документ.

## МЕНЕДЖМЕНТ ЯКОСТІ

- 14.1. Сутність загального менеджменту якості (TQM).
  - 14.2. Розроблення систем якості згідно з вимогами стандартів ISO серії 9000.
  - 14.3. Інструменти контролю якості.
  - 14.4. Розроблення інтегрованих систем управління.
  - 14.5. Показники якості та методи їх оцінювання.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** якість, система якості, система управління якістю, інтегровані системи управління, система управління навколишнім середовищем, стандарти ISO, цикл Демінга, стандарти ISO серії 9000, стандарти ISO серії 14000, документація СУЯ, процес, процесний підхід, модель СУЯ, запобіжні дії, коригувальні дії, невідповідна продукція, політика щодо якості, настанова з якості, документовані методики, контроль якості, інструменти контролю якості.

### 14.1. СУТНІСТЬ ЗАГАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЯКОСТІ (TQM)

Концепція або філософія TQM (Total Quality Management) найчастіше перекладається як «загальне (всеохоплююче, тотальне) керівництво якістю» або «загальне управління якістю».

Якщо TQC (Total Quality Control) — це управління якістю з метою виконання встановлених вимог, то TQM — ще й управління цілями і самими вимогами. Система TQM є комплексною системою, яка зорієнтована на постійне покращання якості, мінімізацію виробничих витрат і постачання точно в термін.

На сьогодні TQM вважається революцією в менеджменті якості.

Як новий науково-практичний підхід до забезпечення якості сучасна концепція TQM склалася на початку 1980-х років під впливом ідей В. Шухарта, Є. Демінга, Дж. Джурана, А. Фейгенбаума, К. Ісікави і японського досвіду використання методології CWQC (управління якістю у межах фірми в Японії).

Найбільше поширення концепція отримала в таких промислово розвинених країнах, як США, Німеччина, Велика Британія, Швеція, Японія, Південна Корея, Тайвань. Однак за єдності ідеології, чітко вираженій у назві концепції, в кожній країні вона трактувалася по-своєму, з урахуванням особливостей її історичного розвитку і праць з менеджменту якості (рис. 14.1).

Так, за свідченням ряду спеціалістів-аналітиків, у США і Європі основна увага TQM акцентувалася на культурі виробництва, а в східних державах — на статистичних методах і груповій діяльності у сфері якості.

Загалом спеціалісти виділяють вісім принципів менеджменту якості (TQM).

#### **1. Орієнтація на замовника**

Оскільки організація залежить від своїх замовників, то необхідно з'ясувати їх теперішні та майбутні потреби, задовольнити їх вимоги і прагнути до перевищен-

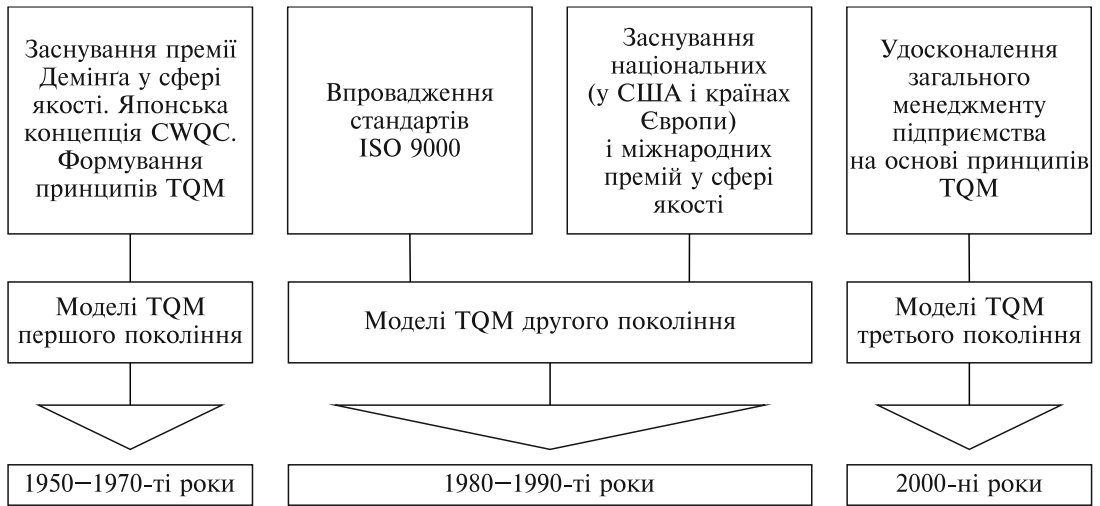


Рис. 14.1. Етапи розвитку концепції TQM

ня їхніх очікувань. До головних переваг, які з'являються завдяки застосуванню цього принципу, належать:

- очікування зростання прибутку та участі на ринку завдяки еластичності й швидкості реакції на зміни ринку;
- зростання успішності використовуваних засобів з метою підвищення задоволення клієнта;
- збільшення лояльності клієнтів, що сприяє поновленню контактів у бізнесі.

Основна увага підприємства акцентується на маркетингових дослідженнях та аналізу ринку, що служить механізмом, який запускає виробництво. Виробника не надто цікавлять окремі випадкові клієнти. Краще мати постійних клієнтів, що купують тільки у нього, та ще й залучають до цього своїх друзів, родичів і знайомих. Таких клієнтів називають лояльними чи прихильними.

А як домогтися прихильності клієнтів? На це запитання є дві відповіді, що не суперечать одна одній.

1. Не обмежуватися задоволенням формальних вимог клієнта, зафіксованих у договорі, технічних умовах чи інших документах, а намагатися передбачити його невисловлені бажання і задовольнити їх. Можливо, шире прагнення до цього навіть важливіше ніж сам результат.

2. До кожного потенційного клієнта має бути індивідуальний підхід. Це зумовлює такі далекосяжні наслідки, як відмова від принципів масового виробництва. Йдеться не про зменшення, а навпаки, про збільшення його обсягів завдяки розширенню попиту.

## 2. Лідерство

Керівники визначають мету та напрямки діяльності організації. Вони мають створювати умови й відповідний клімат, щоб зацікавити співробітників у реалізації цілей організації. Переваги застосування цього принципу:

- краще розуміння і мотивування працівників до реалізації цілей підприємства;
- зменшення кількості порушень, які виникають у процесі спілкування на різних рівнях організації.

За інших рівних умов наявність лідера забезпечує колосальні конкурентні переваги. Лідера не можна призначити, ним можна тільки стати. З уявленням про лідерство тісно пов'язана концепція відповідальності. Всупереч звичній думці, відповідальність не можна призначити наказом, її можна взяти на себе тільки добровільно, виявивши ініціативу. Однак самої лише відповідальності недостатньо. Її треба зміцнювати повноваженнями, які надає влада. При цьому дуже

важливо постійно дотримуватися балансу між добровільно взятою на себе відповідальністю і повноваженнями, якими людину наділяє влада. Моніторинг і регулювання цього балансу — одні з головних завдань менеджменту. Крім дотримання балансу, необхідно забезпечити взаємодію (насамперед, по горизонталі). Інакше максимальної ефективності не буде досягнуто.

Керівник-лідер — необхідна умова стійкого успіху, однак лідерські функції потрібні на всіх рівнях організації, при вирішенні будь-яких відповідальних завдань. Інакше важко сподіватися на створення атмосфери творчого підйому, на майбутній ентузіазм працівників. Саме таку атмосферу і необхідно створити в організації, готовій до жорсткої конкуренції на сучасних ринках.

Без лідерів не можна побудувати гнучку, динамічну, ефективну організаційну структуру, створити місію організації та її бачення.

### **3. Залучення працівників**

Працівники всіх рівнів організації, які зацікавлені в реалізації її цілей, дають змогу використовувати свої можливості для досягнення організацією переваг. Переваги, які випливають із реалізації цього принципу:

- інноваційність і креативність працівників у реалізації майбутніх цілей організації;
- зростання відповідальності за виконану роботу;
- більше зацікавлення в процесі постійного поліпшення.

На поведінку персоналу істотно впливають культура організації і стиль лідерства, але ситуація визначається насамперед відносинами «лідер — команда».

### **4. Процесний підхід**

Бажаного результату досягають більш ефективно, якщо діяльністю та пов'язаними з нею ресурсами управляють як процесом. Це повинно зумовити зменшення витрат і скорочення виробничого циклу через успішне використання ресурсів.

Розроблювачі системи принципів вважають, що всі види дій, чинних у деякій організації, має сенс розглядати як процеси. Під процесами розуміють логічно впорядковані послідовності етапів (кроків, елементів), що перетворюють «входи» у «виходи». У певному сенсі таке розуміння процесів близьке до уявлення про алгоритми. І це не випадково. Річ у тому, що в житті організацій велику роль відіграють інформаційні технології (ІТ). А ІТ не розуміють іншої мови, крім мови алгоритмів.

У багатьох сферах людської діяльності ІТ — необхідна умова забезпечення конкурентоздатності, тому процесний опис діяльності організації цілком доречний. Крім того, процесний підхід зручний і поза контекстом ІТ, насамперед, тому, що відкриває широкі можливості для візуалізації, а отже, і для залучення співробітників. Таким чином, йдеться про феномен процесного мислення, тобто такого погляду на світ, що перетворює все видиме в цьому світі на процеси.

Особливий інтерес викликають так звані бізнес-процеси. Вони характеризуються тим, що мають конкретного споживача, готового платити за результати бізнес-процесів, які існують доти, доки є споживач; їхня організація та систематизація здійснюються відповідно не до зручностей виробника, а до принципу орієнтації на споживача. А це означає, що на зміну традиційній організаційній структурі, як правило, приходять проектний підхід і командна форма роботи.

### **5. Системний підхід до управління**

Ідентифікування, розуміння та управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє організації у більш результативному та ефективному досягненні її цілей. Такий підхід зумовить інтеграцію процесів з метою отримання бажаних результатів, концентрацію зусиль на ключових процесах, а також зростання довіри зацікавлених сторін щодо результативності та ефективності функціонування організації.

З організацією процесу планування тісно пов'язана проблема оцінювання результатів діяльності будь-якої організації. Довгий час у цій царині панував суто



фінансовий підхід. Але за останні десять років ситуація помітно змінилася. Стало зрозумілим, що до фінансових результатів, які мають значення насамперед для власників, акціонерів та інвесторів, слід додати ще оцінки задоволеності клієнтів, ефективності процесів в організації і задоволеності власних співробітників. Така «збалансована система показників» сприяє перегляду уявлень про організацію, перегляду логіки бізнесу.

#### **6. Постійне поліпшення**

Постійне поліпшення діяльності слід вважати незмінною метою організації. Її реалізація повинна здійснюватися через визначення дій для покращення на всіх організаційних рівнях відповідно до принципів прийнятої стратегії. У результаті може підвищитися еластичність організації щодо швидкого реагування на виникаючі можливості.

Постійне поліпшення починається з людини, з удосконалення її особистих якостей, знань, навичок і умінь. Наступний крок — удосконалення роботи команди насамперед шляхом систематичного навчання і створення доброзичливої атмосфери. Це сфера третього принципу — залучення персоналу.

#### **7. Прийняття рішень на підставі фактів**

Ефективними рішеннями є ті, що приймаються на підставі аналізу даних та інформації. У результаті ці рішення стають осмисленими, зростає здатність організації щодо результативності раніше прийнятих рішень, що знаходяться у задокументованих записах, до здійснення перегляду оголошених і змінених думок і рішень.

Будь-який вид людської діяльності пов'язаний зі створенням величезних масивів даних. Вони накопичуються, іноді цілеспрямовано, іноді самотійно, при цьому завжди існує гостра проблема перетворення цих даних в інформацію, що дозволяє усвідомити факти, важливі для прийняття різноманітних рішень. Певна річ, тут немає рішень на всі випадки життя. Існує значний елемент невизначеності і велика різноманітність ситуацій та завдань. І все-таки можна спробувати створити деякий алгоритм.

Насамперед виникає проблема показників, які становлять інтерес для прийняття рішень. Деякий час вважалося, що для повної характеристики діяльності будь-якого підприємства досить мати його стандартні фінансово-економічні показники. Але поступово стало зрозумілим, що такі показники цікаві насамперед власникам бізнесу, акціонерам, інвесторам, зрештою, конкурентам. Однак це аж ніяк не всі зацікавлені сторони і далеко не всі важливі аспекти діяльності. Для виявлення всіх важливих показників запропоновано збалансовану систему показників.

Крім фінансово-економічних, ця система включає ще три групи показників: показники задоволеності клієнтів (споживачів, покупців) продукцією та послугами; характеристики внутрішніх бізнес-процесів; показники можливостей для навчання і зростання персоналу. Сукупність чотирьох множин саме і складає збалансовану систему показників. Вони поєднують місію, бачення і стратегію організації з оцінками результатів поточної діяльності, дозволяючи тим самим приймати управлінські рішення, спрямовані, якщо потрібно, на коригування ситуації. Показники, сформульовані на рівні підприємства, важливо ретранслювати на всі рівні, аж до кожного робочого місця. У такому вигляді збалансовані показники стають могутнім інструментом прийняття управлінських рішень.

#### **8. Взаємовигідні стосунки з постачальниками**

Організація та її постачальники є взаємозалежними, тому взаємовигідні стосунки підвищують спроможність обох сторін створювати цінності. Реалізація цього принципу повинна впливати на еластичність і швидкість спільної реакції на зміни, що відбуватимуться на ринку чи в потребах і очікуваннях клієнтів, а також на оптимізацію витрат і ресурсів.

Не слід запроваджувати конкуренцію між постачальниками для зниження цін. Це може призвести до втрати перспективних постачальників. А пошук постачаль-

ника і налагодження відносин з ним — процес тривалий, дорогий і не надто надійний. Краще прагнути налагодити постійні відносини. У такому випадку з'являється можливість управління ланцюжками цінностей.

Якщо політика керівництва включає перераховані принципи TQM, що дозволяють співробітникам успішно працювати в майбутньому й об'єднувати всіх зацікавлених осіб єдиною метою — підприємство здатне ефективно функціонувати в конкурентному середовищі.

Проведений аналіз свідчить про те, що стандарти ISO серії 9000 вплинули на подальший розвиток концепції TQM. Таким чином, концепція TQM і концепція стандартів ISO не тільки не суперечать одна одній, а навпаки — взаємодоповнюють одна одну. Однак, якщо стандарти ISO призначені для регулювання взаємовідносин між виробником і споживачем, то концепція TQM призначена лише для внутрішньої потреби виробника.

Інтерес до концепції TQM серед українських спеціалістів став проявлятися лише в середині 1990-х років, коли відбулося також певне поживлення роботи щодо впровадження стандартів ISO 9000.

Отже, на відміну від зарубіжної практики, де використання TQM почалося ще до використання стандартів ISO, в Україні саме впровадження цих стандартів дало поштовх до вивчення концепції TQM.

#### **14.2. РОЗРОБЛЕННЯ СИСТЕМ ЯКОСТІ ЗГІДНО З ВИМОГАМИ СТАНДАРТІВ ISO СЕРІЇ 9000**

Система якості — не самоціль, а засіб для досягнення певних результатів на ринку. Саме тому стратегію і тактику переходу на ключові напрямки створення і вдосконалення систем менеджменту якості за стандартами ISO серії 9000 необхідно розглядати в контексті сучасних ринкових відносин.

Сьогодні багато фірм пропонують товар приблизно однакової якості, тому стати винятковим лідером у галузі якості непросто. У сучасних умовах конкуренти мають великі можливості для вивчення нового виробу, що став лідером продажів, і наблизити якість своєї продукції до його рівня. При цьому перевагу отримує те підприємство, яке може запропонувати споживачам прийнятну якість за нижчою ціною. Можливість досягнення такого результату багато в чому залежить від ефективності системи менеджменту якості.

Таким чином, у конкурентній боротьбі має перевагу організація з найбільш ефективною системою менеджменту якості. У зв'язку з цим не випадково необхідність впровадження сучасних систем якості на підприємствах розглядається як один з найважливіших напрямів у концепції національної політики в галузі якості.

Система якості за новою версією стандартів ISO серії 9000 — це система, метою якої є забезпечення необхідної споживачеві якості, але з мінімальними витратами. У цьому полягає філософія концепції TQM.

На концептуальному рівні система якості за новою версією стандартів ISO серії 9000 відрізняється від системи за цими стандартами версії 1994 р.:

а) для опису і побудови системи якості прийнято процесний підхід, відповідно вона представлена чотирма взаємопов'язаними блоками процесів (замість 20 елементів, передбачених попередньою версією стандартів);

б) введено вимоги, що сприяють розкриттю цілей у галузі якості за рівнями, функціями і процесами організації, а також вимірюваності цілей і результатів процесів;

в) включено концепцію постійного поліпшення, що забезпечує значну динаміку в підвищенні ефективності системи;

г) більш чітко визначено необхідність реалізації циклу Демінга (PDCA) як на рівні системи якості в цілому, так і під час управління кожним процесом.

Що ж до змісту, то, за експертними оцінками, відмінності між двома версіями стандартів становлять близько 40 %.

Розробка систем управління якістю — найбільш актуальна проблема для українських підприємств. Як впливає з огляду вітчизняного та зарубіжного досвіду, системний підхід щодо якості зародився в Україні. Розробники міжнародних стандартів ISO серії 9000 запозичили багато корисного з вітчизняного досвіду розробки комплексних систем управління якістю.

Роботу із сертифікації систем якості можуть здійснювати як органи системи УкрСЕПРО (Української національної системи сертифікації), так і зарубіжні організації.

Слід зазначити, що національні стандарти щодо сертифікації системи якості прийняті відповідно до міжнародних стандартів без внесення будь-яких змін і доповнень, і тому обсяг і рівень вимог при сертифікації системи якості підприємства в національній системі УкрСЕПРО такий же, як і в країнах СНД, Європейського Співтовариства, США, Японії, Австралії тощо. Сертифікація, яку здійснюють у системі УкрСЕПРО, за рівнем не поступається сертифікації, яку проводять зарубіжні організації TÜV, Bureau Veritas, SGS, Lloyd's Register, TNO та інші, що працюють на ринку України.

Принциповою відмінністю створюваних на підприємствах систем якості, що ґрунтуються на стандартах ISO серії 9000, є їх чіткий напрям на задоволення конкретних вимог споживача. Саме ця обставина визначає потребу впровадження систем якості як важливої умови успішної конкурентної боротьби, завоювання довіри споживачів і, насамкінець, отримання прибутку. Досвід провідних країн світу свідчить, що якість продукції є головною умовою «виживання» та передумовою до успіху на ринку в умовах жорсткої конкуренції.

На сучасному етапі розвитку української економіки потреба в застосуванні міжнародних стандартів ISO серії 9000 зумовлена насамперед вимогами зовнішнього ринку. За оцінками західних фахівців, уже сьогодні з переходом Європи до загальноєвропейського ринку в 90 % контрактних відносин споживач потребує від підприємства-постачальника підтвердження про наявність системи забезпечення якості, яка відповідає стандартам ISO серії 9000. Як свідчить світовий досвід, прогрес економіки багатьох країн та окремих підприємств пов'язаний з усвідомленням кризи і застосуванням ефективних систем забезпечення якості як засобу виходу з цієї кризи.

У світовій практиці стає правилом обумовлювати в контракті наявність сертифіката на систему якості постачальника, який підтверджує її відповідність стандартам ISO 9000.

Наявність на підприємстві системи якості, відповідність якої стандартам ISO серії 9000 підтверджено сертифікатом, стає обов'язковою умовою в проведенні міжнародних тендерів. Наприклад, три американські автомобільні фірми — «Дженерал Моторс», «Форд» і «Крайслер» вимагають наявності сертифікатів на системі якості у 13 тис. фірм, які постачають їм свою продукцію. Аналогічні вимоги в Європі висуває фірма «Опель».

Упровадження систем управління якістю згідно з вимогами стандартів ISO 9000 на українських підприємствах, які експортують чи збираються експортувати продукцію передусім на ринки ЄС, — це основна умова конкурентоспроможності постачальника. Можна передбачити, що організація, яка не піклується про розробку системи якості, буде в недалекому майбутньому сприйматися на закордонному ринку як маловірогідний партнер і в зв'язку з цим може бути виведена з ринку або заплатити за це істотною знижкою цін на доставлені товари або надані послуги. Стосується це всіх підприємств, незалежно від розміру, форми власності й галузі, в якій працює це підприємство.

Якщо підприємство дбає про своє майбутнє, воно повинно впроваджувати систему якості відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000. Мотивами при цьому є:

- входження до мережі визнаних постачальників та виробників;
- зростання надійності виробника та постачальника;
- раціоналізація елементів управління й організації праці;
- обмеження витрат, які виникають у випадку, коли вироби чи послуги не відповідають вимогам ринку;
- зниження витрат на внутрішній брак і гарантійні ремонти;
- зростання конкурентоспроможності товарів або послуг на міжнародних ринках.

Процес впровадження і розроблення системи управління якістю складається з таких етапів:

- визначення потреб та очікувань замовників, а також інших зацікавлених сторін;
- формування політики та цілей організації у сфері якості;
- визначення процесів та відповідальності, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- визначення та постачання ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості;
- визначення методів, які дають можливість вимірювати результативність та ефективність кожного процесу;
- використання результатів цих вимірювань для визначення результативності та ефективності кожного процесу;
- визначення засобів, які дають змогу запобігати невідповідності та усувати її;
- запровадження та застосування процесу постійного поліпшення системи управління якістю.

Із зазначеного випливає, що автори стандарту акцентують увагу на процесному підході до системи управління якістю. Визначають надалі процес і його підходи.

Будь-яку роботу або комплекс робіт, для яких використовують ресурси, щоб перетворити «входи» на «виходи», можна розглядати як процес. Часто результат одного процесу безпосередньо є початком наступного. В організації, що успішно функціонує, ідентифікуються і визначаються багато процесів, пов'язаних між собою. Систематичне визначення процесів і особливо їх взаємодій в організації та керування ними визначено в стандарті як «процесний підхід».

На рис. 14.2 зображено модель, що ілюструє систему управління якістю, що базується на процесному підході.

Замовники та інші зацікавлені сторони відіграють суттєву роль у наданні вхідних даних для організації. Відстежування задоволеності зацікавлених сторін вимагає оцінювання інформації щодо сприйняття цими сторонами ступеня задоволення їхніх потреб та очікувань.

Значну роль відіграє моніторинг задоволення всіх суб'єктів, оцінка інформації щодо потреб і очікувань. Ця оцінка матеріалізується через результати. Цей термін означає результати у формі властивостей та характеристик запропонованої продукції та інші явні ефекти, наприклад, зростання довіри до фірми, що пропонує продукцію на ринку.

Отже, процесний підхід полягає в тому, що організація:

- розглядає свою діяльність з точки зору споживача;
- перетворює вимоги споживача до продукції на конкретні її характеристики;
- ідентифікує ключові процеси, які впливають на якість продукції або послуги;
- визначає взаємозв'язок та взаємодію між ключовими процесами;
- описує процеси через систему показників процесів;
- виділяє ресурси для здійснення процесів;
- визначає відповідальних за процеси;
- розробляє методики вимірювання показників процесів;
- здійснює моніторинг за процесами (їх показниками);
- аналізує встановлені невідповідності під час протікання процесів;
- здійснює коригуючі та запобіжні заходи;

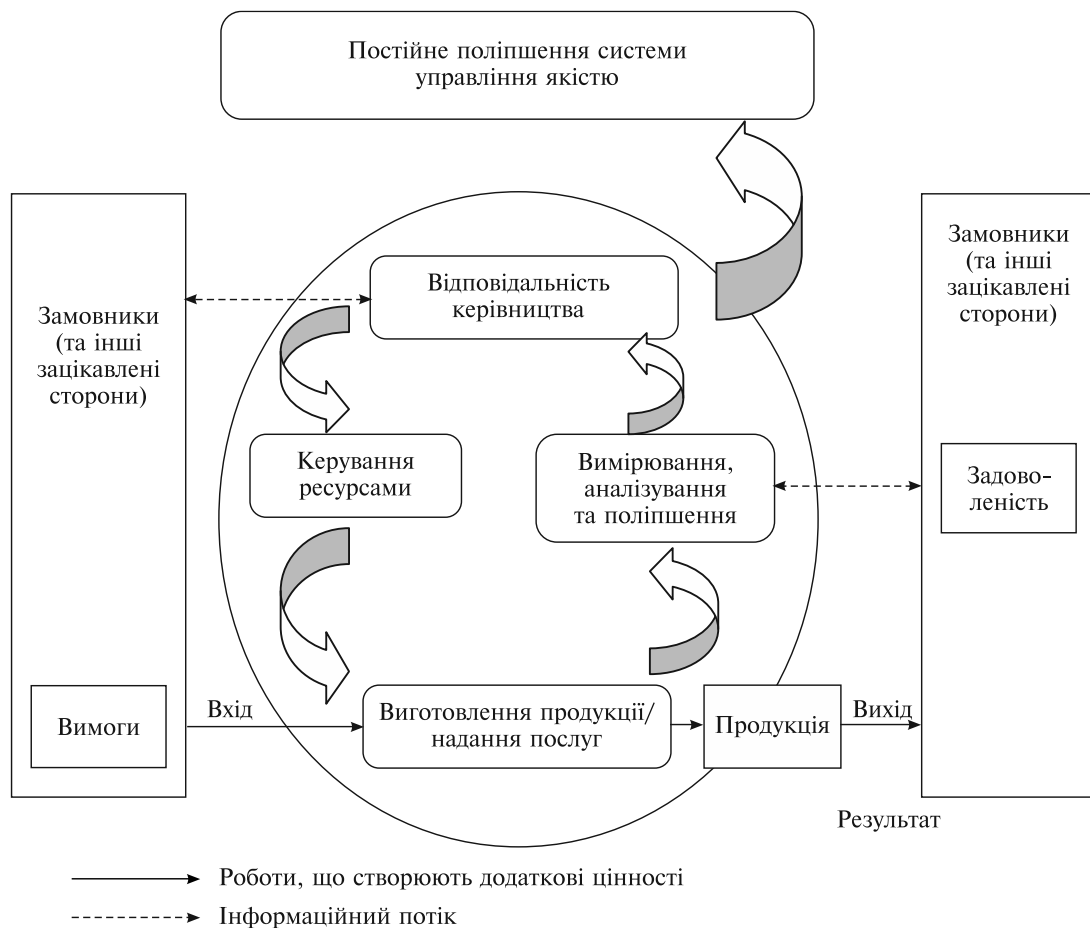


Рис. 14.2. Модель системи управління якістю, що базується на процесному підході

- проводить постійне вдосконалення процесів;
- реєструє результати моніторингу та вдосконалення процесів.

Перевагою процесного підходу є забезпечуваний ним безперервний контроль над зв'язками окремих процесів у межах системи управління якістю (рис. 14.3).

У стандарті ISO 9001 застосовується цикл «плануй — виконуй — перевіряй — дій» (П—В—П—Д). Підтримка і постійне поліпшення процесів може бути досягнуто за допомогою зазначеного циклу на всіх рівнях організації. Суть застосування циклу «П—В—П—Д» стосовно процесів полягає у такому:

- *планувати* — встановлювати цілі та процеси, необхідні для досягнення результатів, що відповідають вимогам споживача та політиці організації;
- *виконувати* — запроваджувати процеси, тобто забезпечити їх проходження без виходу показників, що їх характеризують, за встановлені межі;
- *перевіряти* — контролювати й вимірювати показники процесів та продукції (послуги) з урахуванням політики, цілей та вимог споживача, а також збирати дані та інформацію щодо результатів процесів;
- *діяти* — аналізувати зібрані дані та інформацію, вживати заходи щодо поліпшення процесів, продукції (послуги).

У процесному підході результат діяльності кожного працівника чи структурного підрозділу є вхідним потоком виконання робіт іншим працівником чи підрозділом.

Алгоритм застосування процесного підходу наведено на рис. 14.3.

Найважливіший етап у розробленні Системи управління якістю (СУЯ) — документування процесів, яке має забезпечувати достатню інформативність, зруч-

Процесний підхід реалізується завдяки:

**1. ЗАСТОСУВАННЮ СИСТЕМИ ПРОЦЕСІВ**

Визначити процеси

Ідентифікувати процеси

Визначити взаємодію процесів

**2. УПРАВЛІННЮ ПРОЦЕСАМИ**

Планувати якість процесів

Забезпечити якість процесів

Управляти якістю процесів

Поліпшувати якість процесів

За допомогою яких засобів?

**МОДЕЛЮВАННЯ**

**Функціональна модель** дає змогу:

- встановити та ієрархічно розташувати процеси, які безпосередньо визначають якість освітньої послуги;
- визначити «вхід» та «вихід» цих процесів, їх взаємозв'язок;
- ідентифікувати кожний процес за такими аспектами, як:
  - відповідальність;
  - ресурси;
  - документація (організаційні документи, розпорядження, регламенти, нормативи, методики та ін.);
  - комплекс показників якості процесу (що контролюється, як часто, де реєструється);
  - місце процесу в групі процесів (що подається на «вхід», звідки, що на «виході», куди йде та ін.)

**Статистична модель** визначає:

- які параметри процесу визначають якість послуги або продукції на «виході»;
- ранжування параметрів за значущістю;
- чи всі параметри враховані;
- чи можна покращити процес за рахунок «внутрішніх резервів», наприклад, методом побудови та детального аналізу блок-схеми процесу;
- чи можна прогнозувати стан якості послуги і процесів та вживати відповідні корегувальні та запобіжні заходи

Рис. 14.3. Алгоритм реалізації процесного підходу

ність у користуванні, наочність відображення та лаконічність викладення, визначення методів моніторингу та управління процесом.

Існують наступні стадії встановлення і документування процесу.

*Ідентифікація процесу СУЯ*, що містить:

- виділення його як дискретного набору етапів робіт з наданням йому назви;
- визначення зовнішніх та (або) внутрішніх споживачів процесу;
- визначення вимог споживачів і вихідних потоків процесу;

- визначення вхідних потоків та постачальників процесу;
- позначення процесу, яке складається з індексу процесу, що характеризує сферу його застосування;
- позначення пункту ISO 9001:2008, вимоги якого забезпечує цей процес, порядкового номера процесу та (за наявності) порядкового номера підпроцесу.

Для цього створюється блок-схема процесу та заповнюється форма опису етапів процесу.

*Призначення особи, відповідальної за процес, та надання їй відповідних повноважень.*

*Визначення послідовності та взаємодії з іншими процесами системи управління якістю.* Будується матриця зв'язків процесу з іншими процесами СУЯ.

*Первинний аналіз* на забезпечення відповідності процесу вимогам ISO 9001:2008 — аналізування діяльності в межах розроблюваного процесу.

*Визначення методів, критеріїв та функцій управління, необхідних для забезпечення результативності процесу.* Методи та критерії повинні доводити спроможність процесу досягати запланованих результатів. При цьому визначаються:

- очікувані та небажані характеристики процесу;
- умови, за яких починається і закінчується функціонування процесу;
- вимірювані показники, необхідні для моніторингу (постійного спостереження за процесом);
- необхідні вимірювання та аналізування;
- необхідні функції управління;
- економічні аспекти характеристик процесу, що визначаються у разі потреби;
- періодичність моніторингу та вимірювання показників процесу.

Для забезпечення функцій управління процесом та його результативності необхідно визначити показники функціонування процесу, які оцінюються за встановленими критеріями. Показники процесу мають бути реальними, вимірюваними, відтворюваними, здатними реагувати на зміни в процесі, стійкими до впливу зовнішніх факторів, зрозумілими, економічно обґрунтованими та взаємозв'язаними з цілями у сфері якості. Критерії процесу, що використовуються як еталон, визначає керівник процесу.

*Визначення ресурсів та інформації, необхідних для забезпечення належного функціонування та моніторингу процесу:*

- визначення потреби в ресурсах;
- установлення необхідних джерел інформації щодо функціонування, моніторингу та управління процесом;
- відпрацювання методів отримання зовнішньої і внутрішньої інформації щодо процесу;
- зворотний зв'язок із постачальниками інформації;
- визначення необхідних робочих інструкцій, настанов, методик та отримуваних даних для підтримання функціонування та моніторингу процесу;
- встановлення необхідних протоколів (записів) для надання доказів відповідності процесу встановленим критеріям та підтвердження його результативності.

*Установлення процедур моніторингу та вимірювання показників процесу:*

- установлення контрольних точок та процедур вимірювань при здійсненні моніторингу процесу;
- визначення одиниць вимірювань характеристик процесу;
- визначення споживачів інформації про реальні характеристики процесу.

*Установлення заходів, необхідних для постійного поліпшення процесу.*

*Розподіл відповідальності і повноважень* у межах процесу є обов'язковою вимогою ISO 9001:2008. Для кожного процесу призначається власник (керівник) процесу, що несе повну відповідальність за процес. Йому надаються відповідні ресурси і повноваження щодо функціонування процесу та внесення змін у цей процес. Подальший розподіл відповідальності в межах процесу визначається керівником процесу.

*Документування процесу* — описання, необхідне для управління ним, а також для підтвердження того, що процес може забезпечувати дотримання відповідних вимог ISO 9001:2008.

Документування передбачає:

- розроблення моделі процесу;
- складання блок-схеми (діаграми) потоків;
- опис процедур функціонування та функцій управління ним.

Створення моделі процесу — визначальний фактор для проведення в подальшому моніторингу, вимірювання характеристик процесу та його поліпшення, тобто модель процесу повинна бути придатною і зручною для проведення вимірювань, а вихідні та вхідні потоки і ресурси повинні передбачати можливість їх кількісного оцінювання.

Документування процесу закінчується описом періодичності моніторингу, регулярного оцінювання якості та аналізу даних, що стосуються процесу, та порядку внесення змін до процесу.

Вимоги, що містяться в стандарті ISO 9001, мають загальний характер і можуть застосовуватися до організації усіх галузей промисловості чи економіки, незалежно від категорій пропонованої продукції. Цей стандарт можуть використовувати внутрішні і зовнішні сторони, в тому числі органи сертифікації для оцінювання здатності організації дотримуватися вимог замовника, регламентованих і власних вимог організації.

Відповідно до п. 1.2 стандарту, якщо певна вимога або вимоги, зазначені у цьому стандарті, не можуть застосовуватися через характер організації та продукції, яку вона постачає, то це може бути підставою для вилучення. Однак організація може виключати ті вимоги, які не впливають на здатність функціонування організації і не звільняють від відповідальності за продукцію щодо задоволення вимог замовників та регламентованих вимог. Якщо вилучення зроблені, то декларувати відповідність стандарту ISO 9001 можна лише тоді, коли ці вилучення стосуються вимог розділу 7. Це твердження відповідає рішенню Ради ЄС 93/465/ EWG від 22 липня 1993 р. щодо модулів:

- кінцевого контролю і дослідження продукції (модуль Е);
- проведення кінцевого контролю і досліджень (модуль Д);
- проектування, проведення кінцевого контролю і досліджень виробу (модуль Н).

Система управління якістю повинна бути задокументована. У цій вимозі (п. 4.2) зазначається, що документація системи управління якістю повинна містити:

- документально оформлені цілі та політику в сфері якості;
- настанову з якості;
- задокументовані методики, які вимагає цей стандарт;
- документи, необхідні організації для забезпечення результативного планування, функціонування та контролю процесів;
- протоколи, які вимагає стандарт.

У стандарті звертається увага на те, що обсяги документації, які належать до системи управління якістю, можуть бути різними для кожної конкретної організації і зумовлені розміром організації та видами її діяльності, складністю процесів та їх взаємодією, компетентністю персоналу.

Особливо у вимогах підкреслюється відповідальність керівництва організації за розробку, впровадження та постійне поліпшення діяльності системи. Відповідальність керівництва залежить від доведення до всіх рівнів в організації важливості задоволення вимог замовника, формулювання політики у сфері якості та відповідне аналізування всіх дій, що стосуються якості, так, щоб вони забезпечували встановлені цілі.

*Вимоги до документації системи управління якістю*

Документи системи управління якістю містять установлені цілі, принципи, визначають методики роботи та записи, які доводять, що визначені принципи реалізо-



вані. Обов'язковими є, наприклад, протоколи (звіти) проведеного аудиту, протоколи з контролю чи тестування, зауваження кваліфікованих постачальників.

У стандарті зазначено, що організація повинна встановити, задокументувати, впровадити та підтримувати систему управління якістю відповідно до вимог цього стандарту.

Окремі пункти стандартів, що становлять основу систем управління, висувають конкретні вимоги, пов'язані з встановленням обов'язкових задокументованих процедур, наприклад:

- процедури, що стосуються коригувальних дій, повинні визначати вимоги, пов'язані з аналізом невідповідностей (у тому числі скарг замовників), визначенням причин невідповідностей, оцінюванням потреби в діях для забезпечення впевненості в тому, що невідповідності не виникнуть повторно, визначенням та виконанням необхідних дій, реєструванням результатів виконаних дій, аналізом виконаних коригувальних дій;
- процедури, що належать до запобіжних дій, повинні встановлювати вимоги до визначення потенційних невідповідностей та їхніх причин, оцінювання потреби в діях для запобігання виникненню невідповідностей, визначення та виконання запобіжних дій, реєстрації результатів виконаних дій, аналізу виконаних запобіжних дій.

Вимоги, пов'язані з необхідністю документування обов'язкових процедур, стосуються:

- управління документацією;
- управління протоколами;
- управління невідповідностями;
- внутрішніх аудитів;
- коригувальних дій;
- запобіжних дій.

Таку систему документації вимагають і в системі екологічного управління. Документація повинна відповідати характеру системи.

У стандарті ISO 9001 наведено термін «задокументована процедура». Це означає, що процедура є встановленою, задокументованою, впровадженою та актуалізованою. Документування процедур може відобразитися в інструкціях — особливому виді документації. Слід пам'ятати, що головну роль у групі документації виконує Настанова з якості.

Поширеним недоліком щодо системного управління якістю є пов'язана з ним бюрократія — надмірна кількість документів, перевидань, переробок. Однак необхідність документування системи якості в організації має свої переваги і є корисним для користувача з ряду причин:

- документування підтверджує об'єктивне доведення актуалізації і впровадження СУЯ на підприємстві;
- протоколи є одночасно формою передачі інформації, вказують мету, сферу, відповідальність і компетенцію при виконанні дій;
- документи в більшості випадків дозволяють виключити незамінність працівників, відіграють суттєву роль у взаємозв'язку процесів;
- запис надає об'єктивні підстави для аналізу, планування і реалізації запобіжних дій.

Слід звернути увагу на той факт, що стандарт ISO 9001 вимагає невеликої кількості процедур, які включаються до системи документів, що вимагаються для контролю та гарантування ефективного планування, діяльності і нагляду за процесами.

Для більшості організацій, які розпочали роботу над розробкою системи якості, робота над документацією дала початок:

- підвищенню успішності процесів роботи;
- змінам у системі документування;
- відповідному нагляду за документацією;

- упровадженню необхідної для функціонування документації;
- економії часу завдяки впорядкуванню документації.

Відповідно до засад TQM наведені вище аспекти є не лише корисними для самої організації, але й для замовників, що співпрацюють з цією організацією.

Крім опрацювання документів, організація повинна встановити систему, що гарантує їх актуальність, доступність і використання. Ця система повинна належати також до збору типових документів для цієї організації. Тільки в ситуації, коли принципи системи якості мають задокументовану форму, можна задовольнити інші вимоги, які висуваються до системи документації.

Здійснення нагляду за документацією системи управління якістю означає, що:

- документи затверджені з точки зору їх адекватності перед опублікуванням;
- документи періодично переглядаються, у разі потреби можуть бути актуалізовані і знову затверджені;
- зміни та поточний статус перегляду документів визначено;
- актуальні видання використовуваних документів були доступними в усіх місцях, в яких виконувалася діяльність, необхідна для ефективного функціонування процесу;
- документація є «читабельною»;
- документи, які походять із зовнішніх джерел, є ідентифікованими і їх розподіл контрольований;
- всі неактуальні документи, збережені з певних причин, використовувати недопустимо.

Системне документування повинно здійснюватися, затверджуватися та впроваджуватися компетентною особою. Слід пам'ятати про періодичний перегляд та актуалізацію документації й видалення неактуальних документів. Усі вимоги щодо документації описані в стандартах.

В Україні в 2003 р. видано ДСТУ ISO 10013:2003, який є тотожним перекладом ISO 10013:2001: «Настанови з розроблення документації системи управління якістю». Цей стандарт містить настанови щодо розробки та ведення документації, необхідної для забезпечення результативного функціонування системи управління якістю, пристосованої до конкретних потреб організації.

Документація СУЯ становить перелік, який змінюється з розвитком організації та системи якості. Обсяги документації системи управління якістю можуть бути різними для кожної конкретної організації і зумовлені:

- розміром та видами діяльності організації;
- складністю процесів та їх взаємодії;
- компетентністю персоналу.

Для чіткого функціонування процесу управління документацією необхідне прийняття успішної системи нумерування, визначення статусу і графічного оформлення, а також утримування постійного актуального списку документів (наприклад, титул, статус, дата видання). Це не є проблемою у випадку доступу до документів в інформаційній мережі.

Необхідним є також визначення засад, що стосуються змін у тих документах або порядку модифікації документів та осіб, які мають право на здійснення і затвердження змін. Найчастіше зміни обумовлюють перевидання документів. Документація може бути створена в будь-якій формі і на будь-якому носії.

Визначення найбільш характерних засад управління документацією системи залежить від самої організації. Однак треба пам'ятати не тільки про результати дотримання конкретних вимог, визначених моделлю системи управління якістю, а також про виконання та успішність цієї системи при визначеній кількості системних документів, розмірі та характері організації, локалізації відділів.

Нормативну основу системи управління якістю складають три рівні документів (рис. 14.4).

*Перший рівень:*

- політика та цілі у сфері якості;
- настанова щодо якості.

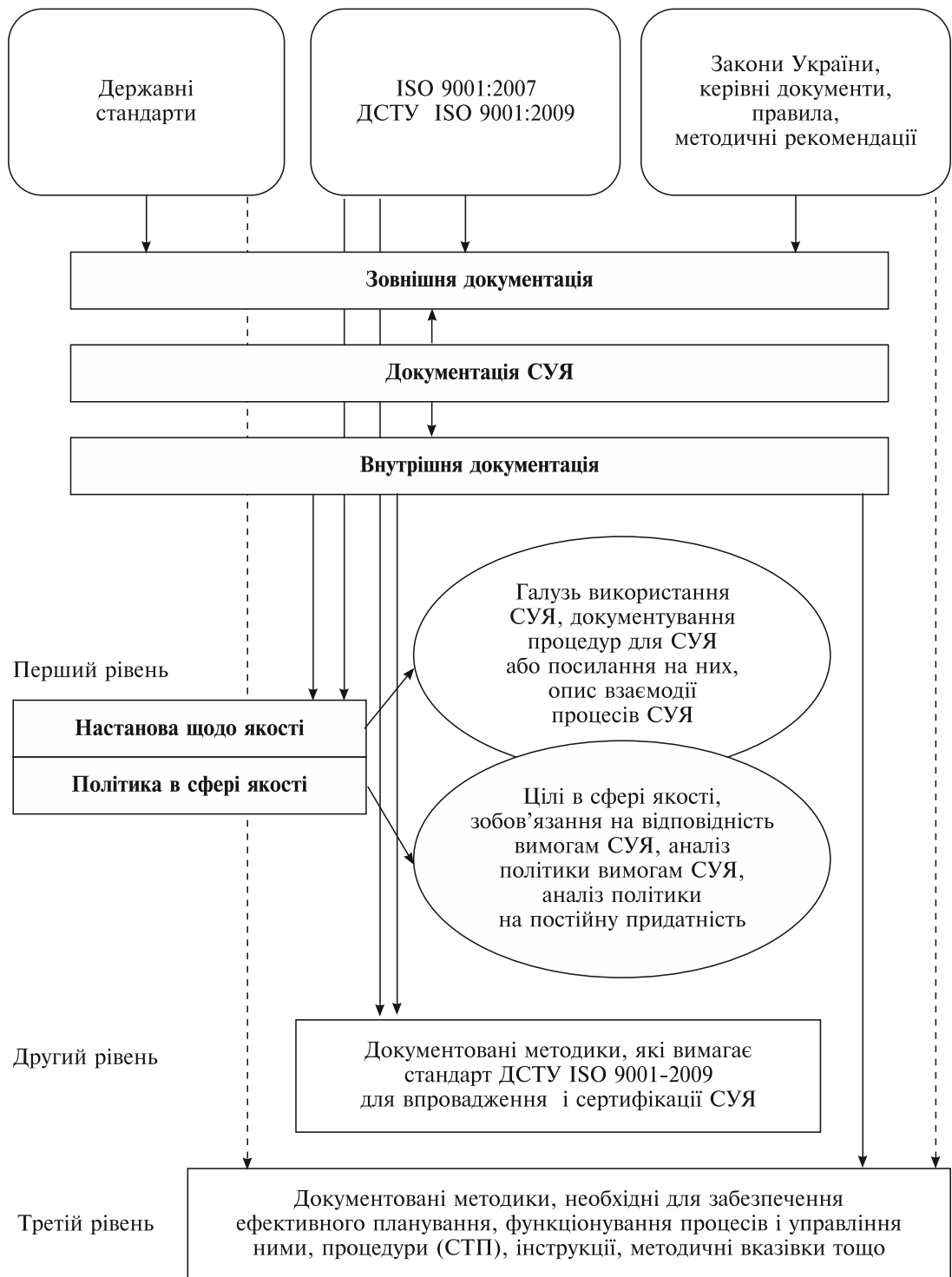


Рис. 14.4. Структура документації СУЯ

*Другий рівень:*

- документовані процедури елементів системи управління якістю;
- методики виконання процесів;
- стандарти на вимоги та критерії оцінки процесів і результатів;
- програми якості.

*Третій рівень:*

- положення про функціонування підрозділів;
- посадові інструкції персоналу;
- протоколи якості;
- форми реєстрації даних.

Далі наведено характеристику деяких рівнів документації.

*Політика та цілі у сфері якості* — відображає мету, стратегічні й тактичні напрямки діяльності підприємства у сфері якості, що офіційно сформульовані керівництвом та прийняті персоналом.

*Настанова щодо якості* — головний керівний документ, що регламентує систему управління якістю організації, виконує функцію довідника при впровадженні системи.

*Документована процедура* — встановлений спосіб здійснення певної діяльності чи процесу в межах системи управління відповідно до вимог стандартів ISO 9000.

*Методика виконання процесів* — послідовність виконання дії, відповідальність та умови виконання. Методики містять встановлені завдання і характеристики різних видів діяльності, які впливають на якість.

*Стандарт підприємства* — нормативний документ, прийнятий на основі консенсусу зацікавлених сторін та призначений для узагальнення вимог чи правил здійснення процесів діяльності.

*Програми якості* — це документ, що визначає, які методики та відповідні ресурси, хто та коли повинен застосовувати до конкретних проекту, процесу чи контракту.

*Положення про функціонування підрозділів, посадові інструкції персоналу* розробляються для визначення напрямів і змісту діяльності, повноважень і відповідальності за якість процесів.

*Протоколи якості, записи* — для реєстрації даних, необхідних як важливий засіб доказу відповідності діяльності встановленим вимогам і ефективності системи управління якістю.

*Форми реєстрації даних* — усі види бланків відомостей, які супроводжують виконання процесів і оцінку їх результатів.

Настанова з якості є основою документації системи якості. Вона повинна містити:

- опис сфери застосування системи управління якістю, у тому числі деталізацію та обґрунтування будь-яких вилучень;
- задокументовані методики, встановлені для системи управління якістю або посилання на них;
- опис взаємодії процесів системи управління якістю.

Настанова з якості може стосуватися всіх дій організації або їх частин у випадку, коли організація здійснює різномірну діяльність або складається з багатьох закладів.

Найпоширенішими є три види настанов із якості.

*Настанова з якості* — найбільш загальний документ, який застосовується одночасно для потреб управління і для гарантування якості всередині та ззовні організації.

*Настанова з управління якістю* — документ, що встановлює політику у сфері якості й окреслює систему якості в організації для внутрішнього використання. В цьому випадку настанова може включати елементи аналізу витрат якості, маркетингу та відповідальності за продукцію, а також накопичувати документи, що містять конфіденційну інформацію.

*Настанова з гарантування якості* — документ, що встановлює політику у сфері якості й описує систему якості для зовнішнього користування. Він розробляється насамперед з метою доступу зовнішніх замовників у випадку, коли настанова з управління якістю недоступна ззовні організації.

Настанови з управління якістю і гарантування якості не можуть суперечити одна одній.

У більшості випадків зміст настанови з якості стосується цілої організації, хоча виникають випадки, коли окремі відділи мають власні настанови з якості (настанова з якості фази проектування, настанова з якості виробничої фази).

Усе частіше перед укладанням контракту фірма може запросити презентувати настанову з якості, а виконання цього прохання часто є умовою продовження розмови.

Настанова з якості містить:

- політику у сфері якості;
- зобов'язання керівництва;
- сферу відповідальності та повноваження взаємозалежності персоналу, який керує, виконує та аналізує роботу, що впливає на якість;
- деталізацію та обґрунтування будь-яких вилучень;
- процедури управління якістю або вказівки до правильності процедур, які пояснюють зміст настанови;
- вказівки і характеристики обмежень сфери застосування системи управління якістю в організації;
- опис процесів системи управління якістю та їх взаємодії;
- пояснення щодо перегляду, актуалізації, нагляду за настановою з якості.

Настанова з якості повинна містити основну інформацію про організацію, її правовий статус, локалізацію, розмір, профіль діяльності тощо. Рекомендується у цей документ також включити організаційну структуру, підрозділи, що безпосередньо відповідають за якість.

Характеристика системи управління — найважливіша частина настанови. Вона повинна стосуватися інформації про те, як підприємство працює, приймає замовлення, якою є «технологія» реалізації, проектування, здійснення закупівель, виробництва. Ця інформація частково зіставляється з вибраною частиною стандарту і на підставі такого порівняння визначається відповідність цьому пункту стандарту ISO. Ця частина документа повинна насамперед відображати процес підходу в організації, вказувати на взаємодію між процесами.

Важливо, щоб кожен, хто ознайомлюється з настановою, мав уявлення про функціонування організації, яка його цікавить. Оскільки для замовника суттєвим є достовірність у сфері гарантування визначеного рівня якості, інформація, наведена в настанові з якості, повинна відображати реальний стан функціонуючої системи. Цей документ має характеризуватися простотою і ясністю формулювань.

У частині документації наведено процедури, що виражають установлений спосіб здійснення процесу. Згідно з вимогами стандарту більшість сфер потребує письмового врегулювання, тому йдеться про процедуру задокументовану на відміну від процедур усних, але одночасно визначених і визнаних.

Задокументовані процедури за змістом повинні містити:

- ціль, яка ставиться і досягається завдяки опрацюванню і впровадженню цієї процедури;
- сферу застосування документа з долученням охоплених ділянок і тих, що не потрібно охоплювати;
- документи з вищих структур та пов'язані з ними (базові документи, наприклад, ISO 9001, інструкції, плани, формуляри, пов'язані з цією процедурою);
- відповідальність: функціональна відповідальність за реалізацію дій, що складають цю процедуру;
- реалізацію: якщо це є можливим, у хронологічному порядку вказуються етапи реалізації процедури;
- записи: зазначаються записи, які стосуються реалізації цієї процедури;
- додатки: якщо процедура містить додатки, вони можуть змінюватися;
- зміни: якщо є відмінності з попередньою версією.

Така система змісту дозволяє за допомогою цієї процедури з'ясувати хто, коли, де і стосовно чого приймає рішення. Ці документи свідчать про дії відділів, відповідальність працівників, пов'язаних із реалізацією встановленої політики щодо якості і цілями в сфері якості щоденної діяльності організації, охоплюють головні зв'язки між працівниками або між групами працівників.

Системні процедури принципово не поширюються на зовнішнє оточення підприємства, оскільки часто містять інформацію про характер ноу-хау. Також передбачається можливість здійснення їх перевірки на місці, у приміщенні організації, де здійснюється аудит.

Не можна з упевненістю стверджувати, скільки повинно бути процедур в організації, це залежить від її специфіки. Встановлені процедури не повинні трактуватися як остаточні, оскільки робота з упровадження і функціонування системи в результаті може виявити доцільність розробки нових процедур. Для формування списку процедур необхідно проаналізувати розділи стандарту та здійснити їх верифікацію з процесами організації.

Розробка інструкцій є необов'язковою з позиції вимог стандарту ISO 9001, але часто використовується. Це документи, які описують порядок виконання окремих дій, що повинні реалізовуватися. Вони розробляються тільки тоді, коли виникає складність у здійсненні процесів, тобто коли їх відсутність може негативно вплинути на якість.

Робота над розробкою інструкції повинна починатися від адаптації вже існуючих; особлива увага має приділятися робочим інструкціям. У більшості випадків такі документи вже існують (інструкції з обслуговування, технічна документація тощо), їх належить тільки модифікувати, доповнити документами, яких бракує, долучити до прийнятої системи нумерації і надати відповідну графічну форму.

Випуск продукції вимагає моніторингу, вимірювання та аналізування всіх процесів, що впливають на випуск продукції. Здійснення дій за цими підходами одночасно потребує доведення відповідності продукції для гарантування єдності вимог систем управління якістю та постійного поліпшування цієї системи. До таких належать (п. 8 стандарту):

- моніторинг та вимірювання;
- задоволеність замовника;
- внутрішній аудит;
- моніторинг та вимірювання процесів;
- моніторинг та вимірювання продукції;
- управління невідповідною продукцією;
- аналізування даних;
- поліпшення, що ґрунтуються насамперед на:
- реалізації коригувальних дій;
- реалізації запобіжних дій.

Розглянемо приклад побудови процесної моделі СУЯ для підприємства, яке займається будівельним бізнесом.

Діяльність компанії регламентується законодавчими та нормативними (ДБН, БНіП та інші) документами і в кожному окремому випадку робочим проектом. У цілому для забезпечення функціонування процесу необхідні ресурси, які включають людські ресурси, інфраструктуру і виробниче середовище (ISO 9001:2008, розділ 6).

Будь-який процес може бути представлений згідно з циклом PDCA (ISO 9001:2008, п. 0.2). Таким чином, маємо чотири блоки:

1. «Здійснювати планування СУЯ» (*Plan*) — включає:
  - а) стратегічне планування (розробка планів на декілька років уперед, формування політики підприємства, довгострокових цілей);
  - б) оперативне планування (розробка поточних планів для всіх процесів СУЯ, формування робочого проекту і кошторису на основі проекту, поданого замовником);

в) регламентація діяльності фірми;

г) проведення додаткових досліджень (вивчення ринку, відстеження інновацій, визначення ступеня задоволеності споживача й аналіз позицій конкурентів).

2. «Здійснювати будівельно-монтажні роботи» (*Do*) — включає основні процеси, пов'язані безпосередньо із здійсненням будівельної діяльності. Це найбільш об'ємний за змістом блок.

3. «Аналізувати СУЯ» (*Check*) — ISO 9001:2008 вимагає постійно оцінювати функціонування системи менеджменту якості з метою виявлення невідповідностей та слабких місць. Тому цей блок передбачає здійснення моніторингу та оцінки процесів СУЯ, регулярне проведення внутрішніх аудитів та аналіз даних, що надходять вищому керівництву.

4. «Поліпшувати СУЯ» (*Act*) — включає розроблення планів з коригування, де це можливо, а також коригувальних та попереджувальних дій. Крім цих обов'язкових з точки зору стандарту дій, з метою підвищення результативності СУЯ можливе використання різних неформальних колективних методів, таких як гуртки якості, групи з удосконалення процесів та інші. Такі методи можуть бути досить ефективними за умови їх належної організації.

Розглянемо взаємозв'язок між виділеними блоками.

Первинне планування СУЯ здійснюється на підставі даних, що надходять в організацію ззовні — інформація, що стосується зовнішнього середовища, і вимоги замовника. У результаті здійснення цього процесу отримуємо: політику і цілі у сфері якості, які регламентують усю діяльність фірми; робочий проект, що регламентує здійснення будівельно-монтажних робіт; інформацію про зворотний зв'язок із замовником, яка повинна бути проаналізована.

З усіх процесів до блоку № 3 обов'язково повинна надходити інформація про функціонування процесів, необхідна для здійснення їх моніторингу та оцінки. Всі дані, що надходять у блок № 3, аналізуються. На виході цього процесу відповідно маємо рішення, пов'язані з удосконаленням продукції та системи управління якістю, які перетворюються блоком № 4 в плани коригувальних і запобіжних дій, а також рекомендації щодо поліпшення для всіх процесів. Плани коригувальних дій (КД) і превентивних дій (ПД) є одним із входів в процеси планування. Слід зазначити, що після впровадження КД і ПД процесами системи управління якістю обов'язково до блоку «Аналізувати СУЯ» надходять звіти про виконані дії, які дають можливість оцінити їх результативність.

У кожен з описаних блоків покладено зміст процесів.

Зупинимося докладніше на окремих з них, зокрема на «Регламентувати діяльність фірми». Це не механічна робота, пов'язана з розробкою регламентуючих документів. На виході цього процесу ми отримуємо управлінські рішення та проекти документів, які є входом для процесу управління внутрішньою документацією. Встановлено методики виконання відповідних процесів, а також конкретизовано, хто здійснює ці процеси.

Моніторинг та оцінка процесів СУЯ — це, по суті, порівняння фактичних показників процесів («інформація про функціонування процесів») до встановлених («критерії та показники»). Будь-які результати, як позитивні, так і негативні, повинні бути спрямовані керівництву для аналізу. У разі виявлення грубих або постійно повторюваних невідповідностей може бути зроблено висновок про необхідність проведення позапланового аудиту. Результати аудиту (як планового, так і позапланового) поряд з іншими інформаційними потоками надходять до блоку «Проводити аналіз з боку керівництва», в результаті чого розробляються рішення, пов'язані з поліпшенням СУЯ і продукції, а також потребами в ресурсах.

Організація робіт з поліпшення покладається на представника керівництва з якості. Результатом виконання цього процесу є плани робіт, які можуть підвищити результативність системи.

Блок «Здійснювати будівельно-монтажні роботи» складається з таких процесів, що протікають незалежно один від одного:

1. «Керувати документацією» — процес, який перетворює проекти документів та управлінські рішення, що надходять з блоку «Регламентувати діяльність фірми» (нематеріальні потоки) в документацію, необхідну підприємству для функціонування СУЯ, конкретні накази і розпорядження, а також форми записів для всіх процесів СУЯ. Цей процес регламентований відповідною методикою.

2. «Виробляти будівельно-монтажні роботи» — основний процес підприємства, в результаті якого виникає власне об'єкт будівництва та послуги, що надаються замовнику. Крім методики виконання процесу, розробленої підприємством, діяльність регламентується відповідною нормативною базою і здійснюється відповідно до робочого проекту.

3. «Управляти ресурсами» — процес включає управління всіма категоріями ресурсів. Саме тому на виході отримуємо належні інфраструктуру, виробниче середовище та людські ресурси. Входом у процес є заявки на ресурси, що надходять з усіх процесів СУЯ. Управляється процес відповідно до розробленої методики.

Блок «Управління документацією» — у будівельній справі виокремлено такі види документів:

- зовнішні документи — надходять до організації ззовні;
- внутрішні документи СУЯ — розробляються підприємством, необхідні для функціонування системи управління якістю;
- записи, що стосуються СУЯ, — розробляються на підприємстві і необхідні для надання доказів належного функціонування системи;
- документація для замовника — включає проектно-кошторисну документацію, згідно з якою виконується проект, і записи встановленого зразка (відповідні форми не розробляються підприємством), з яких формується справа проекту.

У блоці «Виробляти будівельно-монтажні роботи» було виділено п'ять процесів, взаємопов'язаних між собою і які представляють етапи виконання будівельних робіт. Природно все починається із закупівлі матеріалів. У проектно-кошторисній документації міститься первинна заявка на необхідні матеріали та механізми. Проте в житті не буває, щоб абсолютно все було розраховано з самого початку, тому з процесу «Виробляти будівельні роботи» надходять також заявки на матеріали. Закуплені матеріали підлягають контролю. У зв'язку з цим зразки матеріалів та супровідна документація надходять до процесу «Виробляти контроль матеріалів». Інформація про результати цього контролю повертається, оскільки вона необхідна для подальшого планування процесу закупівлі. Закупівлями матеріалів займається відділ постачання, а їх контроль здійснює ви-конроб.

Такі процеси, як будівельні роботи та контроль виробництва, здійснюються безпосередньо на будмайданчику, а регламентуються поряд зі стандартом підприємства робочим проектом та нормативною документацією.

Блок «Управляти ресурсами» містить процеси з управління людськими ресурсами, інфраструктурою та виробничим середовищем. Входи в ці процеси дуже схожі і включають заявки і потоки, які й будуть змінені на відповідні ресурси. Виходи також однотипні, оскільки ресурси, вироблені процесами, забезпечують здійснення всіх процесів СУЯ. Процеси регламентовані відповідними НД.

Планування процесу починається з надходження заявки на продукт цього процесу. Наприклад, для планування процесу закупівлі матеріалів повинні надійти проектно-кошторисна документація та заявки на матеріали, для планування процесу контролю виробництва — заявки на здійснення контролю, для планування людських ресурсів — заявки на персонал і т. д. Розроблені плани здійснення процесу надходять до наступного блоку, відповідного елементу «Do» в циклі PCDA. Виходом цього процесу є той основний продукт. Крім цього, інформація про функціонування всіх процесів надходить до блоку «Моніторити й оцінювати процес», виходом якого є зведені дані про функціонування процесів. Ці дані надхо-



дять на аналіз, у результаті якого розробляються плани коригувальних та попереджувальних дій, які надходять до блоку № 1 «Планувати процес». Таким чином, реалізується цикл Демінга—Шухарта.

Отже, сьогодні в Україні як ніколи раніше є актуальними питання: якості продукції, якості послуг, якості управління підприємствами, якості життя наших співвітчизників. Україна прагне бути рівноправним партнером у системі міжнародної торгівлі, тому національна політика в сфері якості стає важливою складовою її соціально-економічної політики.

Питання створення на вітчизняних підприємствах і установах систем управління набуває гострої актуальності захисту національних економічних інтересів в умовах європейської інтеграції та вступу України до СОТ.

Протягом останніх років у світі виникла необхідність запровадження нових підходів у діяльності підприємств до раціонального використання матеріальних ресурсів, мінімізації відходів, охорони навколишнього середовища. Такі підходи встановлено міжнародними стандартами ISO серії 9000, 14000.

Сертифікація систем якості на відповідність вимогам стандартів ISO серій 9000 та 14000 є обов'язковою вимогою просування продукції українських підприємств на ринки держав, які входять до СОТ.

Отже, впровадження та сертифікація систем управління відповідно до вимог національних або міжнародних стандартів передусім дозволить підвищити конкурентоспроможність продукції вітчизняних виробників. Іншим позитивним фактором є покращання інвестиційної привабливості підприємств. Наприклад, за оцінками міжнародних реєстраторів сертифікація системи управління якістю підвищує ринкову вартість підприємства в середньому на 10 %.

Система управління якістю за ISO 9001 може бути використана не лише тими підприємствами, що поставили перед собою мету сертифікації за даним стандартом, але й будь-якими іншими суб'єктами ринкових відносин, які здійснюють програму щодо вдосконалення бізнесу, як база порівняння для виявлення ними критичних місць. Основою для такого порівняння також може бути американська система сертифікації *Malkom Baldrige Award Criteria*.

Стандарти ISO 9000 та розроблені на їх основі державні стандарти мають ринковий і універсальний характер, що сприяє їх використанню в усіх сферах виробництва продукції, виконання робіт і надання послуг.

### 14.3. ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ ЯКОСТІ

Американський математик В. Е. Шухарт, один з основоположників використання статистичних методів при серійному виробництві, писав: «Протягом тривалого часу ефективність статистики буде залежати меншою мірою від існування загону статистиків, що мають чудову підготовку, ніж від підготовки всього покоління, вихованого в душі статистики, з фізиками, хіміками, інженерами і багатьма іншими спеціалістами, які будуть відповідати тією чи іншою мірою за підготовку та управління новими процесами виробництва».

Загострення конкуренції на національному і міжнародному рівнях змусило багатьох знову звернутися до статистичних методів. Статистичні методи визнано важливою умовою рентабельного управління якістю, а також засобом підвищення ефективності виробничих процесів і якості продукції.

Відомий японський спеціаліст з якості професор К. Ісікава зазначив: «Базуючись на досвіді своєї діяльності, можу сказати, що 95 % усіх проблем фірми можуть бути вирішені за допомогою цих семи прийомів».

Для вирішення проблем, пов'язаних з якістю продукції, широко застосовують сім традиційних методів, а саме: контрольні листки, контрольні карти, діаграми розсіювання, гістограми, діаграми Парето, причинно-наслідкові діаграми, часові ряди.

Для контролю якості необхідно зібрати та обробити певні дані. Однак дані, що характеризують навіть один і той же параметр виробу, не можуть бути багаторазово отримані за ідентичних умов, оскільки в процесі виробництва змінюються окремі деталі та обставини. Саме тому при операціях з контролю якості мають справу зі значною кількістю даних, які характеризують ті чи інші параметри виробу, умови процесу тощо.

Ці дані при повторних вимірюваннях завжди дещо відрізняються від отриманих в інший час і за інших умов, тобто завжди спостерігається розсіювання даних, аналізуючи яке можна знайти вирішення проблеми, що виникла в процесі виробництва.

Наприклад, при використанні однакових технологій та виробничих операцій, в одному випадку виробляється якісний виріб, в іншому — неякісний. Якщо порівняти процес виготовлення якісного та неякісного виробів, детально вивчаючи дані щодо кожного етапу, процесу, можна виявити момент, коли відмінність у даних є максимальною. Таким чином можна знайти причину, що призвела до появи браку. Усунення причини або системи причин і буде вирішенням проблеми.

Систематизація, оброблення та дослідження такої чисельності даних за допомогою різноманітних методів з метою виявлення визначених закономірностей, яким вони підкоряються, називається статистичним обробленням; дані при цьому називаються статистичними даними, а методи, що застосовуються, — статистичними методами. Як правило, для обробки й аналізу даних використовують не один, а кілька статистичних методів. Це інколи дає змогу отримати цінну інформацію, яка при аналізі розсіювання даних лише одним методом може залишитися непоміченою.

Сфери застосування зазначених методів зображено на рис. 14.5. Також наведено ще два заходи, які часто використовують на початковій стадії роботи: «мозковий штурм» та схема процесу.

Статистичні методи поділяються на *дві групи*:

- для аналізу і збору числових даних,
- для аналізу і збору нечислових даних.

За ступенем складності статистичні методи поділяють на три категорії:

- елементарні;
- проміжні;

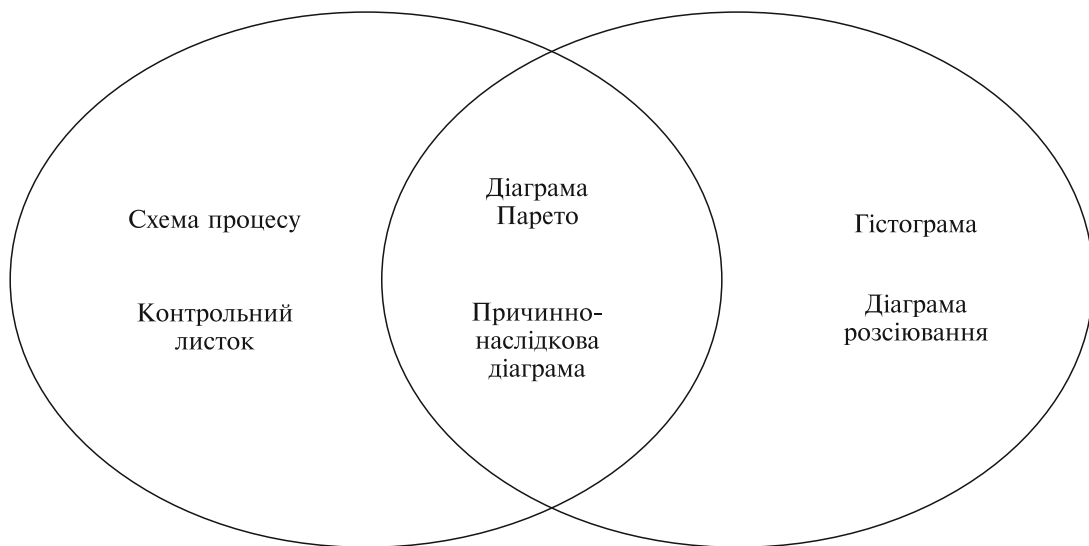


Рис. 14.5. Сфера застосування інструментів контролю якості:  
а — виявлення проблем; б — аналіз проблем

— методи, розраховані на спеціалістів у сфері управління якістю та інженерів.

Розглянемо суть *елементарних методів*.

*Схема процесу (карта технологічного процесу, схема послідовності операцій, маршрутна карта)* застосовується, коли потрібно простежити фактичні чи можливі стадії процесу, які проходять виріб чи послуга, щоб можна було визначити відхилення.

Схема процесу є графічним зображенням послідовних стадій процесу, дає відмінне представлення про програму і може бути корисною для розуміння того, як співвідносяться різні стадії процесу (рис. 14.6).

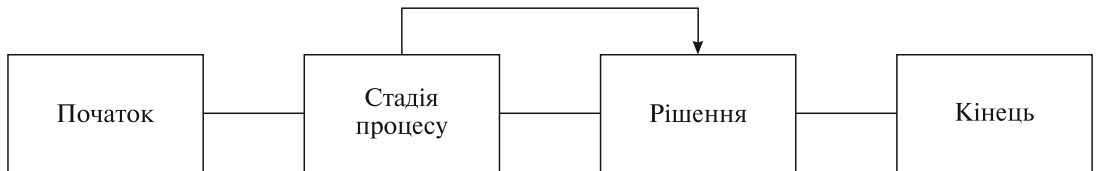


Рис. 14.6. Схема стадій процесу

Схема процесу корисна для вивчення сприятливих можливостей поліпшення якості, оскільки дозволяє глибше зрозуміти, як фактично діє процес. Завдяки вивченню того, як зв'язані між собою різні етапи процесу, найчастіше можна знайти потенційні джерела порушень. Карти технологічного процесу можуть застосовуватися до будь-якого аспекту процесу від постачання матеріалів до етапів збуту чи технічного обслуговування продукту. Карти технологічного процесу розробляються за допомогою символів, що легко розпізнаються.

*Процедура для існуючого процесу:*

- ідентифікуйте початок і кінець процесу;
- досліджуйте весь процес від початку до кінця;
- визначте етапи процесу (діяльність, прийняття рішень, вхід, вихід);
- побудуйте схему процесу;
- проаналізуйте цю схему з фахівцями, які пов'язані з процесом;
- внесіть поліпшення до схеми процесу на основі цього аналізу;
- перевірте схему процесу порівняно з фактичним процесом;
- датуйте карту для посилань і використання в майбутньому (є протоколом фактичного протікання процесу і може бути використана для ідентифікації сприятливих можливостей поліпшення).

*Процедура для проектування нового процесу:*

- ідентифікуйте початок і кінець процесу;
- чітко уявіть собі етапи процесу, що мають бути розроблені (діяльність, прийняття рішень, вхід, вихід);
- визначте етапи процесу (діяльність, прийняття рішень, вхід, вихід);
- побудуйте схему процесу, щоб уявити процес;
- проаналізуйте цю схему з фахівцями, діяльність яких пов'язана з процесом;
- внесіть поліпшення до схеми процесу на основі цього аналізу;
- датуйте карту для посилань і використання в майбутньому (є протоколом майбутнього протікання розроблювального процесу і може також використовуватися для ідентифікації сприятливих можливостей розробки).

*Контрольний листок (таблиця перевірок)* дає змогу відповісти на питання як часто трапляється певна подія. Це інструменти первинної реєстрації даних. Вони можуть застосовуватися при контролі як за якісними, так і кількісними ознаками.

З контрольного листка починається перетворення думок та припущень на факти. Для побудови контрольного листка необхідно:

- встановити найточніше, яка подія буде спостерігатися, кожен повинен слідкувати за однією й тією ж річчю;
- домовитися про період, протягом якого будуть збиратися дані (може коливатися від годин до тижнів);
- побудувати форму, яка буде зрозумілою та легкою для заповнення (повинні бути чітко визначені графи та стовпці, має бути достатньо місця для внесення даних);
- збирати дані постійно, а також чесно, нічого не спотворюючи, переконатися, що призначений вами час є достатнім для виконання завдань зі збору даних.

Зібрані дані повинні бути однорідними. Якщо це не так, треба спочатку згрупувати їх, а потім розглядати окремо (рис. 14.7).

Контроль поставок							
№	Загальна кількість дефектів	Види дефектів					
		А	Б	В	Г	Г	Д
1	15	2	0	8	1	2	2
2	12	0	1	6	0	3	2
3	14	1	0	7	2	2	2
		.	.	.	.	.	.
		.	.	.	.	.	.

Рис. 14.7. Приклад оформлення контрольного листка

*Причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави, діаграма «риб'ячий кістяк»).*

Причинно-наслідкова діаграма є засобом розуміння і виявлення залежності між даним наслідком (наприклад, мінливість характеристики якості) і його потенційними причинами. Багато потенційних причин зводяться в головні категорії і підкатегорії так, що це нагадує кістяк риби. Ось чому цей засіб також відомий як діаграма «риб'ячий кістяк». Японці визначають процес як взаємодію «чотирьох М»: material (матеріал) + machine (обладнання) + man (оператор) + method (метод). Залежність між процесом (4М), що є системою причинних факторів, та якістю, як результатом дії цих причинних факторів, можна виразити графічно.

*Процедура побудови*

1. Опис обраної проблеми, а саме: її особливостей, місця виникнення, часу виявлення і меж поширення.

2. Формування переліку причин, необхідних для побудови причинно-наслідкової діаграми одним із способів:

- шляхом «мозкової атаки», на якій обмірковуються всі можливі причини без попередньої підготовки;

- вивчення всіх стадій виробничого процесу і зазначення на контрольних листках можливих причин проблеми, що виникає.

Фактори, що підлягають розгляду, включають:

- системи даних та інформації;
- навколишні умови;
- устаткування;
- матеріали;
- засоби вимірювань;
- методи;
- персонал.

3. Побудова діаграми, визначаючи наслідок у прямокутнику з правого боку і розташовуючи головні категорії можливих причин як «припливи» до горизонтальної лінії, що упирається в прямокутник наслідку (рис. 14.8).

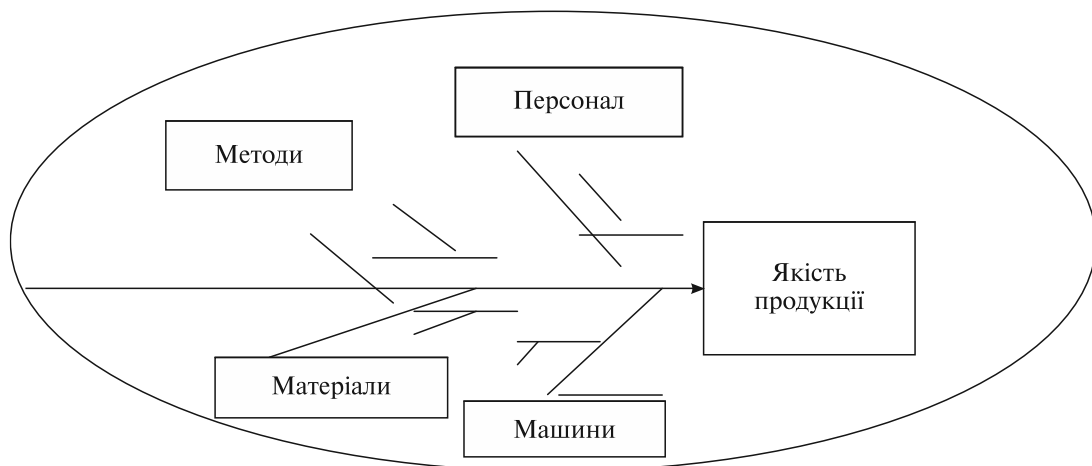


Рис. 14.8. Причинно-наслідкова діаграма

4. Розгортання діаграми із зазначенням усіх наступних рівнів причин і доведення цієї процедури до рівнів у зростаючому порядку. Добре розгорнута діаграма буде мати не менше двох галузей категорій причин і принаймні три чи більше рівні причин.

5. Відбір та ідентифікація невеликої кількості (від 3-х до 5-ти) причин вищого рівня, що, імовірно, мають найбільший вплив на наслідок і вимагають подальших дій — таких, як збір даних, управління програмою робіт тощо.

Для того, щоб з'ясувати основні причини проблеми, шукайте причини, що повторюються.

Основні причинні категорії потрібно записувати в найбільш загальному вигляді. Використовуйте якнайменше слів.

*Гістограма* — один із варіантів стовпчикової діаграми, що відображає залежність частоти потрапляння параметрів якості виробу або процесу до певного інтервалу значень. Це інструмент візуального представлення інформації про перебіг процесу та прийняття рішення щодо визначення черговості завдань та операцій (рис. 14.9).

Гістограма презентує дані у вигляді рисунка. Саме завдяки їй можна дати відповідь на питання щодо нормальності розкиду значень, отриманих при вимірюваннях, та можливості оцінки ступеня використання поля допуску процесу з таким розкидом.

Гістограма допомагає при вхідному контролі даних, оскільки уможливорює опрацювання моделі розкиду для будь-якої змінної. Також вона може представити різні загальні тенденції, зокрема середню, моду, медіану.

Критерії значення загальної тенденції визначаються таким чином:

- *середня*: сума всіх виміряних чи обрахованих даних, поділена на загальну кількість одиниць даних, інша назва  $\bar{x}$ ;
- *мода*: значення, які найчастіше з'являються у визначеній сукупності, або, у випадку гістограми — найбільший інтервал, який обіймає однакові значення;
- *медіана*: серединне значення всіх даних одиниць.

Процес опрацювання гістограми відбувається так:

- збір даних, необхідних для побудови графіка (щонайменше  $n = 30$  вимірів) та підрахунок загальної кількості значень вимірювань;

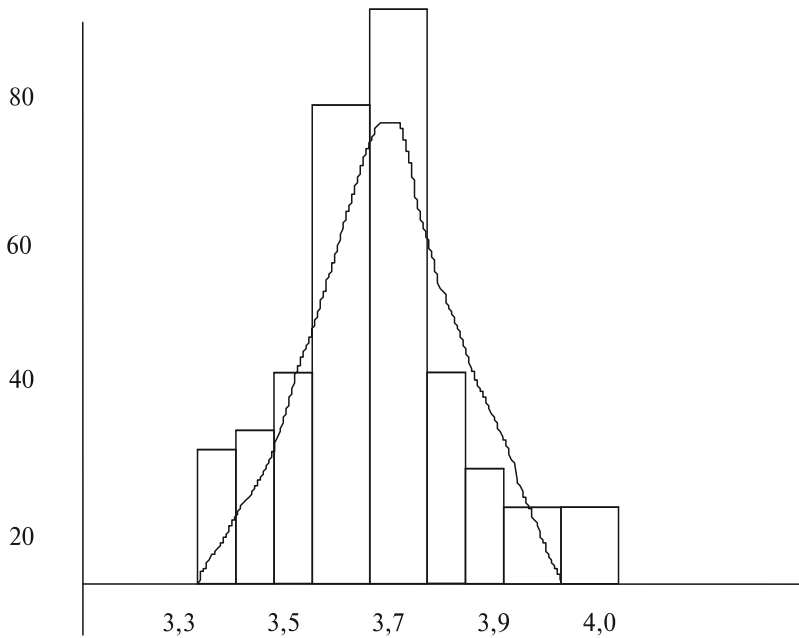


Рис. 14.9. Побудова гістограми

- у роботі допомагає поділ загального обсягу вимірювань на інтервали (класи), як подано у табл. 14.1;
- встановлення розкиду значень:  
розкид = (найвище значення) — (найнижче значення);
- встановлення кількості інтервалів:  
інтервал (ширина класу) = розкид/кількість класів;
- шляхом додавання до найменшого числа значення ширини класу знаходимо інтервали;
- опрацювання штрихованого аркуша;
- розміщення інтервалів на вісі абсцис, а частоти прояву — на вісі ординат;
- перенесення даних з таблиці на графік; усі стовпчики повинні мати однакову ширину та вміщувати в сумі всі дані (також повинні прилягати один до одного).

Таблиця 14.1. Приклад поділу загального обсягу вимірювань на інтервали

Кількість одиниць даних	Кількість класів
Нижче 50	5÷7
50÷100	6÷10
100÷250	7÷12
Більше 250	10÷20

Гістограми можуть мати різні форми та характеристики, що надають потрібну інформацію про характер і структуру причин динаміки.

1. *Базовий тип* систематизований у вигляді дзвону, середнє значення знаходиться посередині інтервалу. Це вид розсіювання, що зустрічається найчастіше та характеризує нормальний розкид. Цей тип характеризується впливом нескінченно великої кількості причин на динаміку, при цьому жодна з них не має домінуючого значення.

2. *Гребеневий тип* з кількома модальними значеннями. Використовується, коли одна або кілька причин свідчать про розкид числа спостережень у суміжних інтервалах.

3. *Тип асиметричний* із середнім значенням, яке має виразний нахил на правий чи на лівий бік. З цього боку концентрується більшість спостережень. Такий тип проявляється у випадку, коли під контролем хочуть утримати нижню або верхню межу допуску, розраховану теоретично або заплановану керівництвом.

4. *Односторонній тип* із середнім значенням, розташованим у граничному інтервалі. Є результатом 100 % розсортування іншого розподілу для відбору чи відділення значень вищих або нижчих за певну межу. Може бути також граничним видом попереднього асиметричного типу.

5. *Типу копи*, в якому частоти в значній кількості середніх інтервалів подібні та знижуються на межах розкиду. Такий тип проявляється у результаті змішування кількох подібних за кількістю вибірок, але різних за значенням середньої сукупності. Вказує на наявність певних домінуючих причин аномальності.

6. *Типу сідла* з двома модальними значеннями. Цей тип складається з двох розкидів з різними значеннями середньої та вказує на легку аномалію, яку просто виявити.

7. *Тип з ізольованим підвищенням* найчастіше складається з двох розкидів з різними параметрами.

8. *Тип гістограми без крайніх значень* є результатом попереднього розсортування іншого розкиду, з якого вилучено крайні значення.

**Діаграму Парето**, названу на честь італійського економіста Вільфредо Парето, часто використовують для аналізу причин браку. У повсякденній діяльності підприємства постійно виникають різноманітні проблеми: труднощі з обігом кредитних сум; засвоєння нових правил; прийняття законів; поява браку, неполадки обладнання; подовження часу від випуску партії виробів до її збуту; наявність на складах продукції, що лежить «мертвим вантажем»; затримка термінів поставок вихідної сировини і матеріалів та ін. Пошук шляхів вирішення цих проблем починають з їх класифікації за окремими факторами (проблеми, які належать до фінансових; проблеми, які належать до браку; проблеми, які належать до роботи обладнання або виконавців тощо), збору й аналізу даних окремо за групами проблем. Щоб виявити, які з цих факторів є основними, будують діаграму Парето та проводять аналіз діаграми.

Діаграма Парето використовується і в протилежному випадку, коли позитивний досвід окремих цехів або підрозділів хочуть застосувати загалом на підприємстві. За допомогою діаграми Парето визначають основні причини успіхів і широко пропагандують ефективні методи роботи.

При використанні діаграми Парето для контролю найважливіших факторів найбільш поширеним методом аналізу є АВС-аналіз. Припустімо, на складі знаходиться велика кількість деталей — 1000, 3000 штук або більше. Проводити контроль усіх деталей однаково неефективно. Якщо ж ці деталі поділити на групи, наприклад, за їх вартістю, то на частку групи найдорожчих деталей, яка становить 20—30 % від загальної кількості деталей, що зберігаються на складі, припаде 70—80 % від загальної вартості всіх деталей, а на частку групи найдешевших деталей, яка становить 40—50 % від усієї кількості, припаде лише 5—10 % від загальної вартості. Назвемо першу групу групою А, другу — С. Проміжну групу, вартість якої становить 20—30 % від загальної вартості, назвемо групою В. Тепер зрозуміло, що контроль деталей на складі буде ефективним у тому випадку, коли контроль деталей групи А буде найжорсткішим, а контроль деталей групи С — спрощеним.

Такий аналіз широко застосовується для контролю складів, клієнтів, контролю грошових сум, пов'язаних зі збутом тощо.

Діаграма Парето для вирішення таких проблем, як поява браку, несправність обладнання, контроль деталей на складах, будується у вигляді стовпчастого гра-

фіка, стовпчики якого відповідають окремим факторам, які є причинами виникнення проблеми. Стовпчики поділяють на групи А, В, С за кількістю випадків або за сумою втрат. На графіку будується крива кумулятивної суми, стосовно відрізків якої, що належать до груп А, В, С, можна легко оцінити фактичний стан справ (рис. 14.10).

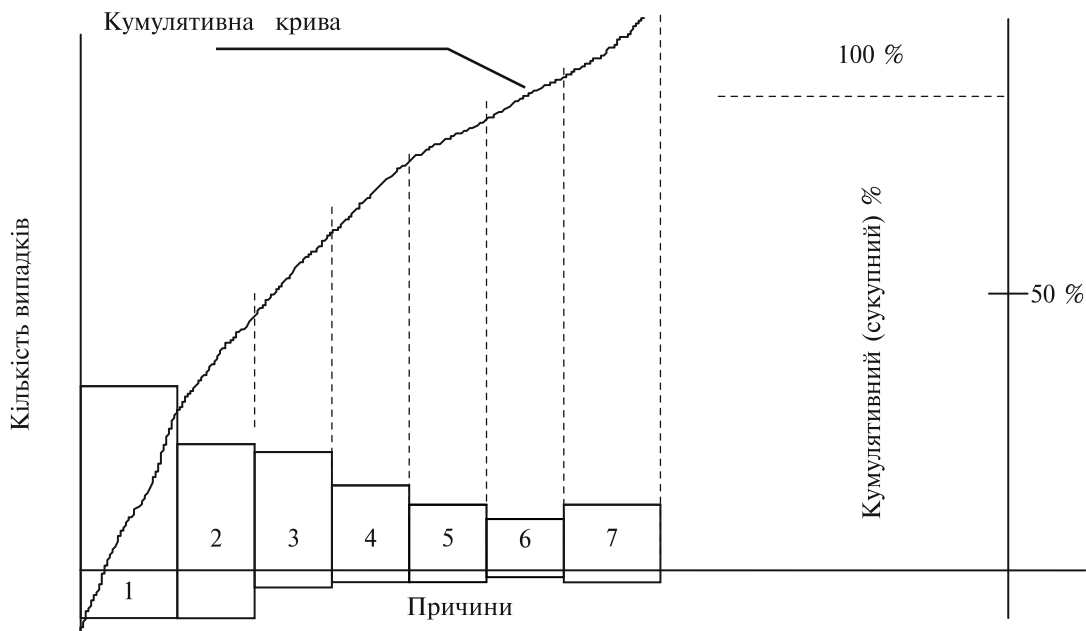


Рис. 14.10. Діаграма Парето

Діаграму Парето доцільно застосовувати після проведення корегуючих заходів, її можна знову побудувати для змінених унаслідок корекції умов і перевірити ефективність проведених заходів.

**Порядок побудови діаграми Парето:**

1. Виберіть проблеми, які треба порівняти, і розташуйте їх за важливістю (шляхом «мозкової атаки», використовуючи існуючі дані — звіти).
2. Визначте критерії для порівняння одиниць вимірювання (натуральні характеристики, вартісні).
3. Зазначте період часу для вивчення.
4. Згрупуйте дані за категоріями, порівняйте критерії кожної групи.
5. Перелічіть категорії зліва направо на горизонтальній осі в порядку зменшення значення критерію. В останній стовпчик включіть категорії з найменшим значенням.

**Контрольні карти Шухарта** відображають характер зміни показника в часі. Контрольні карти — найважливіший метод статистичного контролю якості. Це *часовий ряд* із статистично визначеними верхньою та нижньою межами, нанесеними по обидва боки від середньої лінії процесу (верхня контрольна і нижня контрольна межа) (рис. 14.11). Ці межі обчислюються за особливими формулами з використанням окремих вимірів.

Вихід характеристик за межі контрольних меж означає порушення стабільності процесу і вимагає проведення аналізу причин і вживання відповідних заходів.

**Діаграма розсіювання** застосовується, коли необхідно уявити, що відбувається з однією зі змінних величин, якщо інша змінна змінюється, і перевірити припущення про взаємозв'язок двох змінних величин (рис. 14.12). Діаграма розсіювання будується як графік залежності між двома параметрами. Якщо на цьому графіку провести лінію медіани, можна легко визначити, чи є між цими



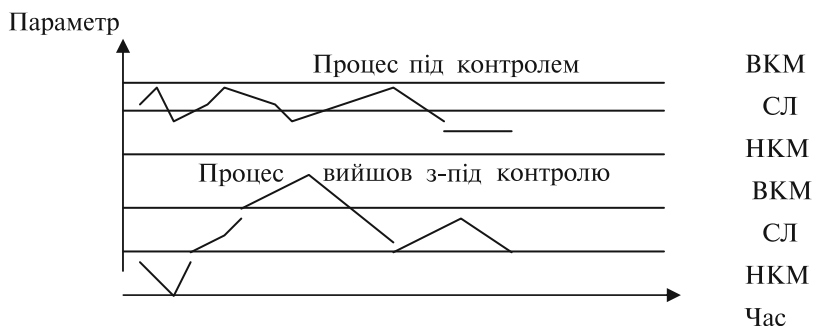


Рис. 14.11. Контрольна карта

параметрами кореляційна залежність. За допомогою діаграми розсіювання аналізується залежність між факторами впливу (причиною) та характеристиками (наслідком). За наявності кореляційної залежності між окремими факторами значно полегшується контроль процесу з технологічної, часової та економічної точок зору.

Вирізняють такі діаграми розсіювання:

- *прямої і прямої легкої кореляції* (при контролі за причинним фактором  $x$  можна управляти або до деякої міри тримати під контролем значення параметра якості  $y$ ). Такий тип кореляції застосовується у випадку, коли досліджуваний чинник є головним серед чинників, що впливають на проблему. Між точками на діаграмі можна знайти лінійну залежність, описвану формулою:

$$y = ax + b + \epsilon, \quad (14.1)$$

де  $a$  — коефіцієнт напрямку прямої;  $b$  — точка перетину прямої з віссю ординат;  $\epsilon$  — помилка, викликана іншими неконтрольованими причинами, з яких жодна не є домінуючою. Пряма, описана наведеною формулою, називається *лінією регресії*;

- *зворотної та зворотної легкої кореляції* (при збільшенні  $x$  характеристика  $y$  зменшується; якщо причинний фактор під контролем, то характеристика  $y$  залишається стабільною);
- *відсутність кореляції* (не спостерігається вираженої залежності між  $x$  і  $y$ , тому слід продовжити пошук факторів, що будуть корелювати з  $y$ , виключивши  $x$ );
- *легка криволінійна та криволінійна кореляція* (якщо можна поділити діаграму на окремі ділянки, що мають прямолінійний характер, то проводять такий поділ і досліджують кожну з ділянок).

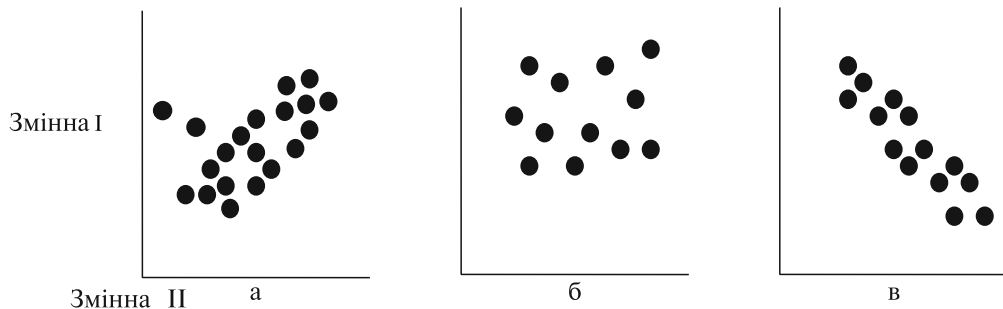


Рис. 14.12. Діаграма розсіювання:  
 а — позитивний взаємозв'язок; б — немає взаємозв'язку;  
 в — негативний взаємозв'язок

Діаграма дає можливість виявити пари  $(x_i, y_i)$ , які віддаляються від виявленої у решті пар кореляції, при цьому  $x_i$  трактується як аргумент (незалежна змінна), а  $y_i$  як функція (залежна змінна, яка є результатом змін аргументу).

**Стратифікація** — це процес сортування даних відповідно до деяких критеріїв або змінних. Результати стратифікації часто наводять у вигляді діаграм та графіків. Можна класифікувати масив даних за різноманітними групами (або категоріями) із загальними характеристиками, що називають *змінні стратифікації*. Стратифікація є методичною основою для інших інструментів, таких як аналіз Парето або діаграми розсіювання.

#### 14.4. РОЗРОБЛЕННЯ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ

Новітні технології продовжують активно впливати на формування нових підходів у сфері управління організацією. Можна констатувати, що сьогодні здійснюється швидкий перехід від ідеології загального управління якістю (TQM) до ідеології загального управління. Проміжним етапом цієї трансформації є створення інтегрованих систем управління (ІСУ). Ця наростаюча у часі тенденція супроводжується розробленням відповідних міжнародних і регіональних стандартів, настанов, рекомендацій.

Відмінність системи загального управління від інтегрованої полягає в тому, що остання не охоплює всі існуючі напрями управління організацією, а обмежується стандартизованими на сьогодні сферами управління. До них можна зарахувати міжнародні стандарти ISO серії 9000 на системи управління якістю та ISO серії 14000 на системи екологічного управління, стандарти OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) на системи управління промисловою безпекою та охороною праці серії 18000, а також стандарт SA 8000 (Social Accountability) на системи соціального та етичного управління. Ці стандарти встановлюють конкретні вимоги до систем управління у відповідних галузях, що є основою для створення єдиних вимог до системи управління організацією.

Можна передбачити два варіанти завершення перехідного етапу. Перший — стандартизація, тобто створення стандартів на ще неохоплені системи управління, такі як фінансовий, інноваційний, інвестиційний менеджмент, менеджмент ризиків, змін, комунікацій тощо. Другий шлях коротший і продуктивний, а саме: створення універсального стандарту, у якому встановлено вимоги до системи загального управління організацією. Нині у світі проводяться наукові роботи щодо виокремлення загальних принципів, підходів та елементів загальної системи управління.

Міжнародна організація стандартизації ISO зробила перший крок у створенні універсального стандарту, підготувавши рекомендації для розробників стандартів на системи управління. У настанові визначено основні принципи та спільні елементи систем управління.

До основних принципів, на яких повинні ґрунтуватися системи управління, належать підхід на основі процесів та підхід на основі динамічного циклу Демінга — Шухарта «плануй — виконуй — перевіряй — дій». Спільними елементами систем управління є політика, планування, впровадження та функціонування, оцінювання діяльності, поліпшення, аналіз керівництва.

Базову модель інтегрованої системи управління, яка об'єднує три системи управління — якістю, екологічними аспектами та безпекою персоналу, зображено на рис. 14.13.

Дослідження, проведені ISO та низкою національних органів стандартизації, свідчать про те, що десятки тисяч організацій у всьому світі зацікавлені в інтегуванні систем управління. Анкетування, проведене ISO, показало, що понад 70 %

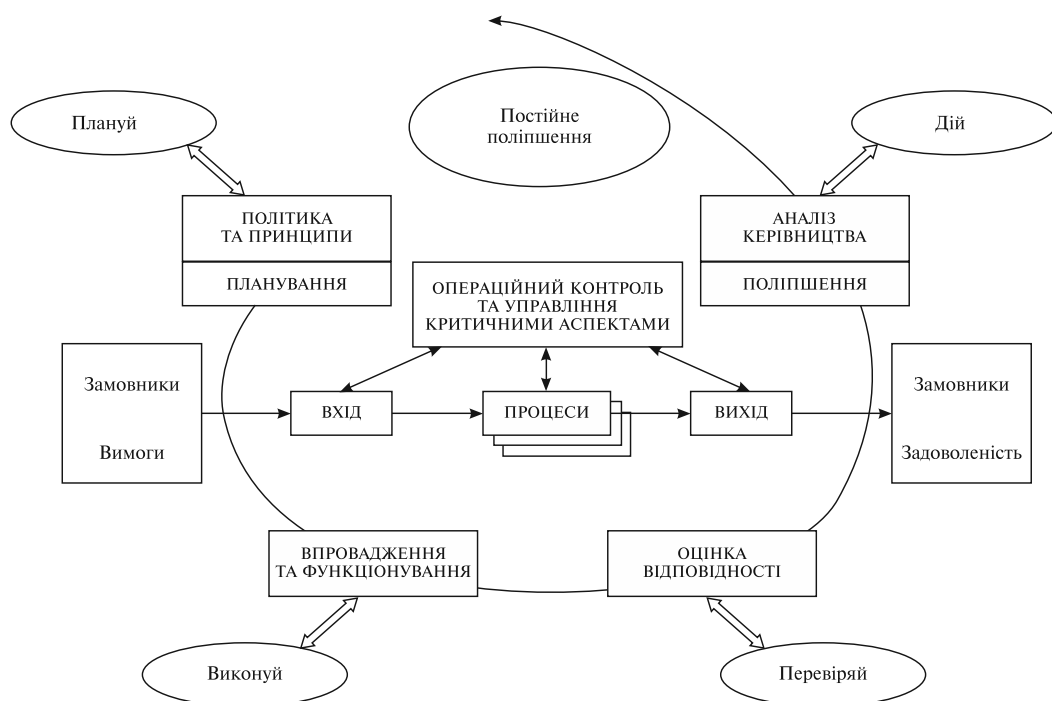


Рис. 14.13. Модель інтегрованої системи управління вищими навчальними закладами

опитаних організацій бажають мати інтегровану систему управління. Приблизно 80 % організацій, що впровадили систему екологічного управління, мають також систему управління якістю.

Зрозуміло, що робота зі створення інтегрованих систем управління потребує відповідних наукових, методичних та нормативних розробок. Першою на потреби економіки відгукнулась австралійська організація зі стандартизації, де у 1999 р. було прийнято стандарт AS/NZS 4581 «Настанова для приватних, урядових та громадських організацій щодо інтеграції систем менеджменту охорони здоров'я, екології, безпеки та якості». Видано довідник з рекомендаціями щодо розроблення та впровадження інтегрованих систем управління.

У табл. 14.2 наведено перелік типових питань, які вирішуються за рахунок застосування спільних елементів систем управління.

У квітні 2003 р. Нідерландський інститут стандартизації (NEN) видав настанову щодо інтеграції систем управління, яка містить узагальнену модель для інтеграції систем управління і призначена для організацій, які бажають впровадити стандарти на системи управління ISO 9001:2000, ISO 14001, OHSAS 18001 інтегрованим способом. В основі моделі — процесний підхід та цикл «П-В-П-Д». Аналогічно до французької настанови у нідерландській також зроблено акцент на управлінні ризиками, як ще одному основоположному принципу систем управління.

Нині не існує узагальненого стандарту на системи управління. Проте ISO та інші міжнародні організації прийняли окремі стандарти й настанови, призначені для специфічних окремих сфер управління та галузей, таких як якість, екологія, охорона здоров'я та промислова безпека, соціальна відповідальність, а також харчова, медична, фармакологічна, автомобільна, аерокосмічна, телекомунікаційна, лісова галузі промисловості. Створена інтегрована система управління має базуватися на певних основоположних принципах. Правильність такого підходу підтверджено практикою розроблення та впровадження стандартів на системи управління якістю версії 2000 року.

Універсальність восьми принципів TQM — ідеологічної основи стандартів ISO серії 9000, робить їх придатними для побудови ІСУ. Розглянуті вище настанови щодо інтеграції систем управління пропонують додати ще один ключовий принцип — аналіз та управління ризиками. Порівняльний аналіз вимог найпоширеніших на сьогодні стандартів на окремі системи управління свідчить про їх близькість у застосуванні спільних підходів та елементів. Відповідність вимог системі управління наведено у табл. 14.3.

Загальну модель ІСУ на основі спільної ідеології та елементів управління подано на рис. 14.14.

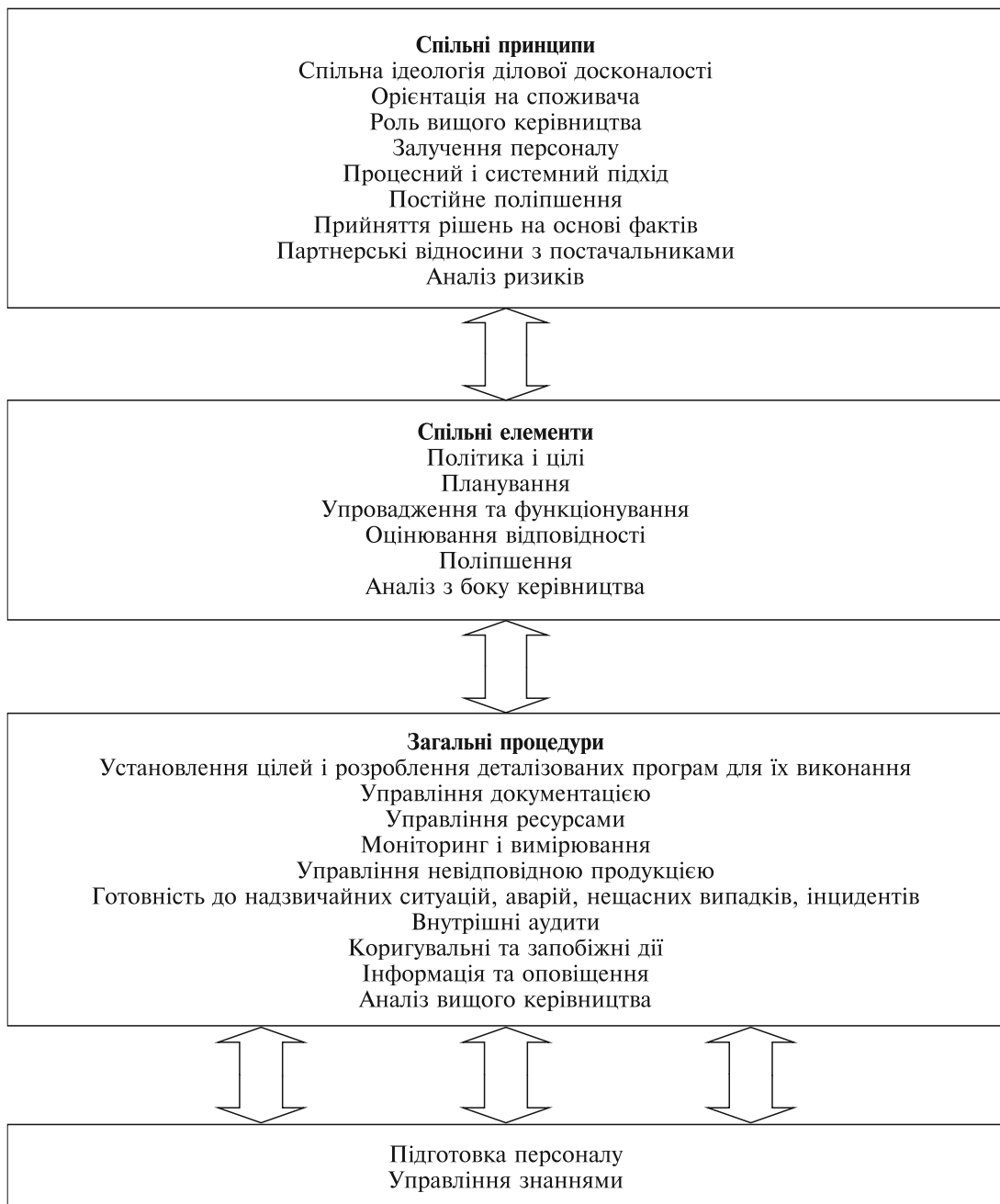


Рис. 14.14. Загальна модель ІСУ на основі спільної ідеології та елементів управління

Досить складне завдання розроблення, впровадження та підтримання ІСУ здатен виконати лише компетентний персонал. Саме тому базовою складовою ІСУ є підготовка персоналу. У свою чергу головної мети створення ІСУ — забезпечення сталого розвитку організації, можна досягти на основі постійного впровадження нових ідей, знань, технологій, обладнання, тобто завдяки інноваціям. Таким чином, для досягнення успіху в умовах конкурентної боротьби організація повинна бути зорієнтована на постійний пошук, збирання і продукування нових знань.

Важливою є роль сучасних інформаційних технологій для збирання й аналізу відповідної інформації про знання у певних наукових напрямках, що містяться у документах, досвіді, уміннях, навичках співробітників, які визначають подальший науковий розвиток, безпосередньо впливають на стратегічний розвиток організації.

Таблиця 14.2. Спільні елементи загальної системи управління

Основні напрямки, спільні для всіх систем управління	Спільні елементи систем управління	Типові питання, що вирішуються
Політика	Політика та принципи	Політика демонструє наміри організації задовольняти вимоги, пов'язані зі стандартом на систему управління, та встановлює загальний зміст напрямків і принципів діяльності. Політика має забезпечити основу для встановлення цілей та завдань
Планування	Ідентифікація потреб, вимог та аналіз критичних аспектів	Ідентифікація аспектів, які мають бути контрольованими та покращуватись у порядку задоволення відповідних зацікавлених сторін. Термін «вимоги» включає законодавчі вимоги
	Вибір суттєвих аспектів	Визначення пріоритетних аспектів, ідентифікованих як результати виконання вимог
	Установлення цілей та завдань	Ідентифікація цілей та завдань (включаючи часові терміни), яка базується на результатах діяльності, політиці організації та результатах аналізу керівництва
	Ідентифікація ресурсів	Ідентифікація необхідних ресурсів та придатність відповідних людських, інфраструктурних і фінансових ресурсів
	Ідентифікація організаційної структури, посад, відповідальності та повноважень	Ідентифікація посад, відповідальності, повноважень та їх взаємовідносин усередині організації, необхідних для забезпечення результативної та ефективної діяльності
	Планування виробничих процесів	Заплановані програми для виробничих процесів, які мають включати дії щодо досягнення цілей та завдань, визначених керівництвом
	Підготовка до прогнозованих аварійних ситуацій	Програми, які мають бути введені в дію для управління під час аварійних ситуацій
	Виробничий контроль	Заходи виробничого контролю, необхідні для впровадження планів та підтримання управління діяльністю для досягнення встановлених цілей
	Управління людськими ресурсами	Управління співробітниками, контрактниками, тимчасовим персоналом тощо (включаючи визначення кваліфікацій, діяльність щодо мотивації та навчання персоналу)

Основні напрямки, спільні для всіх систем управління	Спільні елементи систем управління	Типові питання, що вирішуються
	Управління іншими ресурсами	Виробниче управління та підтримання інфраструктури, виробничих потужностей, комунікацій, транспорту, фінансів тощо, які впливають на діяльність організації
	Документація та управління нею	Управління тими документами, що є суттєвими для успішного впровадження та функціонування системи управління
	Комунікації	Визначення комунікацій як усередині організації, так і зовнішніх джерел
	Відносини з постачальниками	Формалізація домовленостей з організаціями, які здійснюють поставки та надають послуги організації, що мають вплив на її діяльність
Оцінювання відповідності	Моніторинг та вимірювання	Механізми, за допомогою яких організація оцінює свою відповідність на постійній основі
	Аналіз та управління невідповідностями	Визначення невідповідностей, їх усунення
	Аудит системи	Аудит системи управління
Поліпшення	Коригувальні дії	Механізм для визначення причин, установлених невідповідностей у системі управління та виробничих процесах
	Запобіжні дії	Механізм для визначення потенційних причин невідповідностей у системі управління та виробничих процесах
	Постійне поліпшення	Постійне поліпшення системи управління
Аналіз керівництва	Аналіз керівництва	Аналіз системи з боку керівництва для визначення її поточного стану, забезпечення постійного сталого розвитку, адекватності та результативності, а також запровадження поліпшень та нових напрямків діяльності у разі потреби

Таблиця 14.3. Відповідність вимог стандартів системам управління

№	Спільні елементи систем управління	Номери пунктів стандартів			
		ISO 9000	ISO 14000	OHSAS 18001	SA 8000
1	Політика і цілі	5.3, 5.4.1	4.2, 4.3.3	4.2, 4.3.3	9.1
2	Планування, у тому числі:	5.4.2	4.3.3	4.3.1	9.5
	розподіл повноважень та відповідальності	5.5.1	4.4.1	4.4.1	9.5
	представник керівництва	5.5.2	4.4.1	4.4.1	9.3
	внутрішнє інформування	5.5.3	4.4.3	4.4.3	
	ідентифікація вимог	7.2.1	4.3.1 4.3.2	4.3.2	

№	Спільні елементи систем управління	Номери пунктів стандартів			
		ISO 9000	ISO 14000	OHSAS 18001	SA 8000
3	Упровадження та функціонування, у тому числі:				
	управління основною діяльністю	7.5	4.4.6	4.4.6	
	менеджмент ресурсів	6.1. — 6.4	4.4.1, 4.4.2, 4.3, 4.4	4.4.2	
	управління документацією	4.2, 4.3	4.4.4.	4.4.5	9.1
	управління записами	4.2, 4.4.	4.5.3	4.5.3	9.14
4	Оцінювання відповідності, в тому числі:				
	моніторинг та вимірювання	8.2	4.5.1	4.5.1	
	управління невідповідною продукцією та в аварійних ситуаціях	8.3	4.4.7	4.4.7	
	внутрішні аудити	8.2.2	4.5.4	4.5.4	
5	Поліпшення, у тому числі:				
	коригувальні дії	8.5.2	4.5.2	4.5.1	9.11
	запобіжні дії	8.5.3	4.5.2	4.5.2	
	постійне поліпшення	8.5.1	4.3.4	4.3.4	9.1
6	Аналіз з боку керівництва	5.6	4.6	4.6	

При цьому не йдеться про просте накопичення загального масиву знань у певній сфері діяльності. Структуризація знань через опис набору вмій, навичок, досвіду поєднана з виявленням найкращих фахівців — носіїв унікальних знань, що дає змогу отримувати й генерувати нові знання для вирішення нових практичних і теоретичних завдань.

Існують дві основні стратегії управління знаннями, а саме: кодифікація і персоніфікація. Стратегія кодифікації, яка потребує значних інвестицій у розвиток комп'ютерного й інформаційного забезпечення, базується на формуванні масиву знань і відповідних довідково-пошукових систем без прив'язування до фахівців, що їх генерували. Це дає можливість іншим спеціалістам повторно використовувати накопичені знання для вирішення подібних завдань.

Такий підхід дозволяє значно зменшити вартість самого інтелектуального продукту, отримати його у короткий термін. До того ж якість і правильність знайденого рішення є досить високою, оскільки воно перевірено на практиці у попередніх випадках — аналогах ситуацій.

Ця стратегія успішно використовується організаціями, що працюють у сфері надання послуг. Наприклад, медичних щодо формування схеми лікування на основі масиву аналогічних захворювань і пропонування методів лікування або поставання комп'ютерних систем різної конфігурації для вирішення конкретних завдань замовника обладнання.

Іншою стратегією управління знаннями є стратегія персоніфікації. Вона базується на створенні баз даних щодо фахівців — носіїв унікальних знань. Нові знання генеруються під час зустрічей, обговорень, «мозкових штурмів» фахівців, а також із застосуванням сучасних комунікаційних технологій на зразок теле-

відеоконференцій, використання Інтернету, супутникових мереж, телефону, факсу, електронної пошти тощо.

Ця стратегія здебільшого використовується для вирішення складних унікальних завдань, які відрізняються від типових, що часто зустрічається у повсякденній практиці.

Заслуговує на увагу досвід Іспанської організації стандартизації (AENOR), якою розроблено та прийнято серію стандартів UEN 166000 на систему управління дослідженнями, розробленням та інноваціями. Стандарти визначають важливість технологічного нагляду, прогнозування, творчого підходу, внутрішнього та зовнішнього аналізу. Застосування зазначених стандартів разом зі стандартами якості, екології, промислової безпеки дає організації можливість створити інтегровану систему управління, орієнтовану на постійне впровадження нових розробок та інновацій.

У розвинених країнах світу впровадження інтегрованих систем управління набуло масового характеру. За даними фахівців Французької організації стандартизації (AFNOR), кількість таких систем у Франції на початок 2008 р. перевищило 1000. В Україні лише промислове об'єднання ВАТ «СТИРОЛ», фармацевтичні фабрики «Дарниця» та «Фармак» задекларували наявність інтегрованої системи управління.

Як свідчить практика, ефективне розроблення ІСУ здійснюється на базі вже розробленої і впровадженої системи управління якістю як ідеологічної основи для інтеграції з іншими системами управління.

Етапу розроблення має передувати ретельний аналіз з боку керівництва сильних та слабких сторін організації, можливостей і загроз (SWOT-аналіз), результатом якого має стати висновок щодо здатності організації виконати таке складне завдання.

Особливу увагу слід звернути на підготовку бізнес-плану розроблення і впровадження ІСУ, рівень компетентності персоналу, наявність відповідних ресурсів, а також ключову роль вищого керівництва в реалізації цього проекту.

На етапі розроблення ІСУ необхідно насамперед визначити склад галузей управління ІСУ та перелік відповідних стандартів з вимогами до окремих сфер управління, перелік, послідовність та взаємодію процесів, які підпадають під сферу застосування ІСУ, а також визначити конкретні вимоги зазначених стандартів, які використовуються в ІСУ. Моніторинг, вимірювання та аналіз ключових процесів ІСУ здійснюється за методологією ISO 9000.

Ефективному впровадженню ІСУ сприяє ґрунтовна підготовка внутрішніх аудиторів організації за напрямками застосування системи управління. Саме від аудиторів залежить визначення відповідності розробленої ІСУ встановленим вимогам.

Створення та забезпечення ефективного функціонування ІСУ надає організації цілий ряд зовнішніх та внутрішніх переваг, які наведено у табл. 14.4.

Таблиця 14.4. Переваги від впровадження ІСУ

Внутрішні переваги	Зовнішні переваги
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення процесів управління за напрямками ІСУ.</li> <li>2. Збільшення лояльності та мотивації персоналу.</li> <li>3. Підвищення компетентності персоналу, поліпшення умов праці та безпеки.</li> <li>4. Мінімізація втрат від інцидентів, аварій, нещасних випадків.</li> <li>5. Зменшення споживання матеріалів, електроенергії.</li> <li>6. Наявність ефективного інструмента управління у вищого керівництва</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення конкурентоспроможності організації.</li> <li>2. Відповідність вимогам національного законодавства, міжнародних і регіональних нормативних документів.</li> <li>3. Покращання іміджу та зростання довіри з боку замовників, партнерів, держави, суспільства.</li> <li>4. Зменшення шкідливих викидів та відходів.</li> <li>5. Покращення можливостей участі та перемоги у національних, регіональних і міжнародних тендерах на постачання продукції, виконання робіт, надання послуг</li> </ol>



Ступінь та темп інтеграції значною мірою залежить від внутрішніх і зовнішніх умов підприємства. Головне — це цілі та пріоритети фірми і вимоги замовника й інших сторін, зацікавлених у діяльності підприємства.

Інтеграції сприяє факт появи в кожній із систем управління ідентичних структурних елементів, таких як:

- політика і планування;
- запровадження і функціонування, що має на меті визначення відповідальності, обов'язків і прав працівників у межах запланованих і впроваджених елементів, а також способи передачі інформації між визначеними підрозділами;
- оцінка відповідності запланованих запроваджених елементів;
- перегляд системи з точки зору реалізації політики, а також її ефективності.

З метою розробки однієї спільної системи управління на підприємстві повинні ідентифікуватись основні елементи цих систем, а також мають бути визначені можливості їх вивчення та реалізації економічних критеріїв функціонування фірми та вимоги стандартів ISO 9001, ISO 14001, PN-N/ OHSAS 18001.

Таким чином, міжнародні стандарти управління якістю, довіллям чи безпекою придатні для всіх типів підприємств і можуть бути застосовані в різних географічних, культурних та соціальних умовах. Базовим спільним елементом є те, що як система управління якістю та довіллям, так і система управління безпекою потребують:

- проголошення політики вищим керівництвом;
- визначення та реалізації як цілей, так і завдань, пов'язаних з якістю, довіллям чи безпекою і гігієною праці;
- задокументованих процедур та інших системних й операційних документів (інструкцій);
- ведення протоколів;
- підготовлених кадрів, які постійно покращують та підвищують свої навички, компетенцію та досвід;
- вимірювання, моніторингу та аналізу даних, необхідних для функціонування відповідної системи управління.

Крім того, у стандартах ISO 9001, ISO 14001, PN-N/OHSAS 18001 існує багато інших взаємозв'язків, наприклад, операційне управління, що міститься у стандартах ISO 14001 чи OHSAS 18001 має зв'язок з плануванням реалізації виробу, проектуванням та розвитком, закупівлею, виробництвом та наданням послуги тощо. Якщо в цих частинах у системі управління якістю враховано існуючі юридичні вимоги, то у випадку інтеграції цієї системи управління з іншими вони можуть потребувати лише формальних змін. Крім того, безпосередній зв'язок існує також і в процесі здійснення внутрішніх аудитів, ідентифікації та контролю за невідповідностями, коригувальними та запобіжними діями, а також у постійному вдосконаленні системи управління. Для уніфікації проведення внутрішніх аудитів якості та довілля розроблено міжнародний стандарт ISO 19001. Цей стандарт містить вимоги в галузі проведення зовнішніх та внутрішніх аудитів систем управління якістю та/або управління довіллям, а також у галузі управління програмами аудитів. Користувачами цього стандарту є: аудитори; організації, що впроваджують системи управління якістю та довіллям; організації, що беруть участь у сертифікації або підготовці аудиторів, сертифікації (реєстрації) систем управління, акредитації чи нормалізації в галузі оцінки відповідності.

Крім спільних елементів цих систем управління, існує чимало аспектів, які необхідно розглянути окремо. Елементами, що потребують докладного розгляду, є, наприклад, у випадку стандарту ISO 14001, аспекти навколишнього середовища та готовність на випадок аварії, у випадку стандарту OHSAS 18001 — оцінка ризиків (визначення ймовірності настання цього ризику та масштабів збитків), а у випадку стандарту ISO 9001 — правові елементи, ідентифікація та придатність до неї, гарантування власності замовника, контроль та перевірка процесу.

Важливою перевагою є впровадження єдиної системи документації об'єднаної системи управління. Це пов'язано з:

- застосуванням уніфікованих форм операцій, процедур, веденням протоколів;
- застосуванням єдиних способів розробки, верифікації, затвердження та контролю цих документів;
- зменшенням кількості операційних процедур, приписів та записів через одночасне врахування в них аспектів управління якістю, довкіллям та безпекою праці;
- можливістю проведення курсів для керівництва та персоналу, які включають названі вище аспекти;
- економією часу, матеріалів і навчальних засобів на проведення курсів;
- можливістю проведення внутрішніх аудитів та запобіжних і коригувальних дій, які охоплюють одночасно управління якістю, довкіллям та безпекою, що зменшує потребу в аудиторському персоналі, економить час роботи аудиторського персоналу, аудиту персоналу, якого він стосується, та персоналу, зайнятого у запобіжних та коригувальних заходах;
- можливістю проведення періодичних переглядів найвищим керівництвом та проведенням заходів щодо вдосконалення діяльності підприємства одночасно за всіма названими системами якості, що пов'язано із заощадженням часу керівництва, оптимізацією фінансових витрат, організаційних зусиль над постійним удосконаленням усієї системи управління підприємством.

Проблеми охорони довкілля, безпеки і гігієни праці, які недооцінюються значною кількістю підприємств, підвищують своє значення та наближаються за важливістю до проблем якості товарів та послуг, що мають велике значення для досягнення ринкового успіху підприємства.

Порядок розробки ІСУ може бути таким же, як і при створенні СУЯ відповідно до вимог стандартів ISO серії 9000. У цілому цей порядок включає послідовне виконання етапів, зазначених на рис.14.15.

Особлива роль на етапі організації робіт повинна належати вищому керівництву організації, що ухвалює рішення про створення ІСУ.

Починаючи розроблення системи, вищому керівництву необхідно чітко визначити не тільки явні вигоди від виконання цієї роботи, але й потенційні ризики, а також масштаб, складність і тривалість роботи. Важливо оцінити рівень компетентності своїх менеджерів і фахівців для успішного виконання цієї роботи, визначити доцільність залучення зовнішніх консультантів. При цьому важливо вжити заходи, спрямовані на забезпечення психологічної стійкості персоналу організації.

Як свідчить сучасна практика, тривалість реорганізації менеджменту (особливо в тих випадках, коли вона має радикальний характер) і віддалений прояв її резуль-

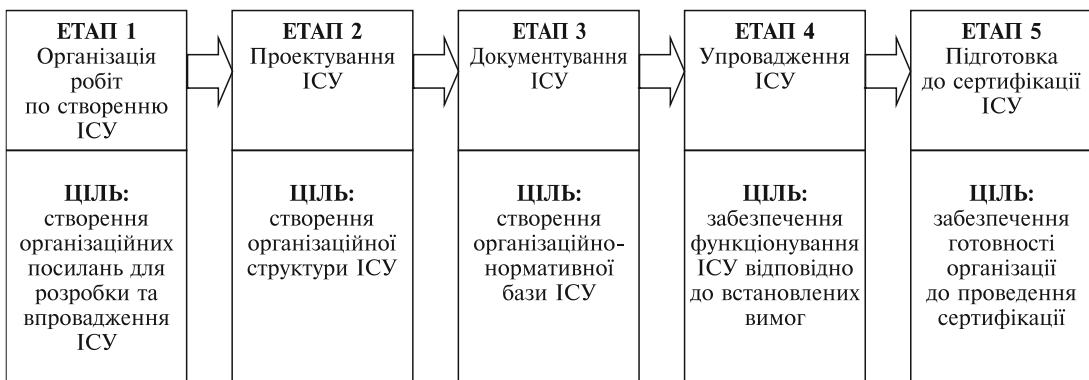


Рис. 14.15. Порядок розробки ІСУ

татів викликають утому, роздратування, а іноді й повне розчарування серед менеджерів і фахівців організації. Це може спричинити зниження їх творчої активності і працездатності.

У числі найбільш значущих заходів, які повинні допомогти подолати можливі негативні психологічні явища в ході роботи зі створення ІСУ, учасниками яких стають усі співробітники організації, можуть бути:

- проведення широкої роз'яснювальної роботи щодо причин, цілей, характеру, термінів і переваг створення ІСУ (при цьому слід уникати появи у співробітників завишених очікувань);
- вироблення чіткої стратегії створення ІСУ, визначення і виділення для її реалізації необхідних ресурсів;
- забезпечення сприятливих стартових умов для виконання робіт, зокрема шляхом формування керівних і робочих органів, здатних надати процесу створення ІСУ необхідний імпульс і безперервність;
- спеціальні заняття і тренінги для членів керівних і робочих органів;
- постійна підтримка з боку керівництва, демонстрація зацікавленості в успішному завершенні робіт, прояв особливої уваги групам і окремим співробітникам, від яких можна чекати найбільшої протидії;
- моніторинг і регулярний аналіз ходу робіт, інформування про його результати всього персоналу за допомогою прямих контактів зі співробітниками.

Виконання зазначених заходів зумовлює реалізацію таких базових принципів менеджменту, як лідерство керівника і залучення працівників. Схема розробки ІСУ наведена на рис. 14.16.

На етапі проектування:

- вибираються міжнародні стандарти на управління, що використовуються під час проектування ІСУ;
- ідентифікуються процеси організації, на які поширюється дія ІСУ;
- встановлюються послідовність і взаємодія ідентифікованих процесів.

Крім того, під час проектування:

- призначаються власники і керівники процесів, відповідальні за їх результативне й ефективне управління;
- визначаються конкретні вимоги міжнародних стандартів на управління, що використовують в ІСУ, які повинні виконуватися в кожному процесі (виконання цього завдання є ключовим під час проектування ІСУ);
- встановлюються параметри моніторингу процесів, пов'язані з вибраними міжнародними стандартами;
- визначаються методи і засоби для моніторингу, вимірювань і аналізу процесів;
- формуються критерії оцінки результативності і ефективності процесів ІСУ в цілому.

Метою документування є створення нормативно-організаційної основи для побудови, функціонування і постійного поліпшення ІСУ. Якісне документування ІСУ повинне забезпечити виконання таких завдань, як встановлення вимог до здійснення процесів, правильне розуміння цих вимог, відтворюваність, послідовність процесів і оцінювання досягнутих результатів. Документування ІСУ, подібно до документування будь-якої з систем, передбачає визначення складу і структури документів ІСУ, встановлення правил їх розробки й ідентифікації.

Детальне уявлення про розробку документації ІСУ може бути одержане при її систематизованій структуризації. На рис. 14.17 наведено структуру документації ІСУ, запропоновану фахівцями фірми «Конфлакс».

Не зупиняючись на розгляді самих документів ІСУ, зазначимо, що обсяг документації і ступінь її деталізації можуть варіюватися залежно від масштабу організації, виду її діяльності, складності й характеру процесів та компетентності персоналу.

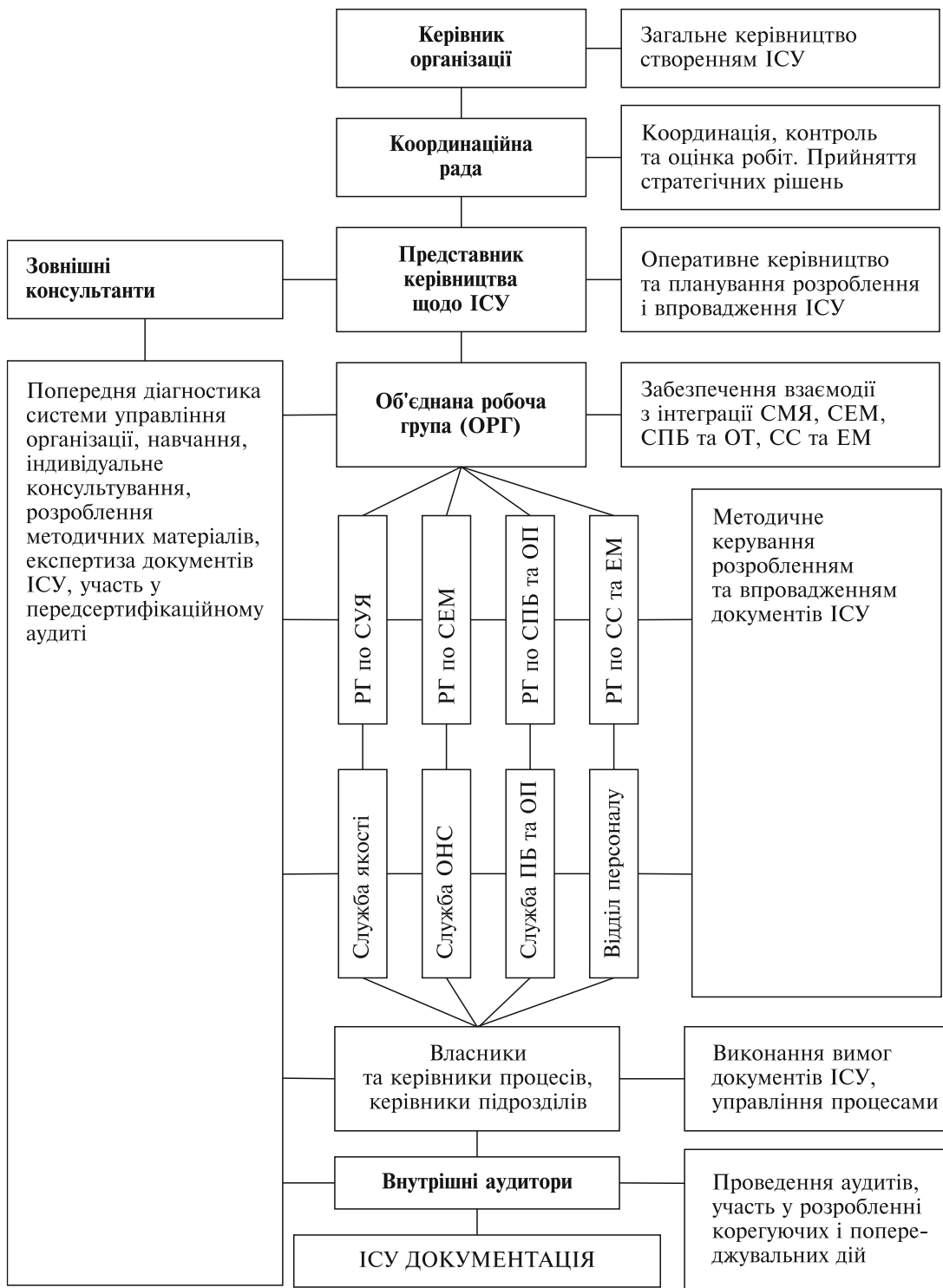


Рис. 14.16. Схема розробки ІСУ

Умовні позначення:

СПБ та ОП — система промислової безпеки та охорони праці;

ОНС — охорона навколишнього середовища;

СС і ЕМ — система соціального та етичного управління.

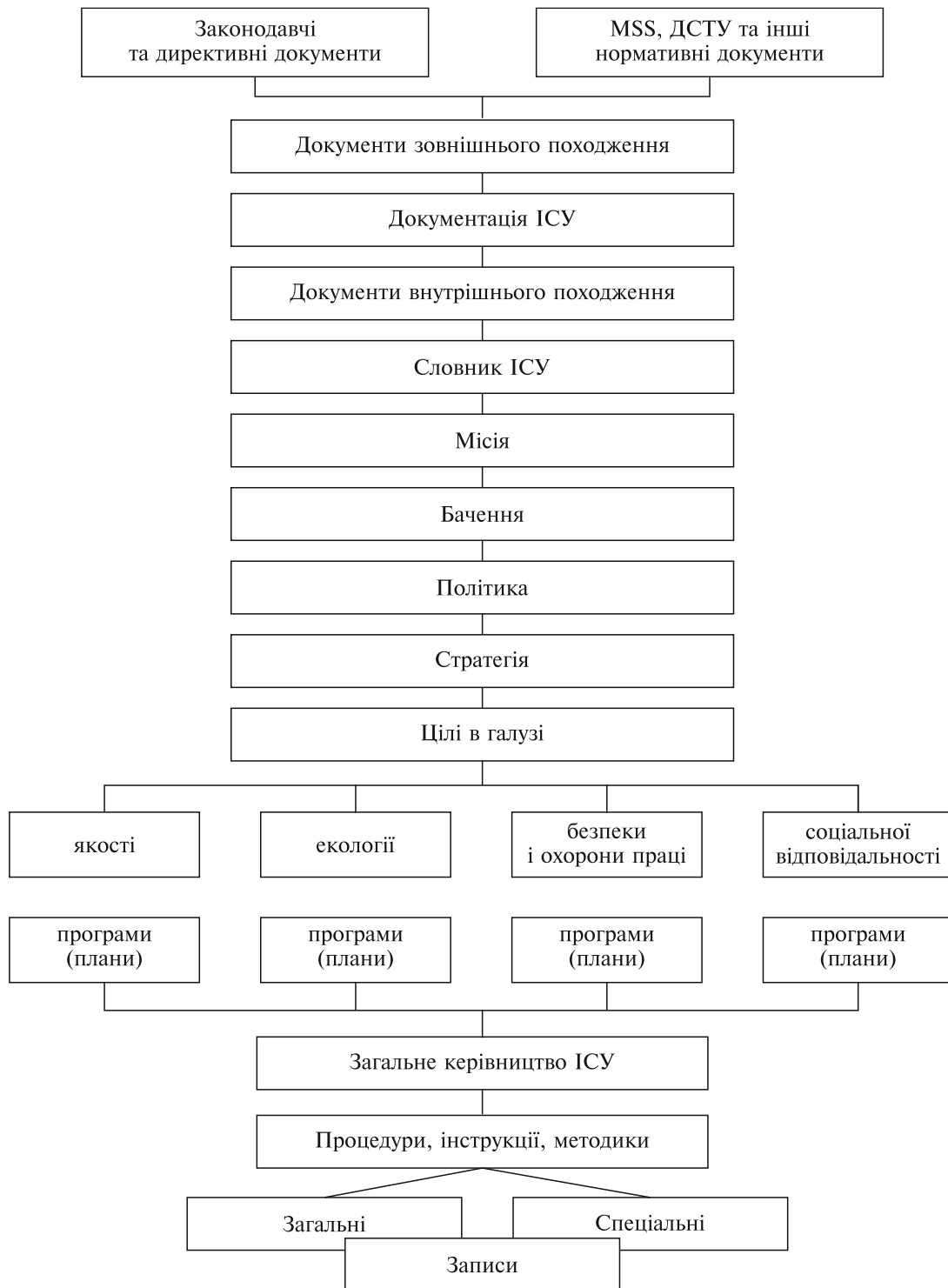


Рис. 14.17. Структура документації ІСУ

Відомо, що найбільший масив документів систем управління складають процедури, інструкції і методики. При розробленні саме цих документів доцільно документувати лише те, що мінімізує ризик неправильних дій.

Як свідчить практика, процес впровадження системи управління незалежно від охоплюваної нею галузі діяльності не менш складний, ніж процес її проектування.

На цьому етапі важливо, щоб спроектована система запрацювала й увійшла до режиму стабільного функціонування. При цьому першочергову роль відіграє служба внутрішнього аудиту. Її головним завданням стає перевірка ступеня практичного виконання вимог, встановлених у документах ІСУ.

Сертифікацію розробленої і впровадженої в організації ІСУ слід розглядати як логічне завершення робіт з її створення.

Об'єктивне підтвердження відповідності ІСУ вимогам міжнародних стандартів на системи менеджменту може стати однією з умов успішного просування організації на міжнародних ринках, підвищення передбачуваності процесів бізнесу організації і довіру до неї з боку інвесторів, кредитних і страхових компаній внаслідок належності організації до категорії найменшого ризику.

Не можна не враховувати і того, що успішна сертифікація, як правило, викликає емоційний підйом у колективі від якісно виконаної складної роботи.

Під час підготовки до сертифікації здійснюються вибір органу по сертифікації ІСУ, проведення передсертифікаційного аудиту внутрішніми аудиторами і зовнішніми консультантами, підготовка персоналу до взаємодії із зовнішніми аудиторами.

Сертифікувати ІСУ може один або декілька органів шляхом послідовної сертифікації систем управління, що до неї входять.

Отже, створення ІСУ — складний інноваційний проект, спрямований на підвищення ефективності загального управління організації. Очікувана результативність створення ІСУ може бути досягнута лише у разі грамотного управління цим проектом.

#### 14.5. ПОКАЗНИКИ ЯКОСТІ ТА МЕТОДИ ЇХ ОЦІНЮВАННЯ

*Показниками якості виробів* називають кількісну характеристику їх властивостей, що визначає їх якість для заданих умов створення та використання за призначенням.

Показники якості продукції залежно від характеру завдань, які вирішуються при оцінці рівня якості продукції, можна класифікувати за різними ознаками.

Показник якості виробу, що характеризує тільки одну його властивість, називають *одиничним*, а показник якості, що характеризує одночасно декілька властивостей виробу — *комплексним* показником.

Комплексний показник якості виробу, що є відношенням сумарного корисного ефекту від його використання до сумарних витрат на його створення та використання, називають *інтегральним*. Показник якості виробу, що належить до такої його властивості (чи сукупності властивостей), за якою визначають якість виробу, називають *визначальним*.

Добір показників якості для визначення її рівня має велике значення. Для цього асортимент показників якості виробів має бути достатнім для різних типів виробів і включати тільки ті показники, які дійсно визначають якість виробу.

Відомо, що в кваліметрії (науковий напрямок вивчення кількісних показників якості) було стандартизовано 13 властивостей п'яти груп промислової продукції (табл. 14.5).

Згідно з вимогами чинних стандартів і методикою добору показників для визначення якості виробів прийнято такі показники.

Показники *призначення* характеризують властивості продукції, що визначають її основне функціональне призначення. До них належать: класифікаційні, функціональні, конструктивні, складу і структури.

Показники *призначення* виробів добирають з урахуванням мети їх використання (експлуатації), параметрів для порівняльної оцінки, умов використання, транспортування, збереження тощо. Наприклад, для добору показників призначення виробів для роботи в умовах тропічного теплого клімату включають вимоги, при-

таманні заданим умовам (стійкість і працездатність в умовах високої температури, наявності мікроорганізмів, бактерій, гризунів, що живуть в умовах такого клімату тощо).

Таблиця 14.5. Застосовування показників якості продукції за видами продукції

Показники якості продукції	Продукція, що витрачається при використанні			Продукція, що витрачає свій ресурс	
	сировина і природне паливо	матеріали і продукти	вироби, що витрачаються	вироби, що не підлягають ремонту	вироби, що ремонтуються
Класифікаційні	+	+	+	+	+
Функціональної придатності	+	+	+	(+)	(+)
Надійності:					
— безвідмовності	—	—	(+)	+	+
— довговічності	—	—	(+)	+	+
— ремонтопридатності	—	—	(+)	—	+
— збереження	+	+	+	+	(+)
Ергономічності	—	—	+	(+)	(+)
Естетичності	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Технологічності:					
— у виробництві	+	+	+	+	+
— при використанні	(+)	(+)	+	(+)	+
Ресурсоспоживання	—	—	—	(+)	(+)
Безпеки	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)
Екологічності	(+)	(+)	(+)	(+)	(+)

«+» — застосовування

«—» — незастосовування

«(+» — обмежене застосовування деяких груп цього виду продукції

Для добору показників призначення виробів, що будуть використовуватися в умовах вічної мерзлоти, на Північному чи Південному полюсах, включають при таманні вказаним умовам показники якості (стійкість і працездатність в умовах низької температури, високої вологи, живлення від автономних електромереж тощо).

Не всі показники призначення, що є обов'язковими для одних виробів, можуть бути придатними для інших. Для деяких виробів основними показниками їх якості є корисна робота, що характеризується такими параметрами, як продуктивність, потужність, швидкодія тощо, а для інших — параметри точності, діапазони вимірювання, стійкість до зміни зовнішніх чинників та ін.

*Класифікаційні показники* характеризують відношення виробів до заданої класифікаційної групи згідно з прийнятою схемою їх класифікації.

*Структурні показники* якості характеризують конструкцію виробу, склад комплексувальних частин, характер і способи з'єднань між окремими частинами тощо. Наприклад, вироби можуть бути побудовані на базі основного агрегату з уніфікованих модулів чи агрегатів, які дають змогу за допомогою комбінування складу та кількості агрегатів і модулів отримувати задану якість виробів.

*Показники технічної досконалості* характеризують рівень використання для побудови виробів сучасних досягнень науки та техніки, технічну та економічну ефек-

тивність прийнятих конструкторських і технологічних рішень тощо. Наприклад, для багатьох виробів такими показниками можуть бути рівень використання засобів механізації та автоматизації праці, засобів обчислювальної, електронної, сенсорної техніки тощо. Порівняння якості виробів за показниками призначення здійснюють тільки для однотипних виробів і за однаковими показниками їх якості.

Показники *надійності* характеризують надійність виробу як у цілому, так і його складових при збереженні основних параметрів функціонування протягом часу і в межах умов споживання, які встановлені в НД. До них належать показники безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності, збереженості.

Показниками надійності вважають ймовірність безвідмовної роботи, середнє напрацювання на відмову та інтенсивність відмов у роботі.

Ймовірність безвідмовної роботи виробу визначають за формулою:

$$P(t) = N(t) / N_0, \quad (14.2)$$

де  $P(t)$  — ймовірність безвідмовної роботи;  $N(t)$  — кількість виробів, що виконують задані функції протягом часу  $t$ , шт.;  $N_0$  — кількість виробів на початку випробувань, шт.

У перший період часу виявляються дефекти конструкції та виготовлення як цілого виробу, так і його складових. У цей період інтенсивність відмов переважно має тенденцію до зниження, оскільки притираються рухомі деталі та виявляються конструктивні недоліки та недоліки процесу виготовлення виробів. Другий період часу характеризується сталою інтенсивністю відмов виробів у роботі. У цей період, що є найтривалішим у часі, здійснюється нормальна робота виробу. У третьому періоді інтенсивність відмов виробів значно зростає, оскільки через спрацювання верхніх шарів робочих поверхонь пришвидшуються процеси їх спрацювання, а через закінчення ресурсів служби — процеси їх старіння тощо.

Додатковим показником надійності виробів є показник *відновлюваності*, що характеризує їх властивість відновлювати початковий стан. Відповідно до цього виробу поділяють на *відновлювані* та *невідновлювані*. У разі тимчасової відмови у роботі відновлювані виробу після їх ремонтування здатні повертатися до початкового стану, невідновлювані не підлягають ремонту. Показниками відновлюваності виробів переважно є швидкість відновлення їх початкової якості, час, що потрібний для їх ремонтування, трудомісткість технологічного процесу ремонту або, як виняток, відсоток відновлених властивостей виробів.

*Довговічністю* називають проміжок часу, в якому виробу зберігають спроможність виконання ними заданих функцій у межах допустимих відхилень в умовах належного їх технічного обслуговування та ремонту. Після цього подальше використання виробів неможливе через зниження їх якості, безпеки праці, технічну чи економічну його недоцільність. Такий стан виробу називають *граничним*.

Згідно зі стандартами показниками довговічності є заданий ресурс часу роботи виробу, який визначають напрацюванням виробу до граничного його стану; термін служби виробу, за який приймають календарний термін його роботи за призначенням. За напрацювання залежно від типу виробу приймають час виконання роботи або її обсяг. Показники довговічності виробів характеризують не тільки періоди їх роботи, але й періоди транспортування та зберігання виробів.

*Показники ремонтпридатності* характеризують властивості виробів, які полягають у придатності до попередження та знаходження причин відмов у роботі та пошкоджень, а також в усуненні їх наслідків за допомогою належного технічного обслуговування та ремонту (заміни чи відновлення зношених частин, додаткового регулювання та налагодження).

Показниками ремонтпридатності переважно є ймовірність відновлення виробу в заданий термін часу або середній час відновлення працездатності. На ремонтпридатність впливають конструктивні особливості виробів та їх складових; доступність до місць обслуговування, налагодження, регулювання; наявність і



повнота виконання вимог інструкцій з використання та ремонту виробів, графіків технічного обслуговування тощо.

*Показники збереженості* виробів характеризують їх властивості безперервно до моменту використання зберігати показники якості в заданих умовах використання протягом заданого періоду часу. Основним показником збереженості виробів вважають середній термін їх зберігання — календарний термін зберігання та транспортування виробів у заданих умовах, протягом і після якого якість виробів залишається в певних межах.

*Ергономічні* показники характеризують системи «людина — виріб», «людина — робоче місце», «людина — машина» і враховують комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних і психологічних властивостей людини, які виявляються у виробничих і побутових процесах. Вимоги людини до виробів визначаються її фізичним станом і фізіологічними потребами, а саме:

- антропометричними характеристиками людини, до яких належать форма та розміри тіла, його частин у різних робочих позах і динаміка їх зміни;
- характеристиками активності людини (силою, швидкістю, економічністю її рухів тощо);
- можливостями та особливостями функціонування чуттєвих органів сприймання, пам'яті та мислення;
- впливом середовища на ефективність діяльності людини, рівень її кваліфікації тощо.

Ефективність взаємодії людини з виробами може характеризуватися продуктивністю виробів, їх точністю, безпомилковістю у роботі, рівнем утомлюваності, комфортності робочого місця.

Ергономічні показники виробів поділяють на групи, що характеризують:

- ступінь відповідності виробів ергономічним вимогам до робочої пози, зони досяжності, розмірів рук і ніг, маси тіла тощо;
- ступінь відповідності виробів ергономічним вимогам до обсягів і швидкості робочих рухів, потрібних зусиль, форми, яскравості, кольору та контрастності об'єктів спостереження, джерел звукової, смакової, чуттєвої тощо інформації можливостям відповідних органів людини;
- безпосередній вплив робочого середовища (температури, вологості, вібрацій, атмосферного тиску, шуму, випромінювань, хімічного складу повітря, магнітного, електричного та електромагнітного полів та ін.) на ефективність діяльності людини.

*Естетичні* показники характеризують інформаційну виразність, раціональність форм, цілісність композиції, досконалість виробничого виконання продукції та товарного вигляду. До естетичних показників належать відповідність моді, стильова відповідність, художнє оформлення, чіткість виконання маркування і пакування та ін.

Критеріями естетичної оцінки вважають ряд зразкових (еталонних) виробів аналогічного призначення та типу, розроблених експертами на основі зразків, що затверджені як базові. Естетичні показники якості виробів встановлюються спеціальними експертними комісіями. Для визначення естетичних показників виробів розробляють спеціальні методики, у яких переважно використовують бало-ву систему із заданою найбільшою кількістю балів (5, 10, 100 тощо).

Показники *технологічності* характеризують властивості продукції, що обумовлюють оптимальний розподіл витрат матеріалів, засобів праці та часу при технологічній підготовці виробництва, виготовленні та експлуатації продукції. До основних показників технологічності належать показники трудомісткості, матеріаломісткості та коефіцієнт використання матеріалів тощо.

Питому *трудомісткість* виготовлення виробу визначають як:

$$qt = Tt / A, \quad (14.3)$$

де  $qt$  — питома трудомісткість виготовлення виробу, год./у.о. (умовних одиниць);  $Tt$  — трудомісткість виготовлення виробу, год.;  $A$  — основний параметр виробу, у.о.

Питома *матеріаломісткість* виробів визначають як:

$$qm = Gv / A, \quad (14.4)$$

де  $qm$  — питома матеріаломісткість виробу, кг/у.о;  $Gv$  — маса готового виробу, кг.  
Питома енергоємність виробу визначають як:

$$qe = We / A, \quad (14.5)$$

де  $qe$  — питома енергоємність, кВт·год./у.о;  $We$  — кількість витраченої електричної енергії на виготовлення виробу, кВт·год.

Коефіцієнт *використання матеріалів* розраховують за формулою:

$$km = Gv / Gm, \quad (14.6)$$

де  $km$  — коефіцієнт використання матеріалів;  $Gm$  — маса матеріалів, витрачених для виготовлення виробу, кг, що визначається:

$$Gm = Gz + Gvx, \quad (14.7)$$

де  $Gz$  — маса заготовок, з яких виготовляють деталі виробів, кг;  $Gvx$  — маса відходів матеріалів, кг.

Показники *безпечності* характеризують особливості продукції, які забезпечують її нешкідливість і безпеку для людини при експлуатації чи споживанні. До показників безпеки належать час спрацювання захисних пристроїв, умови і режим експлуатації чи споживання, обмеження складу шкідливих включень та ін. Наприклад, електроустаткування має малий опір заземлення, обмежений час спрацювання захисту від короткого замикання у його електричних ланцюгах тощо.

*Патентно-правові* показники характеризують новизну, патентну чистоту і патентний захист технічного рішення, яке використане при створенні продукції і визначає її конкурентоспроможність.

До чинників, які визначають патентоспроможність виробів, належать:

- технічне рішення, яке не визнане винаходом і на нього не подана заява на захист у жодній країні;
- технічне рішення, на яке подана заява на захист хоча б в одній з країн світу;
- технічне рішення, яке визнано винаходом у будь-якій країні;
- технічне рішення, на яке подана ліцензія до будь-якої країни, включно з ноу-хау;
- кількість країн, до яких подано заяви, отримано патенти або продано ліцензії;
- значущість країн, де подано заяви, отримано патенти, продано ліцензії, у світовому рейтингу;
- час використання або час чинності винаходу (час від початку чинності патенту чи авторського свідоцтва на винахід до моменту оцінювання).

У процесі визначення патентоспроможності враховують:

- наявність у виробі вітчизняних і зарубіжних технічних рішень, визнаних винаходами;
- використання у виробі вітчизняних винаходів, захищених авторськими свідоцтвами чи патентами (показник патентного захисту);
- патентну чистоту щодо України та інших країн потенційного товарообороту з урахуванням значущості порушених патентів для виробу в цілому (показник патентної чистоти).

Показники *транспортування* характеризують придатність продукції до транспортування конкретним видом транспорту і збереження своїх властивостей під час транспортування, а також можливість операцій, пов'язаних з транспортуванням.

Показниками транспортування можуть бути витрати праці та матеріалів для підготовки виробів до транспортування, самого процесу транспортування та підготовки виробів після нього. Всі витрати вираховують відносно одиниці маси виробу чи одиниці шляху транспортування. Чим менша величина таких показників, тим вища їх транспортбельність.

*Екологічні* показники характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникає при експлуатації або споживанні продукції. До екологічних показників належать наявність шкідливих домішок, які викидаються до навколишнього середовища, ймовірність викидів шкідливих часток, газів при збереженні, транспортуванні, експлуатації чи споживанні продукції.

Показники *стандартизації та уніфікації* характеризують охоплення продукції стандартними, уніфікованими та оригінальними складовими, а також рівень уніфікації з іншими виробами. До цих показників належать коефіцієнт пристосування, коефіцієнт повторюваності, коефіцієнт взаємної уніфікації та ін.

Коефіцієнт *використання* визначають як:

$$k_v = (n - n_0) / n_0, \quad (14.8)$$

де  $k_v$  — коефіцієнт використання;  $n$  — загальна кількість складових частин, шт.;  $n_0$  — кількість оригінальних складових, шт.

Коефіцієнт *повторення складових виробів* визначають як:

$$k_p = n_3 / n, \quad (14.9)$$

де  $k_p$  — коефіцієнт повторення;  $n_3$  — кількість складових виробу (деталей, вузлів тощо), шт., які використовують у кількостях, більших від одиниці.

*Економічні* показники характеризують витрати на розробку, виготовлення, експлуатацію чи споживання продукції. До економічних показників належать витрати на виробництво та випробування дослідних зразків, собівартість продукції та ін.

Економічні показники продукції чи окремих виробів переважно виражають за допомогою коефіцієнтів використання матеріально-трудових ресурсів на одиницю продукції. У них враховують не тільки кількість основних ресурсів, витрачену для виготовлення продукції, але й витрати, які потрібні для використання, ремонту, транспортування, утилізації продукції.

Оскільки витрати на проектування, виготовлення, використання та утилізацію виробів прямо не можуть характеризувати якість виробів, а впливають на величину витрат під час їх використання, то економічними показниками якості виробів вважають вартість одного виробу або зведені витрати на один виріб.

Відносний економічний показник виробів визначають за допомогою порівняння витрат на використання базового зразка та досліджуваного виробу.

Знання показників якості продукції не дає можливості робити висновки щодо якості цієї продукції. Вирішити це питання можна лише шляхом порівняння. Розрізняють два способи вимірювання якості продукції — *за шкалою інтервалів*, який дає змогу встановити, якість якої продукції є вищою чи нижчою на певну величину, або *за шкалою відношень*, що дає змогу встановити у скільки разів. В обох випадках спочатку знаходять значення показників якості продукції, а потім їх порівнюють.

Теоретичні та прикладні проблеми оцінки якості об'єктів (продукції, послуг, процесів, систем) вивчає наука *кваліметрія*, основними завданнями якої є:

- розроблення методів визначення числових значень показників якості продукції, збору й обробки даних для встановлення вимог до точності показників;
- розробка єдиних методів вимірювань та оцінки показників якості;
- розробка одиничних, комплексних та інтегральних показників якості продукції.

Технічний рівень якості характеризується відносною величиною якості, що базується на зіставленні значень показників щодо технічної досконалості продукції, яка оцінюється відповідними базовими значеннями.

Техніко-економічний рівень якості, як і технічний, визначають і економічні показники якості, що характеризують економічну доцільність виробництва тієї чи іншої продукції.

Нормативний рівень якості характеризується дійсними числовими значеннями показників якості, які знаходяться в області, обмеженій граничними значеннями.

**Рівень якості товарів** — це відносна характеристика якості продукції, що базується на порівнянні значень показників якості продукції, яка оцінюється, з базовими значеннями відповідних показників.

**Оцінка рівня якості** здійснюється в такій послідовності:

- вибирають номенклатуру показників якості продукції;
- визначають значення вибраних показників;
- вибирають базовий зразок для порівняння показників;
- вибирають метод оцінки рівня якості продукції;
- визначають рівень якості продукції.

Оцінка рівня якості може проводитися для однорідної продукції (виробів одного класу і призначення) і різномірної продукції, яка випускається підприємством або галуззю.

Розроблено багато методів визначення якості продукції та її рівня. Згідно з ДСТУ 2925—94 передбачено такі методи оцінки рівня якості продукції:

- а) диференційний;
- б) вимірювальний;
- в) експертний;
- г) органолептичний;
- г) комплексний;
- д) соціологічний.

*Диференційний* метод оцінки рівня якості продукції базується на використанні одиничних показників її якості — зіставляють значення одиничних показників якості оцінюваного і базового зразків. Використовуючи цей метод, розраховують відносні показники якості  $q$  за формулами:

$$q_i = \frac{P_i}{P_{i8}}, \quad (14.10)$$

$$q_{i8}^1 = \frac{P_{i8}}{P_i}, \quad (14.11)$$

де ( $i=1, \dots, n$ );  $P_i$  — значення  $i$ -го показника якості оцінюваної продукції;  $P_{i8}$  — значення  $i$ -го базового показника;  $n$  — кількість показників якості продукції, які використовуються для оцінки.

Із (14.10) або (14.11) добирають такий показник якості, для якого збільшення відносного показника якості відповідає підвищенню технічного рівня якості виробів. Наприклад, відносні значення показників для продуктивності, точності тощо визначення відносних значень показників рівня якості за (14.10), а для показників витрат матеріалів, енергії, шкідливих викидів тощо — за (14.11).

Залежно від того, чи отримано відносні значення показників більші чи менші за одиницю, маємо технічний рівень якості нової продукції (виробів) вищим чи нижчим від базового рівня.

Як уже зауважували, якщо частина відносних значень показників є вищою, а частина з них — нижчою за одиницю, то у цьому випадку застосовують комплексний, а не диференційний метод визначення рівня якості виробів. Отримані значення показників рівня якості виробів мають бути у межах допустимих відхилень. Нижнє відхилення переважно встановлюють відповідно до технічно-експлуатаційних вимог, а верхнє — за економічною доцільністю, що вимагається ринком реалізації виробів.

Диференційний метод використовується на етапах планування, проектування, обороту й експлуатації товарів.

Переваги методу: виключається потреба у визначенні коефіцієнта вагомості оцінюваного показника якості. Недоліки: порівняльна форма фіксації значення оцінки («краще—гірше») і можливість оцінки якості товару лише в тих випадках, коли значення всіх одиничних показників якості оцінюваного товару є вищим або нижчим від відповідних базових значень показників.

*Комплексний метод* оцінки рівня якості базується на використанні узагальнюючого показника якості, є функцією від одиничних показників якості продукції.

*Узагальнений показник* може бути виражений:

- головним показником, який відображає основне призначення продукції (наприклад, очисна здатність пирососа);
- інтегральний показник якості — характеризує відношення сумарного корисного ефекту від споживання товару до сумарних затрат на його створення й експлуатацію;
- середнім зваженим показником (використовують на етапах виготовлення дослідного зразка і для розрахунку економічної ефективності внаслідок поліпшення окремих показників або якості товару в цілому).

Комплексний показник якості товару ( $K_j$ ) визначається за формулою:

$$R_j = \sum_{i=1}^n m_i K_{ij}, \quad (14.12)$$

де  $K_{ij}$  — оцінка  $i$ -го одиничного показника;  $m_i$  — коефіцієнт зваженості  $i$ -го показника;  $n$  — кількість оцінюваних показників.

У разі значної кількості одиничних показників якості зведення їх до одного комплексного може виникнути певна втрата інформації. Для уникнення цього із загальної кількості показників вибирають тільки ті, які характеризують якість продукції з певного боку (економіка, естетика тощо), і з їхньою допомогою здійснюють подальші розрахунки. Наприклад, визначають рівень якості виготовлення продукції, її нормативний, технічний та економічний рівні якості. Рівень якості продукції характеризується всією сукупністю одиничних показників або комплексним її показником.

Зазначений метод необхідний для визначення рівня якості складних виробів, які мають значну кількість одиничних показників рівня якості складових продукції (виробів). Ось чому таке завдання є достатньо складним та неоднозначним. Основна складність полягає в необхідності забезпечення достатності комплексних показників.

Комплексні показники рівня якості виробів переважно визначають за допомогою залежності основного та інтегрального показників рівня якості виробів або за допомогою середніх показників. Для реалізації зазначеного методу здебільшого обирають показники якості виробів, що найбільш повно представляють їх призначення. Наприклад, для легкових автомобілів комплексним показником може бути витрата палива на 100 км пройденого шляху; для вантажних автомобілів — кількість тонно-кілометрів вантажних перевезень; для металорізальних верстатів — їх продуктивність чи точність оброблення поверхонь деталей тощо.

Для визначення показників рівня якості виробів за допомогою комплексного методу використовують також так звані *інтегральні показники якості*, що враховують декілька параметрів одночасно (наприклад, точність та економічність виробів).

При *змішаному методі* оцінки рівня якості товару спочатку об'єднують одиничні показники рівня якості за групами властивостей (призначення, естетичні та ін.) і для кожної групи розраховують груповий комплексний показник, а потім групові показники оцінюють диференційним методом.

Окремі, здебільшого найбільш вагомі одиничні показники рівня якості, можуть не об'єднуватися у групи. Для отриманої таким чином сукупності комплексних та одиничних показників визначають загальний рівень якості виробу за допомогою диференційного методу.

Оцінка рівня якості *різноманітної продукції* здійснюється шляхом визначення індексів якості, які поділяються на середні зважені геометричні та середні зважені арифметичні.

Середній зважений арифметичний індекс якості визначається за формулою:

$$U_a = \sum_{k=1}^m a_k q_k, \quad (14.13)$$

де  $q_k$  — відносний одиничний показник  $K$ -го виду продукції, що розраховується як:

$$q_k = \frac{P_k}{P_{k\delta}}. \quad (14.14)$$

*Індекс якості* ( $I_y$ ) — це комплексний показник якості різноманітної продукції (виробленої за певний проміжок часу), який дорівнює середньозваженому відношенню значень показників якості цієї продукції, що визначається за формулою:

$$I_y = \sum_{i=1}^s V_i \cdot \frac{Y_i}{Y_{i\delta}}, \quad (14.15)$$

де  $V_i$  — коефіцієнт вагомості  $i$ -го виду продукції;  $Y_i$  — комплексний показник якості  $i$ -го виду продукції;  $Y_{i\delta}$  — базовий комплексний показник якості  $i$ -го виду продукції.

$I = 1, \dots, S$  — кількість видів продукції.

Коефіцієнт вагомості  $B_i$  визначається так:

$$V_i = \frac{B_i}{\sum_{i=1}^s B_i}, \quad (14.16)$$

де  $B_i$  — вартість продукції  $i$ -го виду за період, що розглядається.

*Індекс дефектності* ( $I_d$ ) — комплексний показник якості різноманітної продукції, випущеної за період, що розглядався, і який дорівнює середньозваженому коефіцієнту дефектності цієї продукції (коефіцієнтом дефектності називається середня зважена кількість дефектів, які припадають на одиницю продукції). Показник  $I_d$  визначається за формулою:

$$I_d = \sum_{i=1}^s V_i Q_i, \quad (14.17)$$

де  $Q_i$  — відносний коефіцієнт дефектності продукції  $i$ -го виду, що є показником якості виготовлення продукції.

Коефіцієнт дефектності ( $Q$ ) можна обчислити так:

$$Q = \frac{D}{D_\delta}, \quad (14.18)$$

де  $D$  — значення коефіцієнта дефектності продукції, що вироблена за період, який розглядається;  $D_\delta$  — базове значення коефіцієнта дефектності продукції, яка вироблена за базовий період.

Індекси якості та дефектності є універсальними показниками, за якими можна оцінити якість продукції підприємства в цілому і проаналізувати його зміни за декілька років.

Якщо показники якості продукції знаходять не за допомогою аналітичного розрахунку, а експериментального вимірювання, то такий метод називають *вимірювальним* чи *інструментальним*. Цим методом визначають геометричні розміри виробів, їх масу, час напрацювання на відмову в роботі тощо. Вимірювання здійснюють за допомогою обох, зазначених вище шкал, але частіше користуються

шкалою відношень. Інструментальний метод дуже поширений у машинобудуванні через його об'єктивність, високу точність і можливість автоматизації.

*Експертний метод вимірювання показників якості*, що полягає у визначенні показників якості продукції експертами, використовують тільки у випадку неможливості, значної складності чи економічної недоцільності застосування інструментального методу. Його застосовують, наприклад, для вимірювання ергономічних та естетичних показників якості продукції. Експерти використовують всі вимірювальні шкали, але частіше — так звані шкали порядків чи інтервалів (особливо реперні шкали з баловою системою градації).

В *органолептичному методі вимірювання показників якості* замість вимірювальних засобів використовують органи чуттів експертів. Широке розповсюдження цей метод отримав у харчовій, парфумерній промисловості та медицині.

*Комплексний метод* полягає у визначенні рівня якості продукції за допомогою кількох показників якості продукції одночасно, а *змішаний метод* може поєднувати в собі й декілька методів (вимірювальний, органолептичний тощо).

*Соціологічний метод вимірювання показників якості продукції* полягає у використанні масових опитувань споживачів чи користувачів продукції та оброблення їх результатів експертами. Опитування проводять за допомогою анкетування, голосування, інтерв'ю тощо. Такий метод використовують переважно для визначення показників якості товарів широкого вжитку, а також величини попиту на окремі види товарів, з'ясування громадської думки щодо певних виробів тощо.

Вимірюють, звичайно, окремі одиничні показники якості. Показники стандартизації, уніфікації, патентоспроможності, безпечності, економічні, однорідності продукції тощо визначають за допомогою розрахунків. Аналогічно знаходять значення комплексних показників якості продукції, але визначають для цього коефіцієнти вагомості інструментальним чи експертним методом.

Оскільки результати всіх вимірювань є випадковими величинами, то будь-які математичні дії з ними виконують відповідно до правил оброблення випадкової інформації. Проте, який би спосіб не використовували для отримання значення показників якості продукції, їх порівняння здійснюють завжди за шкалою інтервалів чи за шкалою відношень.

Якість як об'єкт вимірювання є багатомірним і тому не може характеризуватися тільки однією фізичною величиною чи показником якості. Оскільки показники якості є величинами, змінними в часі, то їх порівнюють з урахуванням цієї динаміки. Якщо якість підвищується, то для порівняння за шкалою інтервалів різницю між вихідним і порівнюваним з ним значенням показника якості беруть з додатним знаком, а у протилежному випадку — з від'ємним.

Для вимірювання якості за шкалою порядку достатньо порівняти значення тільки тих одиничних показників якості, які різняться між собою. Це дає змогу значно зменшити трудомісткість вимірювання якості порівняно з витратами праці, які вимагає використання інших шкал.

Вимірювання якості за шкалою інтервалів чи за шкалою відношень більш інформативне та дає змогу з'ясувати, наскільки чи у скільки разів якість однієї продукції є вищою чи нижчою від якості іншої. Для цього достатньо порівняти значення комплексних показників якості, як у другому прикладі. Крім цього, таке порівняння дає змогу отримувати сигнали для систем керування якістю, які пропорційні до різниці чи відношень значень комплексних показників якості.

Результати таких вимірювань якості продукції залежать від вдалого вибору зразків для порівняння. Інакше абсолютне значення показників якості може бути невисоким. Стандартні зразки для порівняння, які ще називають *еталонами якості*, поділяють на три групи:

- еталони, що відображають досягнутий рівень якості продукції (в галузі, Україні, світі), основним призначенням яких є сертифікація серійної продукції;
- еталони, що відображають перспективний рівень якості та сприяють стимулюванню конкурентоспроможності продукції;

— спеціальні еталони, що сприяють вирішенню певних завдань.

Показники якості еталона (одиничні й комплексні) називають *базовими*. Оскільки виготовити такий базовий еталон, в якому всі показники були б найвищими, практично неможливо, тому за еталони беруть тільки реальні для виробництва зразки продукції, а за базові показники якості — значення їх показників якості. Порівняння здійснюють тільки за відносними показниками якості зразків продукції з еталонами та лише за всіма показниками якості, не допускаючи порівняння тільки окремих показників якості зразків продукції зі значеннями показників щодо різних еталонів якості.

Абсолютні значення показників якості не застосовують, оскільки можна отримати неоднозначні результати. З деякими з них якість продукції пов'язана прямо пропорційно, а з іншими — навпаки. Ось чому для вимірювання якості продукції застосовують не абсолютні, а відносні показники якості, правило утворення яких забезпечує завжди прямо пропорційну залежність якості продукції від їх значень.

За *оптимальний* приймають такий рівень якості виробів, за якого найближчі до базових показники їх якості отримують з найменшими витратами на виробництво виробів. Такий рівень якості виробів зумовлюється рівнем технології та наявною виробничою базою, доступністю та дешевизною матеріальних ресурсів, кваліфікацією кадрів, своєчасним використанням нових досягнень науки та техніки. Терміни використання та зберігання виробів встановлюють відповідно до термінів їх морального старіння та рівня попиту на них. *Динамічна якість виробів* — це показник, який встановлює залежність показників довговічності від чинників, що зумовлюють прискорення його спрацювання (вібрацій, дисбалансів, пружних деформацій, низької точності виготовлення тощо). Такі показники визначають на підставі експериментальних досліджень або досвіду використання виробів у реальних умовах.

Виробники продукції розробляють заходи безперервного поліпшення показників якості виробів і зменшення витрат на їх виготовлення. У промисловості безперервно вдосконалюють конструкції виробів, технологічні та виробничі процеси їх виготовлення та використання, вивчають можливість заміни використовуваних матеріалів і комплектувальних виробів новими, які мають вищі показники використання, надійності, довговічності та кращі економічні показники якості.

Оцінка технічного рівня продукції — це сукупність операцій, що включає вибір номенклатури показників, які характеризують технічну досконалість оцінюваної продукції, визначення значень цих показників і зіставлення їх з базовими.

Технічний рівень продукції є відносною характеристикою, яка ґрунтується на зіставленні показників, що відображають лише технічну досконалість продукції, яка оцінюється порівняно з базовими відповідними показниками (вона визначається за спеціальними картами технічного рівня).

Принциповий підхід щодо оцінювання технічного рівня ґрунтується на зіставленні значень одиничних показників якості продукції зі значеннями відповідних показників кращих світових аналогів, обліку вагомості кожного показника в умовах експлуатації, визначенні комплексного показника технічного рівня (КПТР) і прийнятті висновків про відповідність продукції сучасному світовому технічному рівню.

Аналіз вихідних даних і оцінювання технічного рівня, зазвичай, проводить група експертів, склад якої комплектується спеціалістами в цій галузі науки і техніки, які представляють замовника, розробника, виробника, споживача. Послідовність проведення робіт з оцінювання технічного рівня продукції наведено на рис. 14.18.

Зміст робіт за етапами оцінки.

1. Продукція, що підлягає оцінці, перевіряється на відповідність вимогам чинних міжнародних, державних і галузевих стандартів на певну групу продукції. При невиконанні вимог стандартів з безпеки та екології вона повинна вилучатися з процесу подальшої оцінки через те, що не має права на реалізацію.



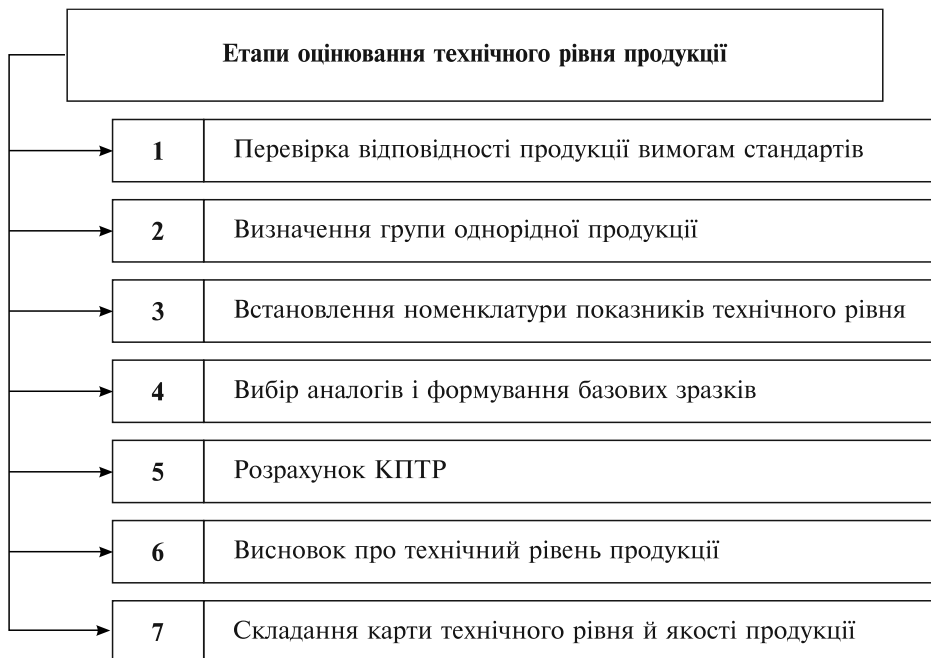


Рис. 14.18. Етапи оцінки технічного рівня продукції

2. Належність до групи однорідної продукції встановлюється за чинним Переліком груп однорідної продукції, а за потребою — виділяються і підгрупи.

3. Встановлення номенклатури основних і додаткових показників технічного рівня здійснюється згідно з методичними рекомендаціями.

4. Аналоги вибираються з нової продукції, що випускається вітчизняною та закордонною промисловістю, і перспективних зразків цієї ж групи однорідної продукції, які розробляються. За відсутністю прямих аналогів можуть бути розглянуті непрямі аналоги, близькі за призначенням.

Значення параметрів аналогів встановлюються так:

— для закордонних зразків — за довідниками, каталогами, проспектами провідних фірм, протоколами вимірювань, розрахунків і випробувань міжнародними стандартами;

— для вітчизняних зразків, які знаходяться в стані розробки, — на основі вимог, установлених у технічному завданні, актів експертних або приймальних комісій, а для виробів, які знаходяться у виробництві — на основі технічних вимог на поставку. Базовий зразок вибирається з попередньо відібраної групи аналогів, включаючи оцінюваний виріб.

5. Методи розрахунку комплексних (узагальнених) показників оцінки технічного рівня (КПТР) ґрунтуються на наведених положеннях.

6. Для кінцевої оцінки технічного рівня розрахований КПТР порівнюється зі значеннями узагальненого показника базового зразка, який дорівнює одиниці. Рішення приймається з урахуванням такого: якщо КПТР більше і дорівнює одиниці, якість виробу відповідає або перевищує світовий технічний рівень.

### ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Коли прийнято стандарти ISO серії 9000?
2. Назвіть особливості нових версій стандартів ISO серії 9000 від попередніх.
3. Наведіть принципи управління якістю.
4. У чому переваги процесного підходу?

5. Поясніть суть циклу «плануй — виконуй — перевіряй — дій» (П—В—П—Д).
6. Назвіть стадії встановлення і документування процесу в системі управління якістю.
7. Які є вимоги до документації СУЯ?
8. Що спільного між системами управління якістю та системами управління навколишнім середовищем?
9. Назвіть етапи впровадження системи управління навколишнім середовищем згідно зі стандартом ISO 14001.
10. У чому переваги інтегрованих систем управління?
11. Охарактеризуйте спільні елементи інтегрованої системи управління.
12. Які етапи розробки ІСУ?
13. Який порядок збору статистичних даних?
14. Яку вибірку називають репрезентативною?
15. Яке призначення контрольного листка та яких вимог необхідно дотримуватися при його заповненні?
16. У чому особливість діаграми Парето як інструмента контролю якості?
17. Назвіть особливості побудови діаграми Ісікави.

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. Який із принципів TQM пояснює твердження, що управління взаємопов'язаними процесами як системою сприяє найбільш результативному й ефективному досягненню цілей організації?
  - а) системний підхід;
  - б) лідерство;
  - в) процесний підхід;
  - г) прийняття рішень на підставі фактів.
2. Який із нормативних документів (НД) визначає вимоги до систем управління якістю у тих випадках, коли організації необхідно продемонструвати свою здатність постачати продукцію, що відповідає вимогам споживачів і обов'язковим вимогам?
  - а) ДСТУ ISO 9001:2009;
  - б) ДСТУ ISO 9000:2007;
  - в) ДСТУ ISO 9004:2001;
  - г) ДСТУ ISO 9005:2001.
3. Який із НД описує основні положення системи управління якістю, визначає термінологію, ідентифікує поняття у сфері управління якістю?
  - а) системи управління якістю; «Основні положення» і словник термінів;
  - б) системи управління якістю; «Вимоги»;
  - в) системи управління якістю; «Настанови щодо поліпшення діяльності»;
  - г) «Настанови щодо перевірки систем якості».
4. Які об'єкти належать до стандартизації міжнародних стандартів ISO серії 9000?
  - а) елементи систем якості, критерії їх вибору, моделі систем якості, способи перевірок діючих систем якості тощо;
  - б) продукція;
  - в) продукція, послуги, елементи систем якості;
  - г) методи контролю показників якості.
5. Який із принципів TQM свідчить про прийняття ефективних рішень лише за аналізом даних та інформації?
  - а) прийняття рішень на підставі фактів;
  - б) процесний підхід;
  - в) орієнтація на споживача;
  - г) залучення персоналу.

6. Які показники характеризують системи «людина — виріб», «людина — робоче місце», «людина — машина» і враховують комплекс гігієнічних, антропометричних, фізіологічних і психологічних властивостей людини?

- а) ергономічні;*
- б) екологічні;*
- в) економічні;*
- г) функціональні.*

7. Що відображає кількісну характеристику однієї властивості продукції, що характеризує її якість, яку розглядають стосовно визначених умов її створення або споживання?

- а) одиничний показник;*
- б) відносна якість;*
- в) комплексний показник;*
- г) параметр продукції.*

8. Які показники характеризують охоплення продукції стандартними, уніфікованими та оригінальними складовими частинами, а також рівень уніфікації з іншими виробами?

- а) стандартизації та уніфікації;*
- б) призначення;*
- в) економічні;*
- г) екологічні.*

9. На які класи поділяється промислова продукція з метою оцінювання її якості?

- а) продукція, що витрачається під час використання; продукція, що витрачає свій ресурс;*
- б) матеріали і продукти;*
- в) вироби, що ремонтуються; вироби, що не ремонтуються;*
- г) сировина, природне паливо.*

10. При якому методі оцінки рівня якості порівнюють значення одиничних показників якості оцінюваного і базового зразків?

- а) диференційному;*
- б) комплексному;*
- в) змішаному;*
- г) експертному.*

11. Які об'єктивні фактори впливають на якість?

- а) конструкція виробу, технічний рівень виробничої бази та бази експлуатації;*
- б) конструкція виробу, кваліфікація працівника;*
- в) професійна майстерність, загальноосвітній рівень, психологічні характеристики людини, особиста зацікавленість у результаті праці;*
- г) конструкція виробу, технічний рівень виробничої бази та бази експлуатації, особиста зацікавленість у результаті праці.*

12. Який із перелічених принципів управління якістю передбачає те, що керівники встановлюють єдність мети та напрямків діяльності організації?

- а) лідерство;*
- б) залучення працівників;*
- в) постійне поліпшення;*
- г) прийняття рішень на підставі фактів.*

13. Назвіть складові управління якістю.

- а) планування якості, контроль якості, забезпечення якості, покращання якості;*
- б) планування якості, контроль якості, оцінювання якості, поліпшення якості;*
- в) планування якості, встановлення якості, покращання якості, оцінювання якості;*
- г) планування якості, забезпечення якості, оцінювання якості.*

14. Що з наведеного характеризує робочі протоколи?
- а) документи, які містять об'єктивні докази щодо виконаних робіт або досягнутих результатів;*
  - б) документи, в яких викладено рекомендації або пропозиції;*
  - в) документи, які містять інформацію про порядок узгодженого виконання робіт та процесів;*
  - г) документи, які містять інформацію про порядок узгодженого виконання робіт та процесів.*
15. На якому носії має міститись інформація системи управління якістю на підприємстві?
- а) у будь-якій формі, на будь-якому носії;*
  - б) у друкованому вигляді, підписана директором підприємства;*
  - в) у друкованому та в електронному вигляді;*
  - г) в електронному вигляді.*
16. З чого починається алгоритм оцінки рівня якості?
- а) вибору номенклатури показників;*
  - б) вибору базового показника;*
  - в) вибору методу оцінки якості;*
  - г) визначення показників.*
17. Які з показників якості характеризують новизну та патентний захист технічного рішення?
- а) патентно-правові;*
  - б) безпеки;*
  - в) технологічні;*
  - г) надійності.*
18. Що характеризують показники призначення?
- а) основне функціональне призначення продукції;*
  - б) оптимальний розподіл витрат матеріалів, засобів праці та часу;*
  - в) придатність продукції до транспортування;*
  - г) рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище.*
19. Показники якості за властивостями, що вони характеризують, поділяють на:
- а) призначення, надійності, ергономічні, естетичні, технологічності, стандартизації та уніфікації, транспортування, безпеки, взаємозамінності та ін.;*
  - б) комплексні, одиничні;*
  - в) відносні, базові;*
  - г) експлуатаційні, проектні, виробничі, експлуатаційні.*
20. Що таке кваліметрія?
- а) наука про вимірювання якості;*
  - б) наука про вимірювання;*
  - в) наука про забезпечення єдності вимірювань;*
  - г) наука про точність вимірювань.*
21. Показники якості залежно від кількості властивостей, що характеризуються, поділяють на:
- а) одиничні та комплексні;*
  - б) відносні, базові;*
  - в) експлуатаційні, проектні, виробничі;*
  - г) призначення, надійності, ергономічні, естетичні, технологічності, стандартизації та уніфікації, транспортування, безпеки, взаємозамінності та ін.*
22. Яка з систем управління якістю характеризується високим рівнем конструкторської та технологічної підготовки виробництва?
- а) якість, надійність, ресурс з перших виробів (ЯНРЗПВ);*
  - б) наукова організація роботи з підвищення моторесурсу (НОРМ);*

- в) комплексна система управління якістю продукції і ефективного використання ресурсів (КСУЯП і ЕВР);  
г) система бездефектної праці (СБП).
23. Що було прийнято на основі принципів TQM?  
а) третя редакція стандартів ISO 9000;  
б) друга редакція стандартів ISO 9000;  
в) перша редакція стандартів ISO 9000;  
г) стандарти ISO 14000.
24. Що містять рекомендації стосовно результативності та ефективності систем управління якістю з метою поліпшення діяльності організації?  
а) ДСТУ ISO 9004:2001;  
б) ДСТУ ISO 9001:2001;  
в) ДСТУ ISO 9000:2007;  
г) ДСТУ ISO 9005:2001.
25. Стандарти серії 9000 та 14000 розроблені:  
а) ISO;  
б) IEC;  
в) МДР;  
г) СЕН.
26. Чому сприяють у першу чергу системи управління якістю?  
а) підвищенню задоволеності замовників;  
б) підвищенню виробничої ефективності;  
в) впровадженню НТП;  
г) здобуттю премій та винагород у сфері управління якістю.
27. Застосування якого із статистичних методів контролю якості дає змогу відповісти на питання: Як часто трапляється певна подія?  
а) контрольний листок (таблиця перевірок);  
б) діаграма спорідненості;  
в) гістограма;  
г) контрольний листок (таблиця перевірок).
29. Що відображає гістограма як один із варіантів стовпчикової діаграми?  
а) залежність частоти потрапляння параметрів якості виробу або процесу до певного інтервалу значень;  
б) процес сортування даних відповідно до деяких критеріїв або перемінних;  
в) характер зміни показника в часі;  
г) що відбувається з однією із змінних величин, якщо інша змінна змінюється.
30. Який статистичний метод контролю якості застосовується для аналізу причин браку або для впровадження позитивного досвіду?  
а) діаграма Парето;  
б) причинно-наслідкова діаграма;  
в) діаграма спорідненості;  
г) діаграма Ісікави.
31. Який статистичний метод контролю якості дозволяє перевірити припущення про взаємозв'язок двох змінних величин?  
а) діаграма розсіювання;  
б) діаграма спорідненості;  
в) гістограма;  
г) діаграма Парето.
32. Що відображають контрольні карти Шухарта?  
а) характер зміни показника в часі;  
б) залежність частоти потрапляння параметрів якості виробу або процесу до певного інтервалу значень;  
в) процес сортування даних відповідно деяким критеріям або перемінним;  
г) що відбувається з однією із змінних величин, якщо інша змінна змінюється.

33. У яких випадках застосовується діаграма розсіювання (розкидання)?
- коли необхідно перевірити припущення про взаємозв'язок двох змінних величин;
  - для виявлення залежності частоти потрапляння параметрів якості виробу або процесу до певного інтервалу значень;
  - для сортування даних відповідно деяким критеріям або перемінним;
  - для виявлення характеру зміни показника в часі.
34. Який із статистичних методів контролю якості є часовим рядом із статистично визначеними верхньою та нижньою межами?
- контрольні карти Шухарта;
  - діаграма спорідненості;
  - діаграма Парето;
  - контрольний листок (таблиця перевірок).
35. В якому вигляді отримують дані в результаті побудови діаграми розсіювання?
- прямої, зворотної, криволінійної кореляції тощо;
  - гістограми;
  - «риб'ячого кістяка»;
  - таблиці.
36. Який із статистичних методів контролю якості має вигляд «риб'ячого кістяка»?
- причинно-наслідкова діаграма;
  - контрольні карти Шухарта;
  - контрольний листок (таблиця перевірок);
  - гістограма.
37. Що характеризує процес сортування даних відповідно до деяких критеріїв або перемінних?
- кумулятивна крива;
  - таблиця перевірок;
  - контрольна карта;
  - контрольний листок.
38. Які стандарти встановлюють вимоги до систем управління якістю з точки зору захисту оточуючого середовища та безпеки продукції?
- ISO 14000;
  - ISO 9000;
  - ISO 10000;
  - ISO 19000.
39. До якої групи належать показники трудомісткості, матеріаломісткості та коефіцієнт використання матеріалів?
- технологічні;
  - естетичні;
  - функціональні;
  - призначення.
40. До якої групи належать показники безвідмовності, довговічності, ремонтпридатності, збереженості?
- надійності;
  - технологічні;
  - функціональні;
  - естетичні.
41. До якої групи належать показники час спрацювання захисних пристроїв, умови і режим експлуатації чи споживання, обмеження складу шкідливих включень?
- безпеки;
  - технологічні;
  - естетичні;
  - надійності.

42. В якому стандарті викладено основні вимоги до систем управління якістю?
- ISO 9001;*
  - ISO 19011;*
  - ISO 9002;*
  - ISO 9004.*
43. В якому стандарті викладено додаткові вимоги до систем менеджменту якості?
- ISO 9004;*
  - ISO 9001;*
  - ISO 9002;*
  - ISO 19011.*
44. В якому стандарті викладено термінологію в галузі управління якістю?
- ISO 9000;*
  - ISO 9004;*
  - ISO 9002;*
  - ISO 19011.*
45. В якому році розроблено першу версію стандартів ISO серії 9000?
- 1987;*
  - 1990;*
  - 1977;*
  - 2000.*
46. Яка група показників якості характеризується ймовірністю викидання шкідливих часток, газів при збереженні, транспортуванні, експлуатації чи споживанні продукції?
- екологічних;*
  - надійностей;*
  - функціональних;*
  - естетичних.*

## ГЛОСАРІЙ

**Вимога** — сформульовані потреба чи очікування, загальнозрозумілі чи обов'язкові.

**Забезпечення якості** — складова частина управління якістю, зосереджена на створенні впевненості в тому, що вимоги до якості буде виконано.

**Запобіжна дія** — дія, яку виконують, щоб усунути причину потенційної невідповідності або іншої потенційно небажаної ситуації.

**Контролювання якості** — складова частина управління якістю, зосереджена на виконанні вимог щодо якості.

**Коригувальна дія** — дія, яку виконують, щоб усунути причину виявленої невідповідності або іншої небажаної ситуації.

**Коригування** — дія, яку виконують, щоб усунути виявлену невідповідність.

**Планування якості** — складова частина управління якістю, зосереджена на встановленні цілей у сфері якості та на визначенні операційних процесів і відповідних ресурсів, необхідних для досягнення цілей у сфері якості.

**Поліпшування якості** — складова частина управління якістю, зосереджена на збільшенні здатності виконати вимоги до якості.

**Постійне поліпшування** — повторювані дії щодо збільшення здатності виконувати вимоги.

**Рівень якості** — категорія чи розряд, надані різним вимогам щодо якості продукції, процесів або систем, які мають те саме функціональне застосування.

**Система управління** — система для встановлення політики та цілей і досягнення цих цілей.

**Система управління якістю** — система управління для спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості.

**Управління** — скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації.

**Управління якістю** — скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації стосовно якості.

**Якість** — ступінь, на якому сукупність власних характеристик задовольняє вимоги.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Всеобщее управление качеством / О. П. Глудкин, Н. М. Горбунгов, А. И. Гуров и др. — М.: Горячая линия. — Телеком, 2001. — 600 с.

2. ДСТУ ISO 9000:2007 Системи управління якістю. Основні положення і словник термінів; чинний від 2008—01—01. — К.: Держспоживстандарт, 2007. — 23 с.

3. ДСТУ ISO 9001:2009 Системи управління якістю. Вимоги; чинний від 2009.09.01. — К.: Держспоживстандарт, 2009. — 15 с.

4. ДСТУ ISO 9004:2001 Системи управління якістю. Наставни щодо поліпшення діяльності; чинний від 2001.01.01. — К.: Держспоживстандарт, 2001. — 44 с.

5. *Кириченко Л. С.* Основи стандартизації, метрології та управління якістю: підручник / Л. С. Кириченко, Н. В. Мережко. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 416 с.

6. *Мережко Н. В.* Управління якістю: підруч. для вищ. навч. закл. / Н. В. Мережко, В. В. Осієвська, Н. С. Ясинська. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2010. — 216 с.

7. *Огвоздин В. Ю.* Управление качеством / В. Ю. Огвоздин. — М.: Дело и сервис, 2002.



## ЕФЕКТИВНІСТЬ МЕНЕДЖМЕНТУ

- 15.1. Видова класифікація ефективності менеджменту організації.
  - 15.2. Система оцінки соціальної та адміністративної ефективності менеджменту.
  - 15.3. Системи оцінки економічної ефективності менеджменту.
  - 15.4. Система локальних показників оцінки ефективності менеджменту.
- Запитання та завдання для самоконтролю.  
Тести для проведення контролю знань.  
Глосарій.  
Список рекомендованих джерел.

**Ключові слова:** ефект, ефективність, результат, результативність, ефективність менеджменту, соціальна ефективність менеджменту, адміністративна (організаційна) ефективність менеджменту, економічна ефективність менеджменту, критерії та методи діагностики ефективності менеджменту, соціальна відповідальність менеджменту.

### 15.1. ВИДОВА КЛАСИФІКАЦІЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Підвищення конкурентоспроможності підприємств в умовах зростання конкуренції вимагає постійного вдосконалення системи менеджменту. Зміна значення та ролі організацій у суспільстві вимагає й адекватних методик оцінки ефективності менеджменту в цілому та за окремими її складовими зокрема. Якщо організації минулого створювалися переважно з метою збільшення капіталів їхніх засновників, то на сучасному етапі соціально-економічного розвитку успішність діяльності підприємства на ринку забезпечується відповідністю результатів його діяльності очікуванням різних зацікавлених соціальних груп. На зміну ефективності менеджменту значно впливають фактори глобалізації та інтеграції, які інтенсивно розвиваються як на макро-, так і на мікрорівнях.

Організація може бути успішною, а управління нею — результативним і ефективним, якщо вона досягла своєї мети.

Формування і розвиток теорії управління відбувалися на основі еволюції наукових шкіл менеджменту. Кожна з цих шкіл обґрунтовувала власні підходи, концепції та положення стосовно ефективного управління організацією та результативної управлінської праці. Сутність дефініцій, критерії, методи діагностики, напрями та об'єкти оцінювання ефективності управлінської діяльності займають особливе місце в процесі розвитку теорії менеджменту, забезпечуючи можливості надання йому всебічної (системної) або глибинної (точкової) характеристики.

Поняття «ефект» та «ефективність», «результат» та «результативність» досить широко застосовуються в теоретичних і прикладних дослідженнях різноманітних соціально-економічних систем і процесів, до яких належить і управління організацією (підприємством). Ці поняття дуже близькі за значенням, взаємопов'язані, однак різні за своєю суттю.

В економіці ефективність найчастіше асоціюється з оптимальністю дій, способів, механізмів реалізації або станом суб'єкта за наявності альтернатив і проявляється через співвідношення між одержаними результатами та затраченими ре-

сурсами у певних умовах зовнішнього середовища та конкретних часових межах. Тобто ефективність характеризує досягнення балансу, рівноваги між протилежностями з урахуванням інституційних обмежень та часових меж. Так, ефективність забезпечується за умов, що сприяють досягненню рівноваги між такими протилежностями, як попит та пропозиція, цілі зацікавлених сторін, обсяги активів та пасивів, власних та залучених ресурсів, отриманих результатів та витрат організації на їх одержання тощо.

Доцільно розрізняти такі базові поняття економічної теорії, як «дієвість», «результативність» та «ефективність», які частково ототожнюються у науковій та практичній діяльності. Зокрема, *дієвість* характеризує збалансованість дій, оперативних заходів, механізмів, спрямованих на досягнення очікуваних результатів, встановлених цілей, завдань тощо, а *результативність* відображає рівень досягнення поставлених цілей, завдань, відхилення отриманих результатів від планових індикаторів. Фактично ці два поняття є видами ефективності (поточної та заключної), а саме поняття ефективності об'єднує їх.

Менеджмент можна назвати результативним за таких основних умов:

- організація досягла результатів, у яких значною мірою реалізована загальна мета або місія організації;
- організація досягла кінцевих результатів діяльності, що зіставні з потребами;
- організацією визначено потенційні потреби зацікавлених груп як підґрунтя для формування нової мети та створення умов стабільного функціонування у майбутньому;
- організацією досягнуто результативності за кожним видом і напрямом управлінської діяльності.

Під *ефектом* (від лат. *effectus* — дія, виконання) розуміють результат, наслідок будь-яких дій.

У теорії менеджменту сформувалося три точки зору стосовно його ефекту. Перша полягає в тому, що загальний ефект менеджменту характеризується показниками діяльності організації загалом (господарської, операційної діяльності тощо).

Прихильники другої точки зору конструюють систему показників ефективності менеджменту на основі виокремлення із загального ефекту саме тих показників, які отримано завдяки функціонуванню виключно системи менеджменту (адміністрування).

Третя позиція синтезує обидва погляди. Її автори вважають, що процес менеджменту складається з окремих етапів та операцій, виокремлюючи при цьому взаємопов'язані проміжні (локальні) та остаточні результати менеджменту як загалом, так і його окремих ланок.

Отже, *ефект менеджменту* проявляється як у загальному результаті функціонування організації, так і в локальних результатах діяльності системи менеджменту загалом та її складових. При цьому загальний і локальні результати не обов'язково повинні бути однойменними.

Під *системою менеджменту* (синонім терміна «система управління підприємством, організацією») розуміють засновану на передових наукових підходах і практичних методах систему внутрішньої професійної діяльності організації, що здійснює ефективний процес прийняття і реалізації конкурентоспроможних рішень. Система управління — головний засіб розробки і практичного узагальнення загальної програми управління розвитком підприємства.

Найбільш складним у методологічному аспекті є визначення ефекту від управлінської діяльності, який проявляється у тому впливі, який суб'єкт управління здійснює на об'єкт управління і соціально-економічну систему в цілому. Зрештою, можна констатувати, що ефект від менеджменту, виражений системою параметрів, які характеризують новий стан організації, досягнутий унаслідок дії управлінських впливів.

Ефект менеджменту виявляється у тому, що всі елементи господарської системи (керованої і керуючої) задіяні і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш раціональними способами. Врешті-решт — це системний ефект. Він відображає якісні і кількісні характеристики кожного елементу системи, а також принципово нову якість усієї системи загалом, яка виникає внаслідок реалізації системних зв'язків і відношень. Поняття «результат» і «ефект» ідентичні, однак доцільніше користуватися останнім, оскільки в подальшому воно пов'язано з вимірюванням ефективності.

Ефект менеджменту сам по собі недостатньо характеризує результати діяльності. Для більш повної його характеристики важливо знати, з якими витратами отримано конкретний ефект, тобто якою «ціною» отримано певний результат. Однакові витрати праці можуть дати різний ефект і, навпаки, той самий ефект може бути досягнутий різними витратами праці. Мета суспільного виробництва — одержання більшого ефекту з найменшими трудовими, матеріальними і фінансовими витратами. З огляду на це результат слід порівняти з тими витратами, за допомогою яких він отриманий, тобто включити ефект до витрат, зіставити одну абсолютну величину — ефект — з іншою абсолютною величиною — витратами. Завдяки такому зіставленню отримуємо відносну величину — ефективність.

Поняття ефективності є одним із фундаментальних і основних в економічній теорії, але водночас найбільш багатоплановим, окремі визначення якого мають різний зміст, що іноді принципово впливає на розуміння сутності явища.

У латинській мові *ефективний* («*effectivus*») означає дієвий, дійсно вигідний, реально корисний, продуктивний, пов'язаний з досягненням або отриманням ефекту. Це поняття універсальне, його використовують у всіх сферах людської діяльності.

*Ефективність менеджменту* — це явище, що характеризує стан керуючої системи, яка завдяки своїм досягненням та результатам впливу на керовану систему (виражаються у цілях, управлінських рішеннях, методах менеджменту, тобто діяч та/або бездіяльності) забезпечує баланс інтересів зацікавлених груп у встановленні та досягненні цілей підприємства із врахуванням інституційних обмежень та фактора часу.

Кожна зацікавлена група (акціонери, менеджери, споживачі тощо) має свої цілі, а найголовніше — встановлює певні обмеження, які і визначають межі ефективності систем менеджменту підприємств на основі формування сфери балансу та дисбалансу інтересів зацікавлених груп. Коли досягнення та результати впливу (цілі, дії, результати діяльності або бездіяльності) систем менеджменту підприємств виходять за межі нормативно-правових обмежень та обмежень мінімального рівня задоволення інтересів зацікавлених груп, то система менеджменту стає неефективною. На рис. 15.1 наведено ефективну та неефективну системи менеджменту підприємства. На об'єкті праворуч зображено систему менеджменту, що є неефективною через неврахування мінімального рівня інтересів зацікавлених груп № 2 та № 3. Саме з позицій цих двох зацікавлених груп система менеджменту є неефективною, а з позицій інших груп — ефективною.

Графічне зображення ефективності менеджменту свідчить, що доцільним є виокремлення в системі двох видів ефективності: ефективності цільової та ефективності результату. Перший вид ефективності показує, наскільки менеджмент підприємства є успішним у цілепокладанні, враховуючи просторові та часові фактори, а другий характеризує, наскільки успішними були дії менеджменту в процесі досягнення встановлених цілей.

Домінуючою складовою ефективності діяльності підприємства є ефективність менеджменту, яка забезпечує та інтегрує різні функціональні види ефективності діяльності підприємства (виробничу, технологічну, проектну, фінансову тощо) для досягнення цілісних соціально-економічних результатів на визначеному зацікавленими групами рівні. Основна відмінність ефективності менеджменту від ефективності діяльності підприємства полягає у синтезі локальних та загальних резуль-



А. Ефективна система менеджменту

■ Сфера балансу цілей груп



Б. Неєфективна система менеджменту

■ Сфера дисбалансу цілей груп

1—8 — зацікавлені групи (акціонери, керівники, споживачі, суспільство, виконавці, органи державної влади, постачальники, інші контрагенти)

Рис. 15.1. Соціально-економічна ефективність систем менеджменту підприємств

татів діяльності підприємства, ідентифікації причинно-наслідкових зв'язків між локальними та загальними результатами. Оцінювати та регулювати рівень ефективності менеджменту доцільно за допомогою загальних та локальних показників (рис. 15.2).



Рис. 15.2. Місце та види соціально-економічної ефективності систем менеджменту підприємства

**Результативність менеджменту** — це міра точності, яка характеризує досягнення керованим об'єктом очікуваного стану — його мети чи ступеня наближення до неї. Ефективність менеджменту правомірно розглядати як форму прояву цієї категорії в управлінській діяльності, тобто її результативність у досягненні цілей керованим об'єктом та забезпеченні соціально-економічного ефекту з оптимальними витратами на управління та використаними ресурсами.

Такою метою в управлінні господарською організацією (підприємством) найчастіше визначають збільшення маси прибутку або доходу, підвищення конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту товарів і послуг та збільшення частки бізнесу на ньому, покращення фінансового стану підприємства та забезпечення передумов його стійкого та сталого розвитку.

Для практичного використання ефективності менеджменту як соціально-економічної категорії при плануванні та аналізі управлінської діяльності її розглядають у різних аспектах відповідно до сфери застосування, масштабів виробництва і реалізації продукції (товарів, послуг), об'єкта визначення та методів розрахунку (табл. 15.1).

Таблиця 15.1. Концептуальні підходи до видової класифікації ефективності менеджменту

Класифікаційні ознаки	Види ефективності
За аспектами (сферами) діяльності	економічна соціально-психологічна екологічна адміністрування (організаційна) техніко-технологічна
За масштабами	загальна локальна часткова
За рівнем управління	макрорівнева (національної економіки) мікрорівнева (рівень підприємства)
За методами визначення	абсолютна порівняльна
За фактором часу	перспективна поточна оперативна
За стадіями життєвого циклу організації	формування становлення антикризова вдосконалення реформування (у тому числі реструктуризації)
За спеціальними функціями	управління виробничою (операційною) діяльністю управління логістикою управління маркетинговою діяльністю управління кадрами управління фінансами управління інноваційною діяльністю управління інвестиційною діяльністю управління комерційною діяльністю (продажами) контролінгу
За напрямками	системи управління механізму управління процесу управління управлінського нововведення самоменеджменту (діяльності менеджера-адміністратора і службовця)

Класифікаційні ознаки	Види ефективності
За взаємозв'язками між ресурсами і результатом виробництва в часі	статична динамічна
Стосовно зовнішнього середовища	внутрішня зовнішня
За місцем виникнення	а) менеджменту: — керівника, — управлінського підрозділу, — рівня управління б) організації: — робочого місця, — структурного підрозділу (виробничої дільниці, цеху, виробничої одиниці); в) об'єднання підприємств; г) галузі; г) регіону; д) національної економіки; е) світової економіки

У процесі управління здійснюється декомпозиція — розкладення загальної мети на складові з урахуванням завдань виробництва, розподілу, обміну (реалізації) і споживання, а також з урахуванням необхідності відтворення всіх видів ресурсів. Звідси виникає система взаємозалежних цілей, що постають умовами досягнення загальної мети. Йдеться про цілі науково-технічного, економічного, управлінського, соціального, екологічного розвитку. Складність цієї проблеми і недостатня її розробленість створюють певні труднощі при вимірюванні **ефективності менеджменту за її головними аспектами** — сферами прояву у процесі суспільної діяльності: економічної, соціальної, екологічної, адміністративної, техніко-технологічної та ін.

**Економічна ефективність менеджменту** характеризує відносний приріст результативності діяльності підприємства порівняно зі встановленою базою шляхом зіставлення результату і витрат у вартісному вираженні. З методологічних позицій визначення ефективності економічних процесів, їх ефективність розглядається як результативність, основним критерієм оцінювання якої можуть бути кінцевий або проміжний результати господарської діяльності, що припадає на одиницю витрат за певний період часу.

**Соціальна ефективність менеджменту** виявляється в трьох аспектах. Перша, внутрішня складова соціальної ефективності менеджменту, має прояв у гармонійному розвитку певної системи відносин між працівниками підприємства, організаційної культури, соціальної структури колективу, зростанні рівня задоволеністю працею, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату та підвищенні якості матеріально-побутового забезпечення працівників.

Друга, зовнішня складова соціальної складової ефективності, відображає ступінь задоволення потреб населення стосовно якості, обсягів і асортиментної (видової) різноманітності вироблених та своєчасно запропонованих підприємством до реалізації продукції, товарів і послуг, їх цінних характеристик.

Третя, зовнішня складова соціальної ефективності менеджменту, відображає ступінь лояльності взаємовідносин між бізнесом і групами місцевого населення, на території проживання якого функціонує підприємство. Ефективність менеджменту у цьому випадку досягається за умови дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу перед територіальними громадами та суспільством у цілому.

Соціальна ефективність діяльності підприємств поділяється також на такі *види*: психологічна, культурно-етична, взаємодії, екологічна та якості трудових ресурсів.

**Психологічна ефективність** виявляється через конфліктність в організації, прихильність працівників до організаційних цілей та організації загалом, наявність лідерів та неформальних організацій; адаптованість працівників до змін в організації та способи проведення змін тощо. Також вона виявляється у взаємодії рівнів управління, виконання працівниками управлінських рішень, умотивованості працівників та менеджменту, плинності кадрів, формуванні корпоративного духу, атмосфери захищеності та причетності, динаміці робочих місць тощо.

**Культурно-етична ефективність менеджменту** полягає в культурній сумісності працівників на підприємстві, підтримці працівників, зайнятих у сфері культури та мистецтва, поширенні культурних цінностей, використанні етичних норм у взаємодії працівників, у співпраці з контрагентами та конкурентній боротьбі (конкурентна боротьба не повинна перетворюватись із жорстокої на жорстоку) тощо.

**Інфраструктурно-побутова ефективність менеджменту** передбачає розвиток соціально-культурної інфраструктури та об'єктів культурної сфери (дитячі садочки, будинки відпочинку, культури та побуту тощо), розвиток організаційної інфраструктури (стоянки для автомобілів працівників, заклади харчування, побутові і санітарно-гігієнічні приміщення тощо).

**Освітньо-кваліфікаційна ефективність менеджменту** проявляється через освіченість працівників, стаж роботи, наявність дієвих та креативних працівників; адекватність заробітної плати рівню освіти і результативності праці тощо.

**Екологічна ефективність менеджменту** визначається результативністю дій у системі заходів із захисту навколишнього середовища, забезпеченістю працівників на шкідливих виробництвах соціальним пакетом та професійними засобами захисту, використанням у виробленій продукції екологічно чистих та якісних комплектуючих, сировини та деталей, підтримкою екологічних програм та громадських організацій, що ведуть боротьбу за захист навколишнього середовища тощо.

У соціальній ефективності доцільно враховувати і **правову ефективність менеджменту**, яка визначає, наскільки реалізація правових норм сприяє досягненню цілей підприємства та його правового регулювання.

**Екологічна ефективність менеджменту** проявляється у ступені запобігання шкоди від діяльності підприємства, яка завдається природному навколишньому середовищу, а також в економії витрат на відтворення окремих видів природних ресурсів за рахунок більш раціонального їх використання, комплексної переробки, утилізації відходів із вторинної сировини.

**Адміністративна (організаційна) ефективність менеджменту** пов'язана з удосконаленням процесу адміністрування процесами виробництва і реалізації продукції або надання послуг, підвищення оперативності прийняття управлінських рішень, покращання процесу планування, організування, регулювання, координації та контролю результатів діяльності. Її зростання пов'язане зі спеціалізацією, кооперуванням і концентрацією управління організацією, раціональним розподілом управлінських повноважень, прав, обов'язків і відповідальності, формуванням адекватної організаційної структури управління, застосуванням дієвих методів управління, формуванням комунікаційних, господарських і юридичних зв'язків між структурними елементами системи менеджменту.

**Техніко-технологічна ефективність менеджменту** полягає в підвищенні науково-технічного та технологічного рівня виробничого (операційного) процесу і характеризується показниками рівня прогресивності використовуваного устаткування та обладнання, сучасних інформаційних технологій.

За **масштабами** розрізняють загальну, локальну і часткову ефективність менеджменту. **Загальна ефективність менеджменту** характеризує ефективність виробництва на підприємстві у цілому, **локальна** — ефективність окремих стадій виробництва, розподілу, обміну (реалізації) та організації споживання; **частко-**

**ва** — ефективність використання в процесі виробництва певних ресурсів (предметів і засобів праці, капітальних вкладень, робочої сили тощо).

За рівнем управління організацією розрізняють ефективність макро- та мікрорівня. **Ефективність менеджменту макrorівня** визначають з урахуванням з інтересів, мети і завдань національної економіки; **ефективність менеджменту мікрорівня** відображає результати діяльності та витрати окремого підприємства (об'єднання).

Аналіз **взаємозв'язків між ресурсами і результатом виробництва в часі** зумовлює виокремлення статичної й динамічної ефективності менеджменту.

**Статичну ефективність менеджменту** можна розглядати як одну із форм адаптації підприємства до сформованого економічного стану на основі кількісних показників витрат і результатів, а також як оцінку якості управління підприємством на оперативному й тактичному рівнях.

**Динамічна ефективність менеджменту** припускає досягнення більш високих результатів за рахунок гнучкого варіювання ресурсами та зміни технологій у стратегічному періоді. Саме дії керівництва на стратегічному рівні найбільшою мірою характеризують продуктивність застосовуваних методів і прийомів менеджменту.

**У межах підприємства** доцільно виокремити такі види ефективності: менеджера, команди керівників, підрозділу, менеджменту, підприємства загалом. Ці види ефективності доповнюють одна одну і провести чітку лінію між ними, як це зображено на рис. 15.3, доволі важко.

Зображення видів ефективності у вигляді піраміди не означає, що сукупність ефективності діяльності всіх менеджерів підрозділу відображає ефективність діяльності цього підрозділу, оскільки в цьому випадку не враховується взаємодія між працівниками підрозділу, узгодженість їхньої роботи, відсутність дублювання функцій та виконаної роботи, наявність синергічних ефектів у діяльності підрозділу тощо.

У виробничо-господарському комплексі, крім безпосередньо виробничої та адміністративної, існує інноваційна, маркетингова, логістична, фінансова, кадрова та інші види діяльності, які є об'єктом управління і відповідно складовими системи менеджменту. Їх результативність визначається ступенем реалізації й досягнення функціональних цілей організації: інноваційний результат — масштабом нововведень, фінансовий — обсягом прибутку та динамікою рентабельності, маркетинговий — часткою нового ринку або розширення наявного.

**Ефективне управління логістичною системою** підприємства ставить за мету оптимізацію та вдосконалення існуючої логістичної системи як у перспективі її функціонування, так і в реальному часі.



Рис. 15.3. Піраміда видів ефективності діяльності організації



Для забезпечення керованості таких складних систем, яким є сучасне підприємство, виникає потреба у застосуванні *контролінгу* як функціонального напрямку економічної роботи, пов'язаного з реалізацією фінансово-економічної функції в менеджменті, що забезпечує прийняття обґрунтованих оперативних і стратегічних управлінських рішень.

У ринкових умовах *ефективність менеджменту* організації як відкритої системи має дві основні форми — внутрішню й зовнішню. *Внутрішня форма ефективності менеджменту* відображає ефективність використання ресурсного потенціалу, компетенцій персоналу та інших внутрішніх можливостей організації, власну оцінку результативності діяльності підприємства, його рентабельність та продуктивність на основі управління витратами та капіталом, а також співвідношення між обсягом виробленої продукції (результату) і обсягом задіяних ресурсів (витрат).

*Зовнішня форма ефективності менеджменту* має прояв у ефективності використання ринкового потенціалу організації; визначенні структури суспільних потреб та забезпеченні необхідного ступеня задоволення їх підприємством; рівня якості, цінності та корисності виробленого та реалізованого продукту; забезпечення соціальної відповідальності організації. Зовнішня ефективність менеджменту характеризує також частку підприємства на ринку і напрями її трансформації, можливість створення нових сфер підприємництва та входження на нові видові сегменти ринку, потенційні можливості підприємства на ринках готової продукції та ресурсів.

Цілі внутрішньої й зовнішньої ефективності часто суперечать одна одній. Розширення асортименту продукції забезпечує не тільки збільшення обсягу реалізації, але й витрати, знижуючи ефективність використання ресурсів.

Залежність рівня загальної ефективності організації ( $E$ ) від певного рівня її складових можна умовно представити так:

$$E = E_1 + E_2, \quad (15.1)$$

де  $E_1$  — зовнішня ефективність (рівень використання ринкових можливостей організації);  $E_2$  — внутрішня ефективність (рівень використання внутрішніх можливостей організації).

Загальна ефективність ( $E$ ) організації як комбінація двох складових —  $E_1$  і  $E_2$  характеризує її двоїсту природу. Очевидно, що високий рівень складової  $E_1$  забезпечує підвищення загальної ефективності  $E$ . Проте навіть при досить високому рівні внутрішньої ефективності  $E_2$  організація не буде мати високий рівень ефективності в цілому, якщо не буде високою ефективність використання ринкових можливостей ( $E_1$ ).

Отже, для одержання організацією максимально високих результатів необхідно найбільш повно реалізувати її ринкові можливості та забезпечити максимально високий ступінь її внутрішньої ефективності.

В умовах ринкових економічних, соціальних і політичних перетворень, характерних для соціально-економічних систем, забезпечення ефективності менеджменту набуває особливої актуальності. Суттєво зростає наукова і практична значущість визначення *критерію ефективності* у процесі прийняття управлінських рішень на різних етапах життєвого циклу організації.

*Критерій* — найважливіша визначальна ознака, яка характеризує якісні сторони явища, процесу, його сутність. Критерій є засобом для оцінки досягнення мети. Мета визначає бажаний стан системи у запланованому майбутньому, а критерій визначає ефективний спосіб досягнення мети, відповідає на запитання, якою ціною може бути досягнута обрана мета.

*Критерієм ефективності менеджменту* щодо системних позицій є рівень відповідності сукупності фактичних параметрів функціонування системи менеджменту встановленим, а в окремих випадках (за умов наявності сертифікованої системи управління якістю підприємства) — стандартизованим вимогам до неї. Під цим

кутом зору, *оцінювання ефективності системи управління* може здійснюватися за такими загальносистемними критеріями, як *дієвість, економічність, якість, інноваційність, якість трудового життя, продуктивність, прибутковість* (рис. 15.4).

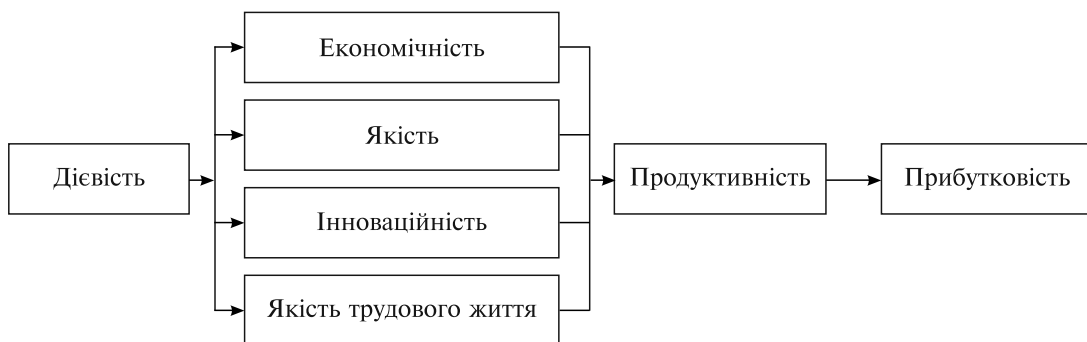


Рис. 15.4. Критерії ефективності управлінської діяльності

**Дієвість** — ступінь досягнення підприємством цілей шляхом своєчасності й оперативності вирішення завдань, відповідності вимогам та існуючим обмеженням, якості виконуваних функцій, вибору оптимальних методів прийняття управлінських рішень у певних конкретних умовах господарювання.

**Економічність** — ступінь використання підприємством ресурсів шляхом зіставлення фактично використаних ресурсів з їх обсягом і структурою, необхідних для здійснення певного обсягу діяльності; вплив менеджерів на раціональне цільове використання ресурсів, від яких можна отримати найбільшу віддачу.

**Якість** — здійснення підприємством своєї діяльності на засадах забезпечення якості техніко-технологічних процесів виробництва продукції та/або сервісу, вхідних ресурсів, результативних показників і витрат, здійснені підприємством у зіставленні з еталонними (оптимальними).

**Інноваційність системи менеджменту** — ступінь адаптованості продукції підприємства і процесу управління, структур управління до вимог зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу та нових управлінських технологій.

**Якість трудового життя** — ступінь задоволеності потреб працівників, комплексна оцінка реакції працівників на умови праці та життя, оцінка номінальної та реальної заробітної плати, почуття впевненості у завтрашньому дні та соціальної захищеності працівників.

**Продуктивність** — зіставлення результатів господарської діяльності підприємства протягом визначеного відрізка часу та витрат трудових ресурсів; визначає реальну та потенційну можливість підприємства, працівника або групи працівників досягти певних результатів.

**Прибутковість** — міра взаємозв'язку між фінансовими результатами діяльності підприємства (прибутком) та використаними економічними ресурсами.

Для кількісної характеристики явищ і процесів, оцінки їх стану та динаміки застосовується комплекс показників. При цьому поняття «критерій» є більш змістовним, ніж поняття «показник». Нерідко одному й тому ж критерію відповідає ціла система показників. Водночас критерій і показник тісно взаємопов'язані: науково обґрунтований вибір критерію значною мірою обумовлює правильний вибір системи показників. І навпаки, якість показника визначається тим, наскільки ґрунтовно й об'єктивно він відповідає прийнятому критерію.

*Методологія оцінки ефективності менеджменту* базується на тому, що вона визначається шляхом зіставлення ефекту (результату), одержаного в ході здійснення процесу менеджменту, з витратами, пов'язаними з досягненням визначеної

мети. Результати визначаються у вартісному або натуральному вираженні (іноді використовуються абсолютні або відносні показники — у межах різних інтервалів часу), а витрати — переважно у вартісному (хоч не виключена й оцінка в їхніх натуральних показниках).

## 15.2. СИСТЕМА ОЦІНКИ СОЦІАЛЬНОЇ ТА АДМІНІСТРАТИВНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Результатом соціальної ефективності менеджменту є соціальний ефект. Він полягає в підвищенні задоволеності працівників від виконуваної роботи, поліпшення умов праці, підвищення добробуту працівників.

Внутрішня соціальна ефективність менеджменту, тобто ефективність, що має соціальний результат управлінської діяльності в організації, характеризує ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника, його творчих здібностей, успішність вирішення соціальних завдань розвитку колективу.

З практичної точки зору ефективність менеджменту оцінюють переважно за допомогою економічних показників. Однак така одностороння діагностика без урахування отриманих соціальних результатів неминуче призведе до негативних наслідків, у результаті чого організаціям і державі доведеться витратити значні додаткові кошти на їх ліквідацію.

Розрахунок показників ефективності менеджменту передбачає співвідношення отриманих результатів і здійснених витрат. При цьому соціальними результатами діяльності підприємств є умови праці та побуту, кваліфікація працівників, організація та мотивація їх діяльності тощо. Витратами в окремих випадках можуть бути витрати на придбання технічних засобів для управління, підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, будівництво житла для працівників підприємства, придбання путівок для санаторно-курортного лікування та відпочинку працюючих та інші.

Соціальну ефективність менеджменту доцільно оцінювати за допомогою системи чотирьох груп показників, які характеризують загальні умови праці в організації, соціально-побутові умови праці, кваліфікацію працівників, організацію і мотивацію їх праці.

До групи показників оцінки соціальної ефективності менеджменту, що характеризують *загальні умови праці* в організації, належать:

- морально-психологічний клімат;
- рівень конфліктності в колективі;
- ступінь задоволення працівників своєю працею;
- нервово-емоційне навантаження;
- частка творчих операцій;
- рівень захворюваності працівників;
- рівень травматизму працівників;
- забезпеченість працівників підприємства санітарно-гігієнічними приміщеннями;
- температурний режим у робочих приміщеннях;
- освітленість робочих місць;
- напруженість, інтенсивність праці;
- рівень шуму та запиленості приміщень;
- частка нормованих операцій;
- раціональність режимів праці та відпочинку;
- частка некваліфікованої праці;
- внутрішня культура на підприємстві;
- рівень механізації й автоматизації праці;
- рівень комп'ютеризації адміністративно-управлінської праці.

До показників оцінки соціальної ефективності менеджменту, що характеризують *соціально-побутові умови* праці в організації, належать:

- житлові умови працівників і членів їх сімей;
- забезпеченість дитячими дошкільними установами;
- забезпеченість лікувальними установами та закладами для оздоровлення;
- забезпеченість культурно-освітніми установами;
- забезпеченість путівками до санаторно-оздоровчих закладів;
- рівень соціальної активності працівників.

До показників соціальної ефективності менеджменту, що характеризують *кваліфікацію працівників*, належать:

- загальноосвітній рівень працівників;
- професійний рівень працівників;
- рівень кваліфікації кадрів;
- рівень економічної грамотності кадрів;
- рівень правових знань працівників;
- рівень загальної культури працівників;
- рівень комп'ютерної грамотності;
- рівень компетентності працівників відповідно до посад.

Основні показники соціальної ефективності менеджменту, що характеризують *організацію та мотивацію праці*, — це:

- дисципліна праці;
- виконавська дисципліна працівників;
- участь працівників в управлінні (виробленні та прийнятті управлінських рішень);
- рівень організації та оснащеності робочих місць;
- забезпеченість працівників нормативною документацією;
- матеріальне забезпечення (середня заробітна плата працівників підприємства, у тому числі за категоріями працівників);
- моральне стимулювання працівників;
- трудова активність працівників;
- рівень плинності та/або закріплення кадрів;
- співвідношення формальних і неформальних організаційних структур на підприємстві.

Наведені показники соціальної ефективності менеджменту, що характеризують стан або рівень тих або інших явищ, є статичними. Їх можуть доповнювати динамічні показники, що характеризують розвиток соціальних явищ. До того ж зростання одних показників (рівня кваліфікації кадрів і компетентності персоналу, забезпеченості працівників житлом, рівня механізації праці тощо) свідчить про підвищення соціальної ефективності менеджменту, зростання інших (наприклад, рівня захворюваності працівників, рівня конфліктності) — про її зниження.

Для якісної оцінки змін соціальної ефективності менеджменту, що відбуваються в організації, необхідно здійснювати порівняльний аналіз фактично досягнутих показників з базовими, що дозволяє реально представити ступінь соціальних змін у колективі, тобто результативності менеджменту в площині соціальних відносин. Оцінка соціальних результатів потребує одночасно порівняння фактично досягнутих показників із суспільно необхідними та з визнаною громадськістю системою параметрів якості життя. Це дозволить визначити необхідний рівень та напрями соціального розвитку колективу підприємств (організації, установи).

Показники соціальної ефективності менеджменту визначають з використанням даних статистичної і фінансової звітності, за допомогою економічних методів аналізу, а також методів соціальних досліджень — анкетування працівників, експертних оцінок та інших. При цьому деякі показники визначаються з певною мірою умовності, інші — взагалі не можуть бути виражені кількісно.

Наведені вище часткові показники (загальних і соціально-побутових умов праці в організації, кваліфікації працівників, організації та мотивації праці) характе-

ризують ту чи іншу складову соціальної ефективності менеджменту. Комплексну її оцінку дає інтегральний, узагальнюючий показник, для розрахунку якого може бути використано такий методичний підхід.

Для розрахунку *інтегрального показника соціальної ефективності менеджменту* вибирається кілька найбільш істотних характеристик (часткових показників) соціальної сфери конкретної організації з урахуванням специфіки її діяльності та деяких факторів зовнішнього середовища. Далі методом експертних оцінок проводиться «зважування» зазначених часткових показників, у процесі якого визначаються «вагові» значення, ступінь важливості кожного оцінюваного показника. У ролі експертів при цьому можуть виступати директор, провідні спеціалісти функціональних (зазвичай, кадрової та планово-фінансової) служб підприємства. Після цього розраховується сума «зважених» часткових показників, у результаті чого визначається інтегральний показник, який може бути базою для порівняння рівня соціальної ефективності менеджменту підприємства у часі, а також для порівняння його з аналогічними показниками інших підприємств (конкурентів) на ринку або інших структурних підрозділів підприємства (об'єднання).

Поряд з методом експертних оцінок соціальної ефективності менеджменту можна використовувати більш складний метод — кореляційного аналізу. Метод передбачає розрахунок інтегрального показника соціальної ефективності менеджменту з використанням економіко-математичного апарату і спеціальних комп'ютерних програм.

Оцінювання і діагностування соціальної ефективності менеджменту здійснюється, як правило, у взаємозв'язку з економічною ефективністю.

Між соціальною та економічною складовими ефективності менеджменту існує певна *індиферентність*, тобто організація може мати високу економічну ефективність управління і низьку — соціальну, і навпаки.

Проте між соціальною та економічною складовими ефективності менеджменту існує і тісний *взаємозв'язок*. Обидва види утворюють дві взаємообумовлені сторони ефективності менеджменту. Тобто очевидна обумовленість досягнення економічного ефекту досягненням соціального, і навпаки. Так, підвищення прибутковості підприємства може призводити до збільшення заробітної плати (здійснення матеріального стимулювання) і, як наслідок, до задоволеності працівників. Підвищення соціальної задоволеності в свою чергу сприяє підвищенню продуктивності і поліпшенню якості праці, що, як наслідок, збільшує прибутковість діяльності підприємства.

Між соціальною та економічною складовими ефективності менеджменту не виключаються й *істотні відмінності* в часі, місці, формах, а також цільовій спрямованості реалізації. Слід зазначити, що заходи соціальної спрямованості можуть бути результативними лише у віддаленому майбутньому, тому подібні дії слід додатково зіставляти зі стратегічними і тактичними планами. Однак загальним орієнтиром, напрямом розвитку підприємства є, зазвичай, *підвищення економічної та соціальної ефективності менеджменту*.

В умовах глобалізації, тенденцій об'єднання та злиттів підприємств соціальна (зовнішня) ефективність менеджменту має прояв і в дотриманні принципів соціальної відповідальності бізнесу.

**Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу** — це концепція залучення соціальних і екологічних аспектів у діяльність бізнесу на засадах добровільності та взаємодії між різними зацікавленими сторонами (групами впливу); це внесок бізнесу в досягнення цілей сталого розвитку, який передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи; це спосіб покращити ефективність роботи підприємства як у короткостроковому, так і довготривалому періодах. Соціальна відповідальність є добровільною ініціативою (хоч є країни, для яких принципи соціальної відповідальності обов'язкові), і для її повноцінної реалізації важливо як підприємства взаємодіють з внутрішніми та зовнішніми групами впливу (пра-

цівниками, клієнтами, громадами, громадськими організаціями, державними та міжнародними структурами тощо).

З огляду на традиції української доброчинності питання корпоративної соціальної відповідальності (або соціальної відповідальності бізнесу, як вважають деякі експерти), стає нині вкрай актуальним для будь-якого регіону України. Багатьом відомі приклади з розбудови соціальної інфраструктури в індустріальних галузях, великі підприємства все більше турбуються про своїх працівників, забезпечуючи їх соціальний захист.

Розуміння важливості соціальної відповідальності бізнесу в Україні має свій прояв у формуванні громадських організацій, напрацюванні державних програмних документів з питань формування механізму співпраці з суб'єктами бізнесу. Так, на сьогодні діє Центр розвитку корпоративної соціальної відповідальності та Спільнота «Соціально відповідальний бізнес», функціонує Консультативна рада з розроблення Національної концепції розвитку соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Конфедерацією роботодавців України розроблено проект стандарту ISO 26000 «Керівництво із соціальної відповідальності». В Україні налічується понад 140 учасників Глобального договору ООН — ініціативи, спрямованої на поширення відповідального корпоративного громадянства і на те, щоб комерційні організації брали участь у вирішенні проблем, які постають у зв'язку з глобалізацією.

Розглянута система показників соціальної ефективності менеджменту не є чимось застиглим, незмінним. Вона діалектично змінюється разом із розвитком суспільства та економіки. Використання показників соціальної ефективності менеджменту дозволяє діагностувати систему менеджменту, попереджати відхилення, що виникають при її функціонуванні, розкривати причини неефективного управління, здійснювати науково обґрунтоване цілепокладання діяльності органів управління, коригувати їх подальшу роботу. Крім того, це обумовлює формування системи мотивації працівників управління у певній тісній залежності від ефективності їх управлінської діяльності. У зв'язку з цим слід зауважити, що, відповідно до теорії катастроф, дуже важливо, щоб люди і органи управління, що приймають відповідні рішення і реалізують їх особисто, матеріально залежали від реалізації цих рішень.

*Ефективність адміністрування (організаційна ефективність)* охоплює такі аспекти менеджменту, як:

- ефективність управлінської праці менеджера;
- ефективність організації праці апарату управління;
- ефективність організації управління підприємством та його підрозділами.

*Управлінська праця* належить до найскладніших видів людської діяльності, її оцінка не завжди може бути здійснена прямим шляхом через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконаної роботи. Саме тому для виміру її ефективності часто застосовуються непрямі методи.

Характеризуючи показники ефективності адміністрування, насамперед слід звернути увагу на якісні характеристики управлінського персоналу підприємства (адміністрацію, апарат управління). При цьому визначають показники, що відображають, наприклад, кваліфікаційну, вікову, статеву структуру та динаміку чисельності управлінських кадрів підприємства, а також форми організації оплати їх праці.

Критерієм оцінки праці управлінського персоналу є показник ефективності управлінської праці:

$$E_y = \frac{\text{ефект (результат)}}{\text{витрати управлінської праці}}. \quad (15.2)$$

Для визначення ефективності управлінської праці використовуються різні підходи щодо її оцінки, а саме за системою показників, що характеризують:

- а) кінцеві показники діяльності підприємства та окремих господарських підрозділів;
- б) ефективність роботи менеджера (якість і швидкість прийнятих рішень, обсяг переданої інформації);
- в) ефективність організації праці апарату управління;
- г) ефективність менеджменту за окремими виконуваними функціями.

До показників, що характеризують ефективність праці у сфері адміністративного управління, також належать:

- зниження трудомісткості обробки управлінської інформації;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення витрат робочого часу управлінського персоналу за рахунок поліпшення організації праці, механізації й автоматизації трудомістких операцій у сфері управління.

Для оцінки **організації праці апарату управління** можна використовувати трудові, вартісні, інформаційні, технічні (технологічні) показники. Найбільш загальними з них є оперативність, надійність і оптимальність адміністративного управління.

**Оперативність адміністрування** відображає своєчасність використання постанов, наказів і розпоряджень вищих організацій, керівників і головних спеціалістів підприємства відповідно до термінів, визначених у документах. Рівень оперативності адміністрування можна розрахувати за допомогою коефіцієнта оперативності ( $K_{on}$ ) за формулою:

$$K_{on} = \frac{\sum_{i=1}^S (t_n - t_e)i}{\sum_{i=1}^S t_{n_i}}, \quad (15.3)$$

де  $t_n$  — встановлений термін виконання відповідних завдань, визначених у документах, дні;  $t_e$  — відставання від прийнятого терміну виконання, дні;  $S$  — кількість видів діяльності менеджера.

**Надійність адміністрування** виявляється у безпосередньому функціонуванні системи управління, яке забезпечує досягнення цілей організації. Показники надійності системи такі: безвідмовність (безперервне збереження працездатності), готовність (ефективне збереження працездатності), відновлюваність (швидке усунення збоїв у роботі і відтворення здатності функціонувати у заданому режимі).

У практичній діяльності висока надійність адміністративної системи підприємства (об'єднання) забезпечується при науково обґрунтованій структурі апарату управління та інформаційної системи, раціональній технології процесів управління, правильному підборі і розстановці управлінських кадрів, ефективному стилі керівництва тощо.

**Оптимальність адміністративного управління** характеризується рівнем застосування апаратом управління сучасних економіко-математичних методів для розробки управлінських рішень, обґрунтованістю співвідношення централізації і децентралізації управління, керованістю підприємства та ін. Керованість підприємства або структурного підрозділу свідчить про рівень забезпечення заданої організаційної стійкості підприємства (підрозділу) і своєчасність переведення його з одного кількісного (якісного) стану до іншого, що відповідає поставленій меті.

Ефективність організації управління підприємством і його підрозділами залежить від:

- а) чіткості та визначеності стратегічних і тактичних цілей, послідовності проектування та реорганізації структури управління підприємством;
- б) ступеня взаємозв'язку управлінських повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення елементів конкретних організаційних структур на всіх

ієрархічних рівнях, адаптації діючої організаційної структури управління до швидких змін оточуючого середовища;

в) створення стійкої системи зворотного зв'язку із зовнішнім середовищем, підзвітності й адміністративного контролю за діяльністю управлінських, функціональних та виробничих структур підприємства.

Усе зазначене висуває високі вимоги до системи адміністративного менеджменту організації в цілому і в окремих її підрозділах. Ефективним є таке адміністративне управління підприємством, за якого здійснюється рух усього виробничого комплексу підприємства до запланованого стану (стратегічної, тактичної мети), до того ж, чим більше обґрунтований цей рух, тим вищою є ефективність.

Таким чином, умовою реалізації ефективного адміністрування є використання концепції стратегічного управління, де важливим елементом є можливість визначення оціночних характеристик цілей довгострокового розвитку і варіантів організаційних змін. І якщо ефективність стратегічного управління, з одного боку, — це обґрунтована і реалізована стратегія і тактика організації, то з іншого — це ступінь децентралізації повноважень та можливість самоуправління низових (первинних) структур підприємства, участі всього персоналу підприємства в прийнятті стратегічних рішень. Пошук нових ефективних форм організації функціонування підприємства, спроби відродження у працівників віри в результативність його участі в процесі управління, бажання самоврядування — усе це зумовлює формування новітніх систем управління (зокрема, проектних, матричних, підприємницьких, адхократичних, сітьових структур, кондомініумів).

Важливість оцінки адміністративної та соціальної ефективності менеджменту підприємства на сучасному етапі реформування управління полягає ще й у тому, що на її основі прийняття рішень про створення нових організацій чи перебудову діючих можливі тільки тоді, коли вони обґрунтовані економічно і соціально. Це знижує втрати, що виникають при використанні керівництвом методу проб і помилок. Оцінка дозволяє проводити реорганізацію діючих структур на базі попередньої ретельної підготовки та експериментальної перевірки.

Серед засобів управлінського впливу за основними функціями адміністративного менеджменту можна виокремити:

- цілевстановлення — мета, стратегія, тактика;
- планування — прогноз, програма, план;
- організування — функції, повноваження, структура;
- мотивація — мотив, стимул, метод;
- гуманізація — етичні норми, культура, традиції;
- контроль — норми, стандарти, експертиза.

Отже, ефективний процес адміністративного управління слід розглядати як вибір адміністративних засобів, прийнятних у цій ситуації, які забезпечують найкращу реалізацію поставлених цілей і завдань.

З урахуванням сутності організації як відкритої системи та функціонального призначення менеджменту, усі засоби управлінського впливу, які є і можуть бути у наявності, умовно поділяють на такі, що застосовуються переважно у внутрішніх процесах (процесах управління персоналом і в процесах управління фінансово-господарською діяльністю) та у взаємодії з елементами зовнішнього середовища. У взаємодії із зовнішніми юридичними особами та їх керівниками, а також з окремими фізичними особами (власниками, інвесторами, найманими працівниками) адміністративні засоби впливу також мають свою специфіку, що пов'язано з необхідністю узгодження часто суперечливих чи різноспрямованих інтересів.

На ефективність реалізації зовнішніх зв'язків впливають державні та ринкові регулятори в їх поєднанні та взаємодії. Вибір адміністративних управлінських засобів у цій ситуації — більш складна проблема через комплексність діючих факторів та їх мінливість. Саме тому для менеджера дуже важливо бачити чітку картину динаміки найсуттєвіших параметрів зовнішнього середовища, де відбувається



реалізація виробленої продукції, товарів і послуг підприємства та визначення кінцевих результатів його діяльності й окремих видів ефектів.

Таким чином, робота із зовнішніми партнерами та державними органами, організаціями ринкової інфраструктури та підприємницького сектору — пріоритетна і специфічна сфера реалізації функцій адміністративного менеджменту, що значною мірою обумовлює його ефективність.

Оцінка адміністративної ефективності менеджменту здійснюється за такими напрямками:

- встановлення та обґрунтування мети оцінки;
- обрання критеріїв відбору показників оцінки;
- порівняння мети підприємства та його потреб;
- зіставлення мети та кінцевого результату;
- зіставлення кінцевого результату та потреб;
- визначення результативності менеджменту;
- визначення ресурсозабезпеченості цілей;
- співвідношення кінцевого результату та ресурсів (ресурсозбереження);
- визначення величини економічного ефекту;
- відношення економічного ефекту до величини кожного виду використаних ресурсів;
- відношення економічного ефекту до розміру витрат на управління;
- відношення обсягів кожного виду використаних ресурсів до їх відповідного потенціалу;
- визначення ефективності процесів управління з вироблення та реалізації засобів впливу: стратегії, мотивації праці, форм організації управління;
- визначення ступеня використання різних видів потенціалів: ресурсного, організаційного, інформаційного, науково-технічного, екологічного, кадрового;

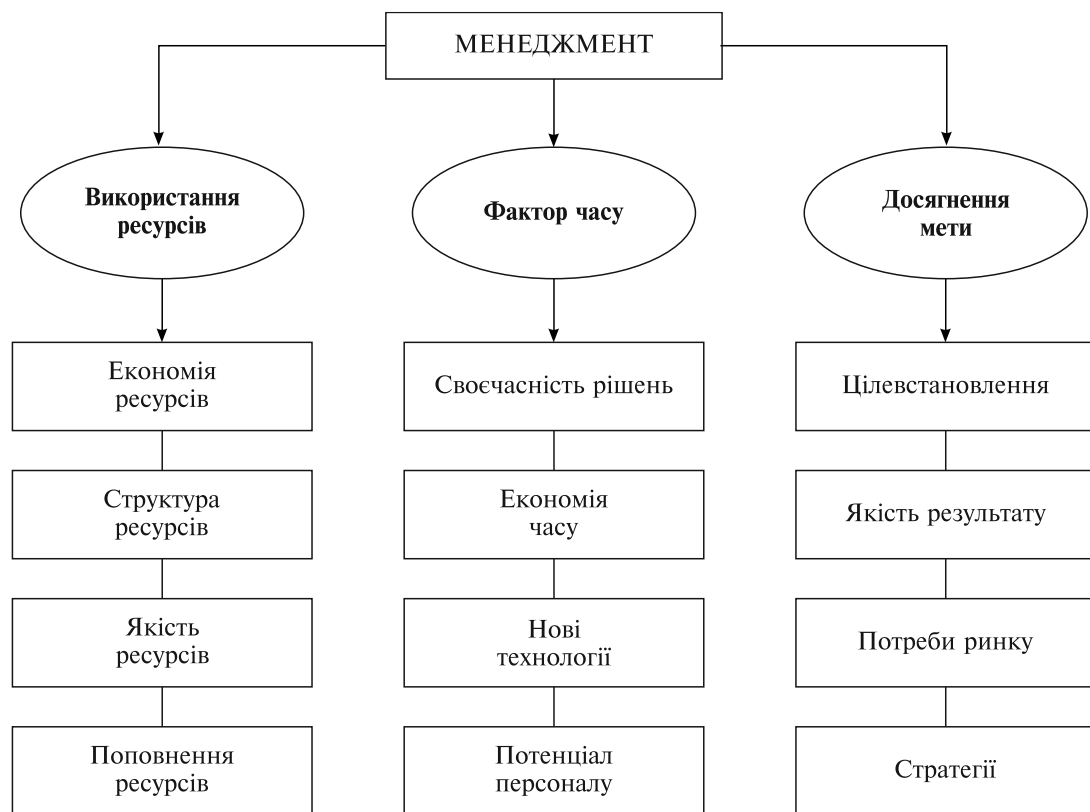


Рис. 15.5. Фактори адміністративної ефективності менеджменту

- визначення інших ефектів: соціального, науково-інноваційного, екологічного, організаційного;
- визначення ефективності використання кожного виду потенціалу соціально-економічної системи.

На практиці зазвичай оцінюються п'ять-шість кінцевих результатів, які вирішальним чином впливають на ефективність діяльності підприємства та результативність менеджменту.

Підсумовуючи раніше викладене, окреслимо три основні групи факторів адміністративної ефективності менеджменту. Ними є використання ресурсів, фактор часу та досягнення мети управління (рис. 15.5).

Перший фактор характеризує структуру, якість ресурсів, їх економію у процесі управління та можливість поповнення і накопичення.

Другий фактор відображає своєчасність рішень, економію часу, використання нових технологій та потенціал персоналу, здатного вирішувати проблеми достатньо оперативно і професійно.

Третій фактор характеризує реальність і значення мети, відповідно до якої і розглядається результат діяльності менеджера, його стратегія, врахування ринкових процесів економічного розвитку.

Найбільшою складністю в оцінці адміністративного управління є розуміння його результату. Можна оцінити ресурси, легко виміряти час, однак результат визначити важко. Кінцеві результати як економічна категорія повинні бути виражені групою показників, що відображають як їх якість, так і кількість, що створює серед іншого необхідність оцінки економічної ефективності менеджменту.

### 15.3. СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Значна більшість підприємств запроваджує системи управління ефективністю та управління якістю. Управління ефективністю є підходом забезпечення кращих результатів від діяльності організації, її підрозділів, команд, окремих працівників завдяки контролюванню рівня ефективності у межах узгодженої структури. Основою такої системи є адекватне оцінювання рівня ефективності системи менеджменту.

Для гармонійного функціонування і розвитку організації як системи, що складається з людей з їх спроможністю і вмотивованістю до праці, предметів і засобів праці, технологій, фінансових ресурсів, потрібен ефективний спосіб управління ними у кожній з виробничих ситуацій. Якщо врахувати, що внутрішня ефективність менеджменту організації цілком залежить від рівня сукупної продуктивності праці, то створення ефективного підприємства можливе лише за наявності дієвих механізмів підвищення його стійкості та продуктивності.

Оцінювання ефективності менеджменту дасть змогу виділити основні напрями концентрації зусиль менеджменту, ідентифікувати проблемні місця розвитку системи, вирішити завдання вдосконалення управління, своєчасно вносити корективи у діяльність системи менеджменту, зміцнити довіру акціонерів та інших зацікавлених груп до менеджменту підприємства, визначити адекватну інвестиційну вартість та підвищити інвестиційну привабливість підприємства, стати основою плану його розвитку, зрештою — оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства, визначити необхідний та достатній рівень винагороди менеджерів. Крім того, показники ефективності дадуть можливість оцінити внесок кожного працівника у діяльність підприємства, здійснити самооцінку і перевірку узгодженості дій окремих підрозділів і працівників із загальноорганізаційною стратегією. Об'єктивна оцінка ефективності діяльності керівника може бути своєрідним стимулом до вдосконалення роботи, набуття нових знань, вивчення сучасного досвіду управління. Будь-які ініціативи та інновації, використовувані системою менеджменту організації для підтвердження своєї важливості

та корисності також потребують оцінювання ефективності від їх впровадження для продовження успішних чи припинення невдалих нововведень. Інформація, отримана внаслідок оцінювання рівня ефективності систем менеджменту, є основою для прийняття більшості стратегічних рішень підприємства; показники ефективності дають змогу порівнювати та оптимізувати альтернативи у прийнятті рішень.

Характеристику основних причин оцінювання рівня ефективності менеджменту наведено в табл. 15.2.

Таблиця 15.2. Основні причини оцінювання та використання ефективності менеджменту

№	Причини оцінювання ефективності менеджменту	Характеристики причин
1	Оцінити потенціал, компетентність менеджменту та рівень розвитку підприємства	Оскільки менеджмент є основним елементом будь-якого підприємства, то оцінювання рівня ефективності менеджменту дозволяє ідентифікувати, як результати роботи менеджменту впливають на загальний розвиток підприємства
2	Виділити напрямки концентрації зусиль та оптимізувати прийняття управлінських рішень	Альтернатив розвитку є доволі багато. Оцінювання дасть можливість встановити проекти, програми, послуги та продукти, які є пріоритетними та визначальними для успішної діяльності організації і відповідно оптимізувати процес вибору найкращої альтернативи у межах прийняття управлінських рішень
3	Зрозуміти проблемні місця розвитку системи	Інформація, зібрана під час оцінювання ефективності менеджменту, дасть змогу ідентифікувати проблемні місця розвитку системи
4	Зміцнити довіру акціонерів та інших зацікавлених груп до менеджменту підприємства	Системне оцінювання рівня ефективності менеджменту та представлення цих результатів акціонерам та іншим зацікавленим групам сприятиме відкритості роботи організації та створенню позитивного іміджу
5	Встановити ринкову вартість та інвестиційну привабливість підприємства	Результати ефективності менеджменту підприємства дадуть можливість краще оцінити ринкову вартість підприємства шляхом уточнення вартості нематеріальних активів (знань, умінь, досвіду менеджменту) організації
6	Визначити рівень винагороди та стимулювання менеджерів	Чітко визначений внесок кожного з менеджерів у загальний успіх організації дасть змогу встановити рівень його адекватної винагороди

Адекватне оцінювання ефективності менеджменту необхідне насамперед керівникам для оптимізації фінансово-господарської діяльності підприємства шляхом концентрації уваги на тих сторонах діяльності організації, які є найважливішими на цей момент і в перспективі. Отримана інформація може слугувати обґрунтуванням для залучення інвестицій, розроблення бізнес-плану та поширення рекламної продукції серед партнерів, споживачів для створення певного іміджу підприємства тощо.

Ураховуючи основні причини оцінювання та регулювання ефективності менеджменту, можна чітко ідентифікувати часткові функції (ролі) використання отриманих результатів оцінювання у виробничо-господарській діяльності підприємства.

1. *Роль аналітичного забезпечення та консультування.* Для встановлення цілей, прийняття управлінських рішень, визначення завдань, формування плану дій менеджмент підприємства може використовувати результати оцінювання ефективності менеджменту для обґрунтування встановлених цілей, завдань тощо з метою підвищення результативності та подолання опору серед виконавців та працівників. Функція реалізується через надання необхідної інформації для процесу прийняття управлінських рішень.

2. *Ідентифікування.* Оцінювання ефективності менеджменту дає змогу чітко визначити стан підприємства через призму якості сформованої системи менеджменту та водночас ідентифікувати становище підприємства, його потенціал та ресурси на шляху досягнення цілей і встановити прогалини у досягненні цілей.

3. *Інформування.* На відміну від попередніх функцій, які були спрямовані на допомогу менеджерам та працівникам підприємства, ця функція надає інформацію зовнішнім споживачам. Тобто інформування має на меті показати іншим зацікавленим групам реальний рівень ефективності менеджменту.

4. *Об'єднання та облікування.* Об'єднує всі результати та досягнення в одну комплексну оцінку, яка використовується як найадекватніший вимірник результатів діяльності системи менеджменту та підприємства. Таке об'єднання інформації дає змогу облікувати її у відповідних базах даних.

5. *Оптимізування.* Можна отримати доволі багато аналітичної інформації як про зовнішнє, так і про внутрішнє середовище підприємства. Однак сьогодні за умов поширення інформаційної ентропії та асиметрії необхідним є здобуття економічно вигідної інформації. Внаслідок надання такої інформації у вигляді оцінки рівня ефективності менеджменту керівники оптимізують використання ресурсів у виробничо-господарській діяльності. Тобто інформація про рівень ефективності міститиме конкретні обмеження, можливості досягнення мети та встановлених цілей.

6. *Рекламування або створення іміджу.* Оцінювання рівня ефективності менеджменту свідчитиме про розвиток підходів та методів управління на підприємстві. Рекламна функція з використанням даних про рівень ефективності менеджменту виконуватиметься переважно для досягнення вищого рівня лояльності та прихильності зовнішніх споживачів підприємства.

Між оцінюванням ефективності підприємства та оцінюванням ефективності менеджменту існують відмінності, які наведено в табл. 15.3.

Таблиця 15.3. Відмінності між підходами оцінювання ефективності підприємства та ефективності менеджменту

Ознаки	Ефективність менеджменту	Ефективність виробничо-господарської діяльності підприємства
Критерії та показники	Синтез локальних та загальних критеріїв, показників	Загальні показники та критерії виробничо-господарської діяльності
Причинно-наслідкові зв'язки	Пошук причинно-наслідкових зв'язків між зміною у системі менеджменту та зміною рівня загальних та локальних показників	Пошук причинно-наслідкових зв'язків між зміною як у керуючій, так і в керованій системі, що призведе до зміни рівня ефективності
Процедура оцінювання	Складність процедури оцінювання через необхідність врахування: взаємодії між менеджерами, потенціалу системи менеджменту, а отже, і нижчий рівень об'єктивності отриманих результатів	Простіша процедура оцінювання та вищий рівень об'єктивності отриманих результатів
Вартість виконання	Вищий рівень витрат	Нижча вартість оцінювання
Призначення результатів	Використовуються менеджментом підприємства та акціонерами. Рідко публічно оприлюднюються	Публічно оприлюднюються і доступні для всіх зацікавлених груп
Використання отриманої інформації	Результати можуть використовуватися при вирішенні будь-яких проблем, однак із застереженням повинні застосовуватися при управлінні змінами у керованій підсистемі	Не можна адекватно використовувати результати при змінах у керуючій системі, особливо під час розроблення системи мотивації менеджменту підприємства

Реальні можливості зростання продуктивності полягають насамперед у використанні методів наукової організації праці й у високому ступені виробничо-технологічної оснащеності організації. Це обумовлює необхідність створення ефективної системи менеджменту.

Кінцевим результатом функціонування системи менеджменту, як відомо, є досягнення об'єктом управління цілей, які забезпечують стійкість та стабільні темпи розвитку підприємства. З огляду на це можна вважати, що ефективність системи менеджменту (керуючих впливів) є ступенем відповідності фактичного (або очікуваного) результату необхідному (або бажаному). Інакше кажучи, ефективністю функціонування системи менеджменту є ступінь результативності досягнення мети.

*Економічна ефективність системи менеджменту* є складною й багатогранною категорією, яка охоплює не тільки всі види менеджменту (стратегічний, інноваційний, виробничий, ситуаційний та інші), але й, як зазначалося раніше, такі його аспекти, як ефективність праці управлінського персоналу на різних рівнях управління організацією.

Саме сформована керована підсистема є результатом функціонування керуючої підсистеми. У зв'язку з цим результати керованої підсистеми є фактично похідними результатами функціонування системи менеджменту в цілому.

Більшість українських учених стверджують, що оцінювати працю менеджерів можна за кінцевими результатами роботи всієї організації. Тільки працю обмеженої кількості працівників у сфері управління можна оцінювати за безпосередніми результатами їх роботи. Більшість іноземних та вітчизняних науковців вважають, що саме ефективна фінансово-господарська діяльність і є підтвердженням ефективності системи менеджменту підприємства.

Результати господарської діяльності підприємств значною мірою обумовлені актуальністю і правильністю управлінських рішень, які приймає керівник конкретної системи менеджменту, а також адекватністю обраного механізму їх реалізації. За оцінкою фахівців, які розробляли ресурсно-потенціальний підхід оцінювання соціально-економічної системи менеджменту, встановлено, що частка втрат з вини об'єкта управління становитиме лише 20—30 % у загальному обсязі втрат невикористаного потенціалу системи, інша частина припадає саме на суб'єкт управління.

Економічна ефективність менеджменту характеризується системою кількісних показників, до яких належать:

- трудові показники — економія живої праці у виробничому (операційному) процесі та у сфері управління (зменшення трудомісткості виробництва і реалізації продукції — товарів, робіт, послуг, а також процесу управління);
- показники економії часу — скорочення тривалості (економія часу) операційних циклів у будь-яких сферах діяльності та, зокрема, процесу управління у результаті впровадження новітніх інформаційних технологій, різних організаційних процедур і заходів (зростання обсягу виробництва та/або реалізації продукції за одиницю часу — виробітку);
- фінансові (вартісні) — скорочення (економія) витрат економічних ресурсів та поточних витрат на проектування, виробництво і реалізацію продукції, а також на управління; збільшення кінцевих показників фінансово-господарської діяльності або поєднання цих форм прояву економічної ефективності (дохідність, ресурсовидача, рентабельність тощо).

Результатами, що відображають дієвість механізму управління суб'єктом господарювання або окремим елементом системи менеджменту можуть бути економічні показники господарської (виробничої, комерційної та/або сервісної) діяльності підприємства, а саме отриманий економічний ефект.

Для *державних установ* і неприбуткових організацій критеріями ефективності управління є економія поточних витрат і ресурсів на здійснення виробничо-господарських і управлінських операцій. Для *комерційних, підприємницьких* структур

критерієм економічної ефективності управління є збільшення фінансових результатів і вартості капіталу на кожну одиницю інвестованих коштів.

Теорія оцінювання та регулювання рівня ефективності менеджменту постійно знаходиться на стадії становлення, оскільки змінюється суспільство, відбуваються незворотні політичні та економічні процеси, а також здійснюється пошук точок рівноваги у балансі інтересів, пропорціях використання різних факторів виробництва тощо. Ще на початку минулого століття підприємці змушені були приймати рішення щодо оцінки рівня ефективності менеджменту власних підприємств для того, щоб виплатити відповідну заробітну плату найманому персоналу.

Систему менеджменту доцільно розглядати як систему з багатьох елементів, яка піддається впливу низки чинників зовнішнього середовища. Зрозуміло, що проаналізувати всі чинники, що забезпечують та визначають ефективність функціонування менеджменту, неможливо, зрештою, і не потрібно, враховуючи принципи економічної доцільності. Необхідно обрати домінуючі чинники та класифікувати їх у групи (рис. 15.6).

Основними елементами концепції оцінювання та регулювання менеджменту є:

1. Цілі основних зацікавлених груп у діяльності підприємства. До основних зацікавлених груп у діяльності підприємства належать акціонери, споживачі, менеджери, працівники, державні органи влади, контрагенти, суспільство. Роль та вплив зацікавлених груп постійно зростає. Для забезпечення ефективного функціонування менеджменту організації доцільно відмовитись від реалізації односторонніх цілей (цілей однієї із зацікавлених груп), оскільки, сконцентрувавши увагу на задоволенні односторонніх цілей, менеджмент не уникне проблем та конфліктів з іншими зацікавленими групами. Тому важливо встановити баланс

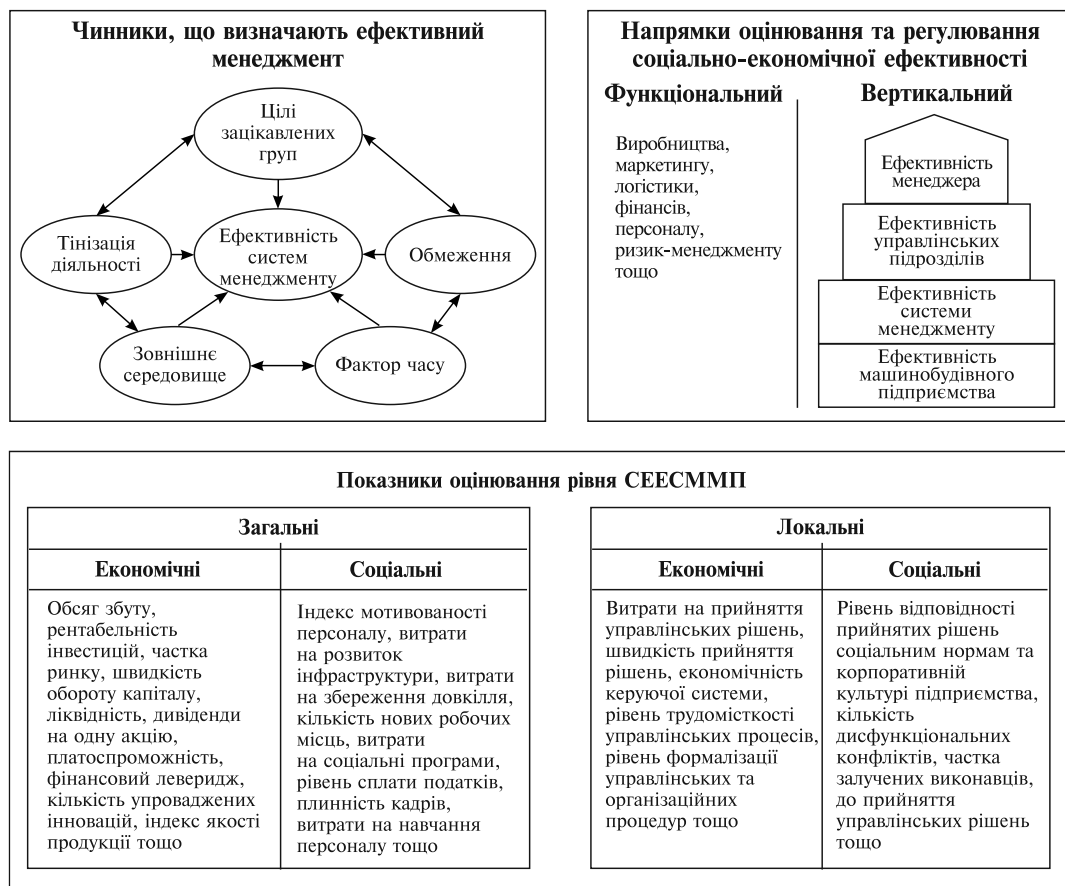


Рис. 15.6. Концепція оцінювання та регулювання ефективного менеджмента

цілей та отриманих результатів менеджментом підприємства, оскільки підприємство може формально встановити збалансовані цілі для всіх зацікавлених груп, однак виконати їх лише частково, наприклад, у частині задоволення цілей однієї зацікавленої групи.

Таблиця 15.4. Інтереси та цілі зацікавлених груп у діяльності підприємства

Зацікавлені групи	Інтереси та цілі	Механізми захисту цілей	Показники оцінювання рівня ефективності менеджменту
Акціонери, власники	Дивіденди та зростання акціонерного капіталу	Продаж акцій, паю, частки, позовна заява про банкрутство підприємства	Прибуток на одну акцію, дивіденди, темп зростання ринкової вартості підприємства, додана ринкова вартість, рентабельність інвестицій, економічна додана вартість тощо
Менеджери	Заробітна плата, влада, визнання, соціальні програми	Звільнення, страйки, саботажі	Індекс мотивованості, рівень заробітної плати, премії, соціальний пакет, умови для самореалізації тощо
Споживачі	Якість, ціна та цінність товару/послуги, обслуговування	Відмова купувати продукцію	Індекс якості, ціна продукції, термін та якість гарантійного та післягарантійного обслуговування, термін поставки, умови оплати тощо
Працівники	Заробітна плата, соціальна захищеність	Звільнення, страйки, саботажі	Індекс мотивованості, рівень заробітної плати, премії, соціальний пакет тощо
Кредитори та поставальники	Сплата відсотків за кредитами, вчасні платежі та гарантії платежів	Зміна контрагентів, непостачання, постачання неякісної сировини, позов до суду тощо	Своечасність та повнота оплати, тривалість співпраці, кількість порушень умов договорів тощо
Суспільство	Робочі місця, збереження навколишнього середовища, добродійність	Судові позови, страйки, мітинги, опосередкований вплив через інші зацікавлені групи	Рівень збереження екології, інвестиції в інфраструктуру підприємства, рівень сплати податків, витрати на благодійність, кількість нових робочих місць тощо
Органи державної влади	Податки, зайнятість, сталий розвиток підприємства, дотримання законодавчо-правових норм	Застосування важелів державної влади (суди, силові структури, контролюючі органи тощо)	Темп зміни робочих місць, індекс імовірності порушення законодавчих обмежень, інвестиції у місцеві проекти, рівень сплати податків тощо

2. Інституційні обмеження, підходи та стратегії керівників підприємств щодо інституційних обмежень внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства. Інституції — це правила гри в суспільстві, або, точніше, вигадані людьми обмеження, які спрямовують людську взаємодію в певному напрямі. У результаті вони структурують стимули в процесі людського обміну — політичного, соціального й економічного. Значну частину обмежень устанавлюють самі зацікавлені групи для захисту власних інтересів, оскільки між різними групами виникають цільові конфлікти. Основну роль при цьому відіграють акціонери та менеджери, які безпосередньо можуть впливати на виробничо-господарський процес підприємства.

3. Тенденції у зовнішньому середовищі підприємства. Зовнішні тенденції можуть сприяти або перешкоджати досягненню поставлених цілей та розробленій стратегії підприємства. Відомі випадки, коли менеджмент підприємства звітує про значні досягнення, які насправді стали збігом випадкових обставин, і навпаки — негативні зовнішні тенденції інколи зводять нанівець ефективну діяльність менеджменту протягом тривалого періоду. Зрештою, самі поняття «ефективний» і «неефективний» часто перетворюються на протилежні. Така зміна насамперед

визначається обставинами, в яких діє система менеджменту, та зовнішнім середовищем, в якому функціонує будь-який об'єкт.

4. Рівень «тенізації» сфери діяльності підприємства. Загальновідомо, що майже в кожній країні існує тіньовий сектор економіки. Відмінність полягає у величині цього сектору, способах функціонування та зв'язках із реальним сектором, галузями та комплексами економіки. Існування цього сектору спричинене формальними та неформальними обмеженнями, а також рівнем розвитку підприємницької та корпоративної культур. У зв'язку з цим реальні результати, з урахуванням отриманих менеджментом у «тіні», істотно можуть відрізнятися від фактичних. Для об'єктивного оцінювання ефективності менеджменту слід додати результати, отримані в «тіні».

5. Фактор часу. Управлінської проблеми не вирішено, якщо результатом є миттєва вигода, а натомість проігноровано довготермінові інтереси та цілі (можливо, навіть виживання) підприємства. Тобто, позитивний результат у короткотерміновому періоді може виявитися негативним у довготерміновому. Вибір часового періоду залежатиме від цільової функції кожної з організацій.

Найпоширенішим *основним результатом (ефектом)* виробничо-господарської, та, відповідно, управлінської діяльності суб'єктів підприємництва є *прибуток*, а критерієм економічної ефективності — *рентабельність*.

Завданням менеджменту є оптимізація тих складових механізму, що формують прибуток з урахуванням типової моделі його функцій та забезпечують прибутковість (рентабельність) використовуваних ресурсів і функціонуючого капіталу.

Загальна економічна ефективність менеджменту визначається за допомогою оцінювання ступеня досягнення економічних цілей функціонування і розвитку підприємства за певний період відповідно до визначеної економічної стратегії підприємства. У практичній діяльності для цього використовується система показників: показники економічної ефективності роботи підприємства в цілому (узагальнені показники економічної ефективності менеджменту підприємства), показники оцінки ефективності використання окремих видів ресурсів та показники, що характеризують ефективність управлінських процесів.

Систему основних показників оцінки економічної ефективності менеджменту підприємства подано на рис. 15.7.



Рис. 15.7. Система показників оцінки економічної ефективності діяльності підприємства





Рис. 15.8. Показники оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства

Систему показників оцінки економічної ефективності управління персоналом підприємства подано на рис. 15.8.

Система показників оцінки ефективності управління персоналом дає можливість визначити:

а) фінансові можливості формування фонду оплати праці та його місце серед напрямів використання доходів та прибутку підприємства;

б) ступінь відповідності системи матеріального стимулювання персоналу підприємства цілям зростання цільового прибутку, продуктивності праці та економії поточних витрат;

в) наявність економічного підґрунтя щодо зростання або скорочення джерел формування і здійснення витрат на оплату праці;

г) ступінь дотримання відповідного балансу між економічними інтересами працівників підприємства (зростання рівня оплати праці) та інтересами підприємства (зростання частини прибутку на виробничий розвиток та покращання умов самофінансування розвитку).

Систему показників ефективності використання трудових ресурсів надано на рис. 15.9.

Найбільш загальним та універсальним показником, який відображає ефективність використання трудових ресурсів підприємства, є продуктивність праці працівників.

Основний зміст процесу управління продуктивністю праці полягає в побудові системи показників, що повною мірою характеризують продуктивність праці персоналу підприємства, пошуку та оцінці можливих резервів зростання продуктивності праці на підприємстві, розробленні заходів реалізації резервів зростання продуктивності праці.

Резерви зростання продуктивності праці та її рівень визначають організаційні, технічні, технологічні, економічні та соціальні фактори (табл. 15.5).

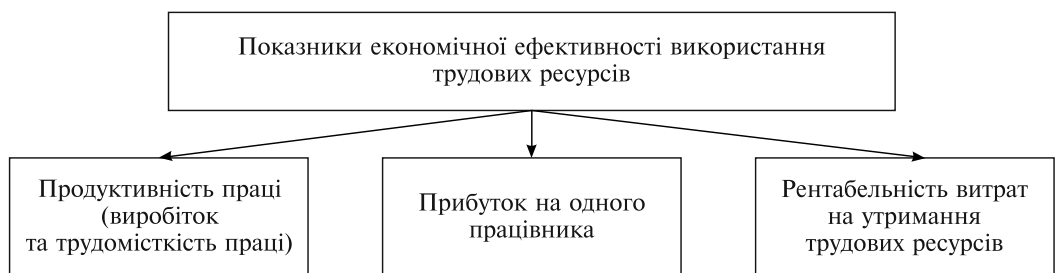


Рис. 15.9. Показники економічної ефективності використання трудових ресурсів

Таблиця 15.5. Резерви зростання продуктивності праці

Групи заходів	Зміст заходів	Характер впливу на зростання продуктивності праці
Організаційні	Удосконалення системи управління (організаційної структури тощо)	Скорочення апарату управління
	Удосконалення форм спеціалізації окремих підрозділів, структурних одиниць	Зменшення часу на обслуговування одного клієнта (споживача), здійснення управлінських впливів
	Удосконалення форм та умов організації праці. Удосконалення режиму праці	Ліквідація невиробничих утрат робочого часу
Технічні	Підвищення рівня механізації та автоматизації праці. Запровадження сучасного торговельно-технологічного обладнання, механізмів, технічних засобів. Використання потужностей та можливостей технічних засобів відповідно до паспортних характеристик	Скорочення часу виконання відповідної операції, покращання умов праці
Технологічні	Запровадження прогресивних форм та методів виробництва та/або реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Зниження часу обслуговування одного покупця
	Удосконалення технології виробництва та /а бо реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	Ліквідація втрат часу, підвищення швидкості та зниження трудомісткості виконання окремих операцій
Економічні	Удосконалення системи стимулювання персоналу, впровадження прогресивних форм оплати праці. Залучення працівників до участі в розподілі ресурсів	Посилення матеріальної мотивації до праці
	Запровадження доцільної автономії, повної або часткової економічної самостійності структурних господарських підрозділів	
Соціальні	Розробка, організаційне закріплення та впровадження заходів з підтримки виробничої та трудової дисципліни. Удосконалення умов праці та побуту працівників. Підтримка організаційної культури підприємства. Підтримка сприятливого соціально-психологічного клімату	Посилення змістовної та соціоцентричної мотивації до праці

Систему показників оцінки результативності менеджменту й ефективності управління основними та обіговими активами підприємства подано на рис. 15.10.

Система показників оцінки економічної ефективності управління основними та обіговими активами підприємства дозволяє оцінити:

а) можливість визначення ступеня зносу основних засобів та відшкодування витрат на формування основних засобів (*коефіцієнт зносу основних засобів*);

б) можливість подальшого використання та ступінь невідшкодованих витрат на формування основних засобів (*коефіцієнт придатності основних засобів*);

в) середній період повного оновлення всіх основних засобів підприємства (*швидкість оновлення основних засобів*);

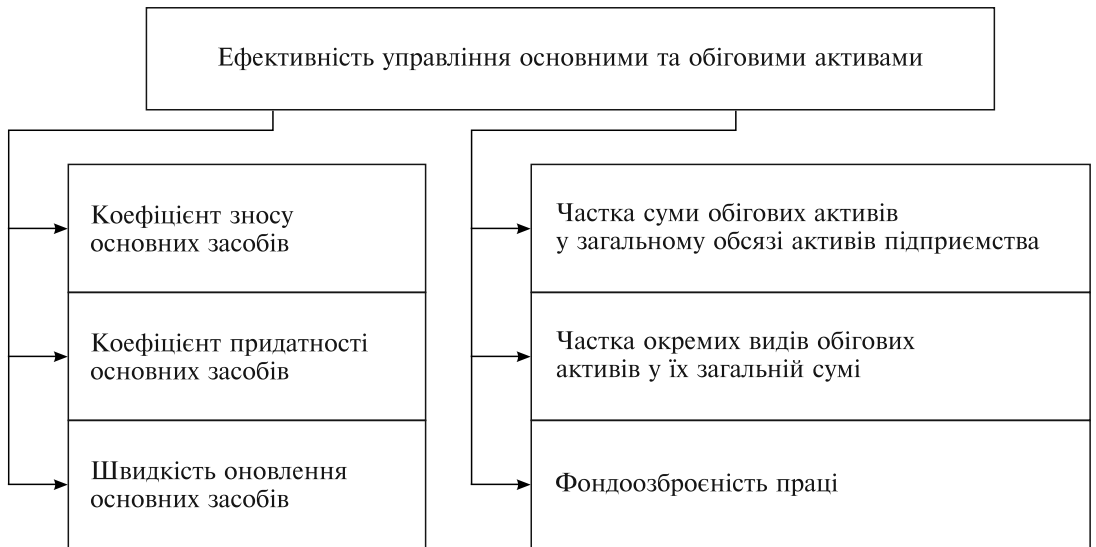


Рис. 15.10. Показники оцінки ефективності управління основними та обіговими активами підприємства

г) динаміку частки введених основних засобів у їх загальному наявному обсязі; ступінь оновлення основних засобів (*коефіцієнт оновлення основних засобів*);

г) ступінь забезпеченості персоналу основними засобами (*фондоозброєність праці*).

Систему показників оцінки ефективності управління фінансовим станом підприємства зображено на рис. 15.11.

Показники ефективності управління фінансовим станом підприємства дозволяють надати оцінку:

а) можливостям здійснити розрахунки за короткостроковими зобов'язаннями підприємства у найближчий час, ефективності використання вільних грошових коштів (*коефіцієнт абсолютної ліквідності*);

б) ступеня покриття короткострокових зобов'язань за рахунок грошових коштів та дебіторської заборгованості без урахування товарних запасів (*коефіцієнт проміжної платоспроможності*);

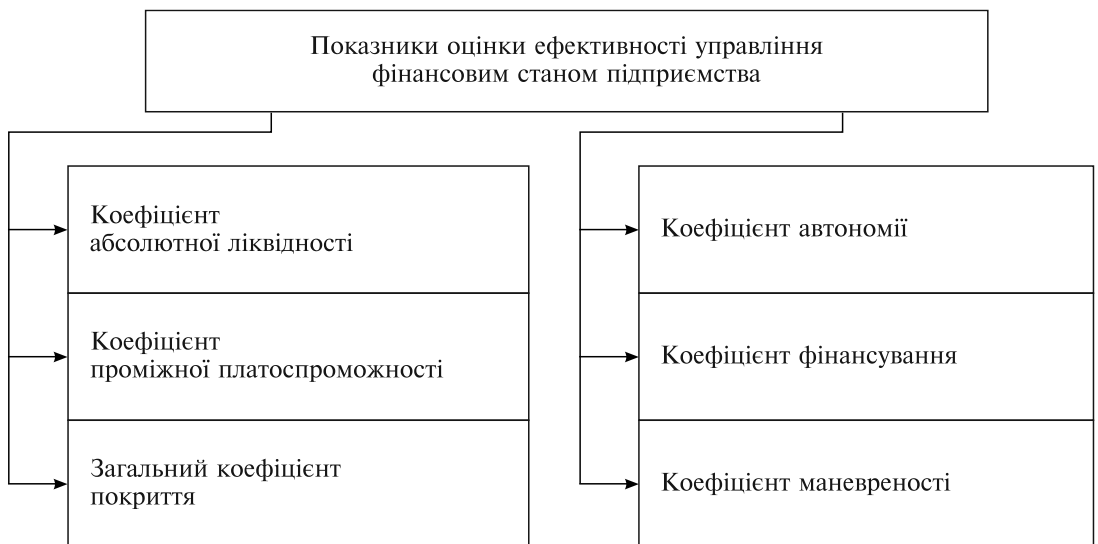


Рис. 15.11. Показники оцінки ефективності управління фінансовим станом підприємства

в) ліквідності підприємства, його можливостям покриття короткострокових зобов'язань за рахунок усіх обігових засобів протягом року, кредитованості підприємства (*загальний коефіцієнт покриття*);

г) структури майна підприємства, його розподілу на основні та обігові засоби, можливостей швидкого реагування на зміни у кон'юнктурі ринку (*коефіцієнт маневреності*);

г) структурі обігових засобів за джерелами формування, а саме за рахунок власного капіталу чи заборгованості (*коефіцієнт автономії*);

д) фінансової стабільності у вигляді обсягу власних фінансових ресурсів у структурі капіталу підприємства (*коефіцієнт самофінансування*).

Систему показників оцінки ефективності використання фінансових ресурсів зображено на рис. 15.12.

Оцінка системи показників ефективності використання фінансових ресурсів дозволяє визначити:

а) прибутковість майна або капіталу, які знаходяться в розпорядженні підприємства, у тому числі власного та позикового (*коефіцієнт рентабельності використаного капіталу*);

б) рівень прибутковості власного капіталу (*коефіцієнт рентабельності власного капіталу*);

в) ефективність господарської діяльності підприємства (*коефіцієнт рентабельності обороту — доходу, виручки*);

г) рівень доходу, який отримує підприємство на одиницю власного і позикового капіталу (*капіталомісткість*);

г) швидкість обороту капіталу підприємства та його тривалість у днях (*коефіцієнт оборотності капіталу, період обороту капіталу в днях*).

Систему показників ефективності використання матеріальних ресурсів зображено на рис. 15.13.

Ступінь вирішення питання визначення ефективності використання матеріальних ресурсів оцінюється шляхом вивчення їх у статичі і динаміці та порівняння з підприємствами — аналогами системи показників ефективності використання основних та обігових засобів.

Управління ефективністю використання основних та обігових засобів підприємства дає можливість:



Рис. 15.12. Показники ефективності використання фінансових ресурсів

а) визначити основні недоліки діючої на підприємстві стратегії формування та використання основних та матеріальної частини обігових засобів, які необхідно враховувати при обґрунтуванні напрямів її вдосконалення на плановий період;

б) здійснити оцінку фондovіддачі, фондovісткості доходу (у торгівлі — товарообороту), прибутковості основних засобів, швидкості обороту матеріальної частини обігових активів підприємства та тривалості в днях обороту обігових засобів;



Рис. 15.13. Показники ефективності використання матеріальних ресурсів



Рис. 15.14. Узагальнюючі показники економічної ефективності діяльності підприємства

в) оцінити економічну ефективність використання основних засобів та обігових активів.

Узагальнюючі показники економічної ефективності менеджменту підприємства зображено на рис. 15.14.

Показник дохідності ресурсів ( $D_p$ ) розраховується за формулою:

$$D_p = \frac{D(B)}{(\Phi P, TP, MP)}, \quad (15.4)$$

де  $D(B)$  — дохід (виручка) підприємства;  $\Phi P$  — обсяг фінансових ресурсів;  $TP$  — обсяг трудових ресурсів;  $MP$  — обсяг матеріальних ресурсів підприємства.

Рівень рентабельності використання ресурсів ( $P_p$ ) розраховується за формулою:

$$P_p = \frac{ЧП}{(\Phi P, TP, MP)} \cdot 100, \quad (15.5)$$

де  $ЧП$  — чистий прибуток підприємства.

Рівень рентабельності обороту ( $P_o$ ) розраховується за формулою:

$$P_o = \frac{ЧП}{D(B)} \cdot 100, \quad (15.6)$$

Витратовіддача ( $B_a$ ) розраховується за формулою:

$$B_a = \frac{D(B)}{ПВ}, \quad (15.7)$$

де  $ПВ$  — поточні витрати підприємства.

Дохідність потенційних витрат ( $D_a$ ) розраховується за формулою:

$$D_a = \frac{D(B)}{ВП}, \quad (15.8)$$

де  $ВП$  — потенційні витрати підприємства.

Капіталовіддача ( $K_a$ ) розраховується за формулою:

$$K_a = \frac{D(B)}{K}, \quad (15.9)$$

де  $K$  — розмір капіталу підприємства.

Зростаючий рівень складності комплексної глибокої оцінки економічної ефективності менеджменту в умовах конкуренції спричинив появу нових підходів у методології такої оцінки — **збалансованої системи показників** (ЗСП, Balanced Scorecard — BSC) ефективності, яка отримала назву від імені її розробників — **модель Каплана—Нортон**. Передумовою виникнення системи збалансованих показників було прагнення керівництва західних компаній посилити управлінську функцію за рахунок органічного узгодження інтересів різних груп: акціонерів, споживачів, партнерів, кредиторів. Для того, щоб реалізувати подібну багатовекторну політику управління бізнесом, необхідно мати комплексну систему стратегічних цілей і ключових показників, добре збалансовану систему стратегічного вимірювання.

Цілі та показники ЗСП формуються залежно від світогляду і стратегії кожного конкретного підприємства і розглядають їх за чотирма критеріями: фінансовим, відносинами з клієнтами, внутрішніми бізнес-процесами, а також навчання і розвитку персоналу підприємства. За допомогою ЗСП керівник може визначити, як організація працює над створенням вартості для теперішніх і майбутніх клієнтів і що необхідно зробити для розширення внутрішніх можливостей та збільшення інвестицій у персонал, бізнес-структури та процедури з метою вдосконалення діяльності у майбутньому.

Останнім часом у практичній діяльності все більш активно застосовуються методи менеджменту, які серед найважливіших критеріїв успішності управлінської діяльності на різних ієрархічних рівнях розглядають *збільшення ринкової доданої вартості підприємства* і окремих його підрозділів. Цей концептуальний підхід отримав назву *менеджменту, що базується на управлінні вартістю*, або *VBM-менеджменту* (Value Based Management). В основі VBM — управління на основі інтегрованого фінансового показника — вартості підприємства.

#### 15.4. СИСТЕМА ЛОКАЛЬНИХ ПОКАЗНИКІВ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ

Для більш поглибленого аналізу і більш детального оцінювання ефективності менеджменту важливо застосовувати локальні показники.

Розрізняють такі *локальні показники оцінювання рівня ефективності менеджменту*: коефіцієнт централізації виробництва, коефіцієнт спеціалізації виробничих підрозділів, коефіцієнт раціональної структури, зайнятість персоналу в апараті управління, міра централізації управлінських функцій, співвідношення чисельності лінійного та функціонального персоналу, міра формалізації праці управлінського персоналу, рівень механізації та автоматизації праці управлінського персоналу, ефективність праці в системі управління, економічність праці в системі управління, коефіцієнт цілеспрямованості системи управління, коефіцієнт повноти охоплення функцій управління, коефіцієнт дублювання функцій, коефіцієнт глибини спеціалізації управлінських робіт, коефіцієнт надійності системи управління, коефіцієнт абсолютного використання інформації, коефіцієнт ефективного використання інформації, коефіцієнт порушення ритмічності управлінського циклу, коефіцієнт оперативності управління, коефіцієнт безперервності інформаційних потоків, коефіцієнт пропорційності апарату управління, коефіцієнт безперервності діяльності апарату управління, рівень розроблення інструктивного та нормативного матеріалу, загальний діапазон менеджменту, рівень технічної озброєності управлінців, коефіцієнт ланковості структури менеджменту, швидкість прийняття управлінських рішень, продуктивність праці, зарплатовіддача, рівень задоволення потреб споживачів, рівень розвитку соціальної інфраструктури, збалансованість розподілу прав і обов'язків, збалансованість функцій та цілей управління, відповідність управлінського персоналу і складності роботи, повнота інформаційного забезпечення, забезпеченість технологічними засобами з урахуванням їх номенклатури.

Система локальних показників оцінювання ефективності менеджменту включає:

1. Коефіцієнт економічності керуючої підсистеми ( $K_1$ ):

$$K_1 = \frac{D}{B_{zn} + B_a} \quad (15.10)$$

де  $B_{zn}$  — витрати на заробітну плату керівників, тис. грн;  $B_a$  — інші адміністративні витрати, крім орендних платежів, амортизації, витрат на ремонт, тис. грн;  $D$  — дохід, тис. грн.

Чим більше значення показника, тим вищий рівень ефективності адміністрації підприємства. Цей показник доцільно використовувати із системою інших показників оцінювання рівня ефективності, оскільки зростання адміністративних витрат (навчання адміністративного персоналу, впровадження нових інформаційних систем тощо) може мати стратегічно позитивні наслідки для діяльності підприємства.

2. Плинність кадрів управлінського персоналу ( $K_2$ ):

$$K_2 = \frac{Q_{зв} + Q_{np} + Q_{пер}}{Q_{cc}} \quad (15.11)$$

де  $Ч_{зв}$  — чисельність звільнених керівників, осіб;  $Ч_{пр}$  — чисельність працевлаштованих керівників, осіб;  $Ч_{пер}$  — чисельність переміщених керівників, осіб;  $Ч_{ср}$  — річна середньоспискова чисельність керівників, осіб.

Значний рівень плинності кадрів, як правило, свідчить про незадовільний соціально-психологічний стан колективу підприємства. Якщо кількість звільнених керівників перевищує 30 % протягом року, то рівень плинності кадрів є високим, а ефективність менеджменту — низькою.

3. Рівень розвитку та підвищення кваліфікації керівників ( $K_3$ ):

$$K_3 = \frac{w_1 \times Kn_1 + Kn_2 + \dots + w_n \times Kn_m}{Ч_{ср}}, \quad (15.12)$$

де  $w_n$  — ваговий коефіцієнт, частка;  $Kn_n$  — кількість керівників, які пройшли підвищення кваліфікації, перепідготовку, відвідували навчальні семінари, курси підвищення кваліфікації, отримали науковий ступінь 1, 2...  $m$ -го управлінського підрозділу підприємства, осіб.

Ваговий коефіцієнт  $w_n$  визначається через співвідношення кількості затрачених днів на стажування до кількості робочих днів за період розрахунку коефіцієнта розвитку та підвищення кваліфікації керівників. Слід зазначити, що при оцінюванні цього показника доцільно враховувати ефективність виконання основних обов'язків керівником.

4. Коефіцієнт управлінського досвіду роботи ( $K_4$ ):

$$K_4 = \frac{K_{д.к.р.} + K_{д.р.м.} + K_{д.р.п.}}{K_{д.р.}}, \quad (15.13)$$

де  $K_{д.р.}$  — загальний досвід роботи, роки;  $K_{д.к.р.}$  — загальний управлінський досвід роботи, роки;  $K_{д.р.м.}$  — досвід роботи менеджером у галузі діяльності, роки;  $K_{д.р.п.}$  — досвід роботи менеджером на підприємстві, де проводиться оцінювання, роки.

Чим більше значення індикатора управлінського досвіду роботи, тим рівень ефективності менеджменту є вищим. Не слід вводити вагові коефіцієнти для індикаторів, які знаходяться в чисельнику, оскільки, якщо керівник працює в галузі діяльності, то цей термін враховується двічі (в загальному досвіді управлінської роботи та досвіді роботи керівником у галузі діяльності), а термін роботи на підприємстві в системі менеджменту враховується відповідно тричі.

5. Коефіцієнт реорганізування системи управління ( $K_5$ ):

$$K_5 = \frac{K_{с.р.м.} + K_{л.р.м.}}{K_{р.м.}}, \quad (15.14)$$

де  $K_{с.р.м.}$  — кількість створених робочих місць в апараті управління, од.;  $K_{л.р.м.}$  — кількість ліквідованих робочих місць в апараті управління, од.;  $K_{р.м.}$  — кількість робочих місць в апараті управління, од.

Коефіцієнт реорганізування слід використовувати при впровадженні та оцінюванні змін у системі менеджменту підприємства, які зафіксовані у прийнятій стратегії. Якщо ж відсутні зміни у внутрішньому та зовнішніх середовищах підприємства, то значення коефіцієнта повинно бути незначним. Кількість ліквідованих робочих місць враховується виключно з додатнім знаком. Загалом коефіцієнт доцільно застосовувати з низкою інших показників оцінювання ефективності менеджменту.

6. Коефіцієнт стратегічної надійності управлінських систем полягає у відсутності негативних відхилень стратегічних цілей у процесі діяльності підприємства ( $K_6$ ):

$$K_6 = \frac{\sum_{t=1}^n G_t \cdot Q_t}{100 \%}, \quad (15.15)$$



де  $Q$  — ваговий коефіцієнт відхилення, частка;  $G_t$  — величина  $t$ -го відхилення, %;  $n$  — кількість відхилень у діяльності управлінської системи, од.

Відхилення розраховуються у відсотках від планових індикаторів діяльності підприємства. Значний рівень відхилень свідчить про низьку ефективність системи менеджменту підприємства.

7. Коефіцієнт молодих керівників ( $K_7$ ):

$$K_7 = \frac{Q_{35}}{Q_{cc}}, \quad (15.16)$$

де  $Q_{35}$  — кількість керівників на підприємстві до 35 років.

Система менеджменту повинна бути збалансованою за віковою структурою керівників, тобто поєднувати молодих фахівців та керівників із досвідом роботи.

Якщо значення показника зростає, це свідчить про старіння системи менеджменту. І навпаки, зниження рівня коефіцієнта характеризує тенденцію омолодження керівного складу підприємства. Згідно з дослідженнями науковців, на підприємстві частка молодих працівників (до 35 років) повинна становити до 20—30 % залежно від підприємства та системи менеджменту.

8. Коефіцієнт оскарженості управлінських дій ( $K_8$ ):

$$K_8 = \frac{C}{Q_{cc}}, \quad (15.17)$$

де  $C$  — кількість скарг від працівників підприємства на керівників, од.

Розрахунок цього показника дасть змогу оцінити морально-психологічний клімат колективу, взаємовідносини між керівником та підлеглим тощо. Значна кількість скарг та високий рівень оскарженості управлінських дій характеризуватиме низький рівень ефективності менеджменту.

9. Рівень професійних захворювань та травматизму, зокрема опорно-рухового апарату, ожиріння, проблеми із зором, втратою голосу тощо ( $K_9$ ):

$$K_9 = \frac{Z + T_p}{Q_{cc}}, \quad (15.18)$$

де  $Z$  — кількість керівників з професійними захворюваннями, осіб;  $T_p$  — кількість травмованих керівників, осіб.

Цей показник є індикатором соціальної ефективності управлінських систем підприємства. Чим нижче значення показника, тим більш соціально захищеним є робітник і тим вищою є соціальна ефективність системи менеджменту підприємства.

10. Обсяг штрафів, накладених на керівників через шахрайство та інші порушення нормативно-правових актів ( $K_{10}$ ):

$$K_{10} = \frac{Ш_{mp}}{Q_{cc}}, \quad (15.19)$$

де  $Ш_{mp}$  — обсяг штрафів унаслідок порушення нормативно-правових актів керівниками підприємства, тис. грн.

Значний рівень показника характеризуватиме негативні тенденції у рівні ефективності менеджменту. Відомі випадки, коли керівникам підприємства економічно доцільніше порушити нормативно-правові акти та сплатити передбачені ними штрафи, аніж діяти в межах чинного законодавства. Особливо часто виникають такі порушення щодо екологічних норм. Штрафи ж, передбачені вітчизняним законодавством при порушенні екологічних норм, є неадекватними (зниженими).

11. Відновлюваність управління — швидке усунення відхилень у роботі та відтворення здатності функціонувати у заданому режимі. Цей показник ( $K_{11}$ ) характеризує здатність управлінської системи змінювати свої функції і налагоджувати нові зв'язки відповідно до нових завдань, не порушуючи при цьому притаманної цій структури впорядкованості відносин:

$$K_{11} = \sum_{i=1}^h B_i, \quad (15.20)$$

де  $B_i$  — витрати часу на відновлення функціонування управлінської системи в звичному режимі внаслідок змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі діяльності підприємства, год.;  $i$  — зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, од.;  $h$  — кількість змін, од.

Чим нижче значення коефіцієнта відновлюваності, тим вищий рівень ефективності менеджменту. Про необхідність відновлення функціонування управлінської системи свідчатиме відхилення за ключовими показниками, що перевищує 30 %. Відповідно за показником слід розраховувати витрати часу на повернення показників у проміжку від 0 до 30 %.

12. Коефіцієнт заміщуваності згідно з кадровим резервом, тобто кількість менеджерів на ключову вакансію ( $K_{12}$ ):

$$K_{12} = \frac{Z_{кр}}{Ч_{cc}}, \quad (15.21)$$

де  $Z_{кр}$  — кількість осіб на ключові місця керівників згідно з кадровим резервом, осіб.

Чим більший кадровий резерв, а отже, й рівень індикатора заміщення, тим вища ефективність менеджменту. При цьому важливо забезпечити якісну структуру кадрового резерву, тобто до кадрового резерву слід вводити претендентів, які здатні у разі потреби адекватно заміщувати керівників.

13. Кількість скарг та позовних заяв різних груп впливу на керівників підприємства ( $K_{13}$ ).

$$K_{13} = \frac{C + \Pi_3}{Ч_{cc}}, \quad (15.22)$$

де  $C$  — кількість скарг зацікавлених груп (насамперед споживачів та контрагентів) на керівників підприємства, од.;  $\Pi_3$  — кількість судових позовних заяв на діяльність керівників підприємства (у тому числі з виплати заборгованої заробітної плати працівникам), од.

Високе значення показника свідчатиме про негативні тенденції у розвитку систем менеджменту підприємства. Розроблений коефіцієнт за своїм значенням повинен наближатися або дорівнювати нулю.

14. Коефіцієнт запобігання та вирішення дисфункціональних конфліктів в управлінських системах ( $K_{14}$ ):

$$K_{14} = \frac{K_3 + \Pi_6}{K_{\kappa}}, \quad (15.23)$$

де  $K_3$  — кількість дисфункціональних конфліктів, яких удалося запобігти, од.;  $K_{\kappa}$  — кількість дисфункціональних конфліктів, які вдалося вирішити без значних негативних наслідків для підприємства, од.

Дисфункціональні конфлікти зумовлюють негативні результати в діяльності підприємства. У зв'язку з цим застосування превентивних заходів виникнення дисфункціональних конфліктів та мінімізація їхніх негативних наслідків свідчатиме про ефективні дії керівників підприємства.

15. Кількість сформованих методів менеджменту, а саме: виданих наказів, указівок, інструкцій, положень, тарифів, бюджетів тощо ( $K_{15}$ ):

$$K_{15} = \frac{Mx_1 + Mx_2 + \dots + Mx_e}{\varphi_{cc}}, \quad (15.24)$$

де  $M$  — сформований метод менеджменту  $x_j$  виду, од.;  $e$  — загальна кількість видів сформованих методів менеджменту, од.

Важливо при використанні цього показника проаналізувати якість та цінність сформованих методів менеджменту. Якісні характеристики визначатимуться в процесі виконання методів менеджменту, отже оцінити сформовані методи менеджменту можуть насамперед виконавці. Також показник кількості сформованих методів менеджменту повинен бути узгодженим із стратегією підприємства. Якщо стратегія передбачає гнучкість системи менеджменту підприємства та демократичний стиль управління, то кількість сформованих методів менеджменту повинна бути меншою порівняно з кількістю методів менеджменту при реалізації стратегії жорсткого контролювання діяльності підприємства та авторитарному стилі керівництва.

16. Індекс лідерства керівників підприємства ( $K_{16}$ ). Цей індикатор визначається як сума кількості повторних повідомлень керованій системі ( $P_n$ ), кількість скарг на керівника, кількість судових позовних заяв на діяльність керівника, кількість порушень підлеглими прийнятих керівником норм та правил ( $P_{н.пр.}$ ):

$$K_{16} = P_n + C + P_z + P_{н.пр.}, \quad (15.25)$$

На думку багатьох учених, лідерство керівника є домінуючим чинником досягнення високого рівня ефективності менеджменту. Якщо керівник володіє лідерськими якостями, то рівень ефективності менеджменту підвищується.

Продукт праці керівників відрізняється від продукту праці інших працівників підприємства насамперед тим, що він не має речових результатів. Це створює додаткові труднощі для оцінювання діяльності керівників та окремих управлінських систем. Однак можна чітко стверджувати, що продуктом праці менеджерів підприємства є сукупність управлінських рішень та вироблених методів, а також той вплив, який вони чинять на об'єкти управління та керовану систему менеджменту.

Відповідно для визначення рівня ефективності менеджменту слід оцінити насамперед процес прийняття, реалізації управлінських рішень та якість цих рішень. Управлінські рішення повинні відповідати вимогам та інтересам зацікавлених груп, цілям, які реалізуються за допомогою управлінського рішення, забезпеченості прийняття та реалізації управлінських рішень, визначення конкретних термінів, ресурсів та працівників, які реалізуватимуть рішення, системі контролювання його виконання та регулювання у випадку потреби внесення змін в управлінське рішення.

Управлінські рішення повинні забезпечити досягнення збалансованості цілей підприємства. Отже, система показників щодо ефективності управлінських рішень складатиметься з таких індикаторів:

1. Чіткість управлінських рішень (якщо рішення сформовано за допомогою кількісних показників, а саме: обсяг необхідних ресурсів, час реалізації, можливі додаткові витрати та резерви тощо, то показник наближується до 1, і навпаки, якщо використано винятково якісні критерії, то показник наближається до нуля). Коефіцієнт чіткості управлінських рішень ( $K_{17}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{17} = \frac{Z_y}{Z}, \quad (15.26)$$

де  $Z$  — кількість прийнятих управлінських рішень, од.;  $Z_y$  — кількість управлінських рішень, прийнятих із кількісними критеріями та індикаторами, од.

Для підвищення ефективності менеджменту слід формувати управлінські рішення з кількісними індикаторами, що спрощує процес їх виконання.

2. Рівень структуризації рішення — це показник запобігання бюрократизму та нечіткості управлінських рішень, що характеризує рівень якісного формування керівниками управлінських рішень. Показник запобігання бюрократизму та нечіткості управлінських рішень ( $K_{18}$ ) визначають так:

$$K_{18} = \frac{Zb + Zu}{Z}, \quad (15.27)$$

де  $Zb$  — кількість бюрократичних управлінських рішень, од;  $Zu$  — кількість нечітких управлінських рішень, од.

Чим нижче значення показника, тим вищий рівень ефективності менеджменту.

3. Коефіцієнт порівнюваності варіантів рішення ( $K_{19}$ ):

$$K_{19} = \frac{Z - Z_o}{Z}, \quad (15.28)$$

де  $Z_o$  — кількість зіставних варіантів управлінських рішень, що приймаються, од.

Порівнюваність та зіставність управлінських альтернатив дає змогу обрати найкращу із них. Відповідно, чим більше вироблено зіставних варіантів управлінських рішень, тим нижче значення показника та вищий рівень ефективності менеджменту.

4. Коефіцієнт отриманої інформації ( $K_{20}$ ) визначається за формулою:

$$K_{20} = \frac{V_1 \times D_1 + V_2 \times D_2 + \dots + V_q \times D_q}{Z}, \quad (15.29)$$

де  $D$  — джерела отримання інформації, од;  $V$  — вагомість джерела, частка;  $q$  — кількість джерел отримання інформації для прийняття управлінського рішення, од.

Адекватність рішення забезпечується шляхом опрацювання різних джерел інформації. Чим більша кількість різних інформаційних джерел, тим якість прийнятого управлінського рішення є вищою. Тому показник обсягу опрацьованої інформації повинен бути більшим за одиницю. Чим більше перевищення, тим ефективніша система менеджменту. Сума вагомостей усіх інформаційних джерел дорівнює умовній одиниці.

5. Коефіцієнт альтернатив в управлінських рішеннях ( $K_{21}$ ) розраховується:

$$K_{21} = \frac{A}{Z}, \quad (15.30)$$

де  $A$  — кількість альтернатив у прийнятті управлінського рішення, од.

Цей коефіцієнт є схожий до коефіцієнта порівнюваності управлінських рішень, який оцінює якість альтернатив, а коефіцієнт альтернатив управлінських рішень характеризує кількість усіх альтернатив. Ефективний керівник намагатиметься розробити якомога більше альтернатив для того, щоб мати резервні варіанти прийняття та реалізації управлінських рішень;

6. Коефіцієнт рівня досягнення цілей за допомогою прийнятого стратегічного управлінського рішення ( $K_{22}$ ) доцільно визначати за формулою:

$$K_{22} = V_c \times R_{c_1} + V_c \times R_{c_2} + \dots + V_c \times R_{c_s}, \quad (15.31)$$

де  $s$  — кількість цілей, од.;  $V_c$  — вагомість досягнених цілей, частка;  $R_c$  — рівень досягнення цілей, %.

Цей показник можна швидко порахувати за двох умов: кількісного вираження рівня цілей та кількісного вимірювання ефекту, який отриманий унаслідок прийняття та реалізації управлінського рішення.

7. Коефіцієнт часових витрат на прийняття управлінських рішень обчислюється ( $K_{23}$ ):

$$K_{23} = \frac{T_w}{Z}, \quad (15.32)$$

де  $T_w$  — часові витрати на прийняття управлінських рішень, год.

Керівники ефективних підприємств намагаються скоротити витрати часових ресурсів на прийняття управлінських рішень так само, як і інших видів ресурсів підприємства. Чим нижчий рівень витрат ресурсів на прийняття рішень, тим вищий рівень ефективності менеджменту.

Коефіцієнт колізійності управлінських рішень, що оформлені як накази, плани, заходи тощо ( $K_{24}$ ):

$$K_{24} = \frac{Z_p + Z_s + Z_k}{Z}, \quad (15.33)$$

де  $Z_p$  — колізійні рішення, які суперечать чинним нормативно-правовим актам, од.;  $Z_s$  — колізійні рішення, які суперечать цілям та стратегії підприємства, од.;  $Z_k$  — колізійні рішення, які суперечать внутрішньокорпоративним нормам, правилам, од.

Колізії можуть бути різних видів. Найпоширенішими колізіями є невідповідність чинному законодавству, стратегії підприємства та його цілям, внутрішньокорпоративним нормам та правилам.

Завданням менеджменту підприємства є мінімізація кількості колізій в управлінських рішеннях. Особливо слід уникати колізій в управлінських рішеннях, які суперечать нормам чинного законодавства.

8. Коефіцієнт оцінювання виконавцями прийнятих управлінських рішень ( $K_{25}$ ) виявляється через пряму відмову виконання рішень (низька конструктивність та доступність рішення), зволікання з виконанням, реалізацією управлінських рішень за принципом «італійського страйку» тощо:

$$K_{25} = \frac{Z_v + Z_r}{Z}, \quad (15.34)$$

де  $Z_v$  — кількість нереалізованих управлінських рішень через відмову підлеглих їх виконувати, од.;  $Z_r$  — кількість рішень, що виконані із запізненням або за принципом «італійського страйку», од.

Мінімізувати рівень негативної оцінки прийнятих управлінських рішень можна шляхом залучення виконавців та врахування їхніх пропозицій при розробленні рішень. Швидка реалізація управлінських рішень дасть змогу підвищити загальний рівень ефективності менеджменту.

9. Коефіцієнт обґрунтованості прийнятих рішень ( $K_{26}$ ) визначається як обсяг отриманої інформації для прийняття управлінського рішення до обсягу повної інформації для прийняття цього рішення:

$$K_{26} = \frac{I_z}{I_d}, \quad (15.35)$$

де  $I_d$  — необхідний обсяг інформації для прийняття раціонального управлінського рішення, % від загального обсягу інформації щодо управлінського рішення;  $I_z$  — здобута керівниками інформація, %.

Здобути повну інформацію зазвичай неможливо й економічно не вигідно, і більшість рішень, які приймаються на підприємстві, є ризикованими, тому значення показника є меншим за одиницю.

Доцільно пам'ятати, що надмірний обсяг інформації також може спричинити негативні наслідки діяльності підприємства, оскільки для прийняття рішення інформація повинна бути відповідно оброблена та структурована.

10. Коефіцієнт кількості дисфункціональних конфліктів ( $K_{27}$ ) у процесі прийняття управлінських рішень визначається за формулою:

$$K_{27} = \frac{K_f - K_d}{K_s}, \quad (15.36)$$

де  $K_f$  — кількість функціональних конфліктів під час прийняття управлінських рішень, од.;  $K_d$  — кількість дисфункціональних конфліктів, од.;  $K_s$  — кількість конфліктів у прийнятті управлінських рішень, од.

Конфлікти постійно виникають у системі менеджменту, і наслідки конфліктів можуть бути або позитивними, або негативними. Саме тому завдання ефективної системи менеджменту — зменшити кількість конфліктів з дисфункціональними наслідками для діяльності підприємства. Чим вище позитивне значення коефіцієнта, тим вищий рівень СЕЕСММП;

11. Кількість залучених виконавців до прийняття управлінських рішень до загальної кількості працівників ( $K_{28}$ ):

$$K_{28} = \frac{Ч_{в.з.}}{Ч_{ср}}, \quad (15.37)$$

де  $Ч_{в.з.}$  — чисельність залучених до прийняття управлінських рішень виконавців, осіб.

12. Для формування ефективних управлінських рішень необхідно залучати виконавців та керівників нижчих рівнів управління з двох причин. Перша полягає в тому, що виконавці та керівники нижчих рівнів управління володіють актуальною інформацією, оскільки безпосередньо співпрацюють зі споживачами, постачальниками, посередниками та іншими зацікавленими групами. Друга причина виявляється у зниженні рівня опору з боку виконавців у процесі реалізації управлінських рішень, розроблених за участю цих виконавців.

Високе значення показника свідчатиме про активне залучення виконавців до прийняття управлінських рішень та забезпечить підвищення рівня ефективності менеджменту.

13. Коефіцієнт відповідності прийнятих рішень тенденціям зовнішнього середовища ( $K_{29}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{29} = \frac{Z_l}{Z}, \quad (15.38)$$

де  $Z_l$  — кількість прийнятих рішень, що відповідають тенденціям зовнішнього середовища, од.;

Зміни у зовнішньому середовищі зумовлюють необхідність прийняття менеджментом підприємства адекватних управлінських рішень. Рішення, прийняте всупереч ринковим тенденціям, спричиняє, як правило, зниження рівня ефективності менеджменту.

14. Швидкість прийняття, виконання та доведення рішення до виконавців ( $K_{30}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{30} = \frac{T_p + T_v + T_d}{Z}, \quad (15.39)$$

де  $T_p$  — термін прийняття управлінського рішення, год.;  $T_v$  — термін виконання управлінського рішення, год.;  $T_d$  — термін доведення управлінського рішення до виконавців, год.

Чим нижчі часові витрати за кожним з індикаторів, тим вищий рівень ефективності менеджменту. Знизити втрати часу на доведення рішення до виконавців можна шляхом використання інформаційних систем та залучення виконавців до процесу прийняття рішення.

15. Коефіцієнт альтернативності виконання управлінських рішень ( $K_{31}$ ) розраховується так:

$$K_{31} = \frac{A_v}{Z}, \quad (15.40)$$

де  $A_v$  — кількість альтернатив виконання прийнятого управлінського рішення, од.

Важливо забезпечити не тільки альтернативи прийняття рішення, але й альтернативи їхнього виконання, оскільки турбулентність середовища часто спричиняє необхідність пошуку альтернатив для ефективної реалізації управлінського рішення. Чим більше значення коефіцієнта альтернативності виконання управлінського рішення, тим вищий рівень ефективності менеджменту, керівника, управлінського підрозділу підприємства.

16. Рівень ризику управлінських рішень ( $K_{32}$ ) розраховується за формулою:

$$K_{32} = \frac{P_r \times O_r}{R_v}, \quad (15.41)$$

де  $P_r$  — ймовірність виникнення ризику в процесі прийняття та реалізації управлінського рішення, частка;  $O_r$  — обсяг можливих втрат унаслідок прийняття та реалізації управлінського рішення, тис. грн;  $R_v$  — витрати на формування методів зниження рівня ризику, тис. грн.

Рівень ризику повинен бути оптимальним. Небезпекою для підприємства є високий та низький рівень ризику у прийнятих управлінських рішеннях. За оптимальності рівня ризику досягається максимальна ефективність управлінського рішення та інших елементів системи менеджменту підприємства.

17. Коефіцієнт відхилення в прийнятих та реалізованих управлінських рішеннях від установлених зовнішніх та внутрішніх норм ( $K_{33}$ ). Цей коефіцієнт розраховується:

$$K_{33} = 1 - \frac{\sigma}{N_v}, \quad (15.42)$$

де  $\sigma$  — середньоквадратичне відхилення за всіма нормами, %;  $N_v$  — середній рівень виконання норм, %.

Чим нижче значення коефіцієнта відхилень, тим ефективніший менеджмент підприємства. Однак такі відхилення постійно виникатимуть, оскільки змінюється середовище діяльності підприємства, що зумовлює появу відповідних відхилень.

Отже, ефективна система управління підприємства має бути надійним важелем оптимізації діяльності та управління нею з точки зору досягнення цільової функції діяльності організації та призначена для:

- захисту економічних інтересів підприємства;
- задоволення потреб та очікувань споживачів і працівників;
- забезпечення фінансових вигод власників, держави та регіону;
- захисту навколишнього середовища та раціонального використання природних ресурсів;
- сприяння розвитку науково-технічного прогресу.

## ЗАПИТАННЯ ТА ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. У чому полягає відмінність понять «ефект» і «ефективність», «результат» і «результативність»?
2. У чому полягає сутнісна відмінність між поняттями «ефективність менеджменту» та «результативність менеджменту»?

3. Що слід розуміти під ефективністю та результативністю менеджменту організації?
4. За яких умов менеджмент організації можна назвати результативним?
5. Які найбільш поширені теоретичні погляди на сучасному етапі характеризують ефект менеджменту?
6. Які основні класифікаційні ознаки формують систему видової класифікації ефективності менеджменту?
7. Які існують основні види ефективності менеджменту за аспектами (сферами) діяльності? Охарактеризуйте їх.
8. Які існують основні види ефективності менеджменту за масштабами управлінської діяльності? Охарактеризуйте їх.
9. У чому полягає сутність ефективності менеджменту на різних ієрархічних рівнях управління?
10. Дайте характеристику ефективності менеджменту за різними методами — абсолютним і порівняльним.
11. У чому полягає сутність визначення ефективності менеджменту за фактором часу?
12. Охарактеризуйте видову класифікацію ефективності менеджменту за стадіями життєвого циклу організації?
13. Які види ефективності менеджменту можна визначати у зв'язку зі спеціальними функціями менеджменту?
14. Перелічіть і дайте коротку характеристику видам ефективності менеджменту за напрямками управлінської діяльності.
15. У чому полягає відмінність статичної і динамічної ефективності менеджменту?
16. Розкрийте зміст ефективності менеджменту стосовно зовнішнього середовища.
17. У чому полягає сутність критеріїв ефективності менеджменту?
18. Перерахуйте і дайте коротку характеристику загальносистемним критеріям ефективності управлінської діяльності.
19. У чому полягає сутність методології оцінки ефективності менеджменту?
20. Що є соціальними результатами діяльності підприємств?
21. За допомогою яких груп показників можна оцінювати соціальну ефективність менеджменту?
22. Які показники характеризують умови праці в організації як прояв соціальної ефективності менеджменту?
23. За допомогою яких показників можна оцінити кваліфікацію працюючих як прояв соціальної ефективності менеджменту?
24. Назвіть показники з організації і мотивації праці в системі оцінки соціальної ефективності менеджменту.
25. У чому полягає сутність концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу?
26. Назвіть показники ефективності адміністрування (організаційна ефективність).
27. Від яких факторів залежить адміністративна ефективність менеджменту?
28. За якими напрямками оцінюється адміністративна ефективність менеджменту?
29. Які три основні групи факторів необхідно враховувати під час оцінювання адміністративної ефективності менеджменту?
30. Назвіть складові оцінки ефективності системи менеджменту підприємства.
31. Опишіть систему показників оцінювання економічної ефективності управління підприємством.
32. Назвіть основні критерії оцінювання управлінської праці.
33. Основні підходи до визначення ефективності управління.
34. Назвіть складові оцінювання ефективності функціонування підприємств.



35. У чому полягає система показників оцінювання економічної ефективності.
36. Назвіть основні критерії оцінювання управлінської праці.
37. Які показники характеризують економічну ефективність матеріальних ресурсів підприємства?
38. Які показники характеризують економічну ефективність трудових ресурсів?
39. Які показники характеризують економічну ефективність фінансових ресурсів?
40. Які показники характеризують фінансовий стан підприємства?

## ТЕСТИ ДЛЯ ПРОВЕДЕННЯ КОНТРОЛЮ ЗНАНЬ

1. За якими критеріями визначається ефект менеджменту?
  - а) загальними результатами функціонування організації та локальними результатами системи менеджменту;*
  - б) локальними результатами функціонування системи менеджменту в цілому;*
  - в) локальними результатами складових системи менеджменту;*
  - г) прагненням організації до успіху.*
2. У чому проявляється ефект менеджменту?
  - а) всі елементи господарської системи задіяні і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш раціональними способами;*
  - б) всі елементи керуючої системи задіяні і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш раціональними способами;*
  - в) всі елементи керованої системи задіяні і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш раціональними способами;*
  - г) всі елементи операційної системи задіяні і використовуються відповідно до їхнього призначення найбільш раціональними способами.*
3. Що означає термін «effectivus» у латинській мові?
  - а) дійовий, продуктивний;*
  - б) сутність явища;*
  - в) сутність сфер людської діяльності;*
  - г) критерій ефективності персоналу.*
4. Що означає дефініція «ефективність» у смислового відношенні?
  - а) рівень (ступінь) результативності у зіставленні із здійсненими витратами;*
  - б) рівень (ступінь) результативності у зіставленні з операційними витратами;*
  - в) рівень (ступінь) результативності у зіставленні з отриманими доходами та здійсненими витратами;*
  - г) рівень (ступінь) результативності у зіставленні з отриманими доходами та здійсненими витратами.*
5. Що характеризує ефект від менеджменту, виражений системою параметрів?
  - а) існуючий стан, досягнутий унаслідок дії управлінських впливів;*
  - б) новий стан організації, досягнутий унаслідок дії управлінських впливів;*
  - в) існуючий стан, досягнутий унаслідок маркетингових механізмів;*
  - г) новий стан, досягнутий унаслідок маркетингових механізмів.*
6. Якою може бути ефективність менеджменту за рівнем управління?
  - а) перспективною;*
  - б) кризовою;*
  - в) антикризовою;*
  - г) на макрорівні.*
7. Що характеризує економічна ефективність менеджменту?
  - а) відносний приріст результативності підприємства;*
  - б) рівень задоволеності працею;*
  - в) рівень морально-психологічного клімату в колективі;*
  - г) декомпозиція загальної мети та її складових.*

8. У чому виражається екологічна ефективність менеджменту?
- а) гармонійному розвитку певної системи відносин;*
  - б) економії витрат на відтворення окремих видів природних ресурсів за рахунок більш раціонального їх використання;*
  - в) ефективності економічних процесів; їх ефективність розглядається як результативність;*
  - г) рівні задоволеності населення наявними природними ресурсами.*
9. Аналіз взаємозв'язків між ресурсами і результатом виробництва в часі зумовлює виокремлення:
- а) статичної ефективності;*
  - б) психологічної ефективності;*
  - в) соціальної ефективності;*
  - г) природної ефективності.*
10. Що є метою ефективного управління логістичною системою?
- а) оптимізація та вдосконалення існуючої логістичної системи як у перспективі її функціонування, так і в реальному часі;*
  - б) оптимізація та вдосконалення існуючої логістичної системи тільки в реальному часі;*
  - в) оптимізація та вдосконалення існуючої логістичної системи щодо соціального фактору;*
  - г) оптимізація логістичної системи лише на перспективу.*
11. Що характеризує контролінг?
- а) концепцію інформації та управління на основі управлінського обліку;*
  - б) ступінь лояльності взаємовідносин між бізнесом і групами місцевого населення;*
  - в) ступінь задоволення потреб населення стосовно якості, обсягів і асортиментної (видової) різноманітності;*
  - г) ступінь задоволення потреб населення стосовно якості управлінського обліку.*
12. Які основні форми ефективності менеджменту організації характеризують її як відкриту систему?
- а) внутрішня й зовнішня;*
  - б) статистична та динамічна;*
  - в) статистична та внутрішня;*
  - г) зовнішня та мінімізована.*
13. Що розуміють під соціальною ефективністю менеджменту?
- а) ступінь використання потенційних можливостей трудового колективу і кожного працівника;*
  - б) ступінь запобігання шкоди від діяльності підприємства;*
  - в) економію витрат на відтворення окремих видів ресурсів за рахунок більш раціонального їх використання;*
  - г) ступінь використання підприємством комплексу економічних ресурсів.*
14. Які показники визначають якість соціальних результатів діяльності підприємств?
- а) умови праці та побуту;*
  - б) ефективність господарської діяльності організації;*
  - в) зниження трудомісткості обробки управлінської інформації;*
  - г) рівень використання ресурсів підприємства.*
15. Які показники характеризують умови праці працівників у системі оцінювання соціальної ефективності менеджменту?
- а) рівень конфліктності в колективі підприємства, задоволеність працівників своєю працею, нервово-емоційне навантаження;*
  - б) рівень соціальної активності працівників, рівень конфліктності в колективі підприємства, нервово-емоційне навантаження;*
  - в) рівень кваліфікації кадрів, задоволеність працівників своєю працею, нервово-емоційне навантаження;*
  - г) рівень соціальної активності працівників, нервово-емоційне навантаження, рівень кваліфікації кадрів.*

16. Які показники характеризують соціально-побутові умови працівників організації? Наведіть приклади.
- а) частка творчих операцій, рівень захворюваності працівників, середня заробітна плата працівників підприємства, у тому числі за категоріями працівників;*
  - б) забезпеченість дитячими дошкільними установами, забезпеченість лікувальними установами, забезпеченість культурно-освітніми установами;*
  - в) забезпеченість дитячими дошкільними установами, рівень загальної культури працівників, забезпеченість культурно-освітніми установами;*
  - г) частка творчих операцій, рівень захворюваності працівників, рівень загальної культури працівників.*
17. Які показники характеризують соціальну ефективність менеджменту стосовно організації та мотивації праці?
- а) участь працівників в управлінні (виробленні та прийнятті управлінських рішень);*
  - б) рівень компетентності працівників відповідно до посад;*
  - в) рівень економічної грамотності кадрів;*
  - г) рівень загальної культури працівників.*
18. За допомогою яких методів визначаються показники соціальної ефективності менеджменту?
- а) економічної оцінки;*
  - б) соціальних досліджень;*
  - в) рівня кваліфікації кадрів;*
  - г) статистичної оцінки.*
19. За допомогою якого показника можна здійснювати порівняння соціальної ефективності управління організацією в різні періоди, а також ефективності управління спорідненими організаціями?
- а) інтегрального показника соціальної ефективності менеджменту;*
  - б) інтегрального показника соціальної активності працівників;*
  - в) показника сугестивності;*
  - г) інтегрального показника соціальної ефективності стосовно конкурентів.*
20. Що є результатом соціальної ефективності?
- а) сервісна рівноправність;*
  - б) рівень задоволеності працівників від виконуваної роботи, поліпшення умов праці, підвищення добробуту працівників;*
  - в) прояв і дотримання принципів соціальної відповідальності бізнесу;*
  - г) обґрунтованість мети соціальної ефективності.*
21. Що характеризує корпоративна соціальна відповідальність бізнесу?
- а) розуміння важливості причин неефективного управління, здійснення науково обґрунтованого цілепокладання діяльності органів управління, коригування їх подальшої роботи;*
  - б) внесок бізнесу в досягнення цілей сталого розвитку, який передбачає збалансованість економічних, соціальних та екологічних цілей суспільства, інтеграцію їх у взаємовигідні приписи та підходи;*
  - в) результат порівняння рівня соціальної ефективності менеджменту підприємства у часі, а також порівняння його з аналогічними показниками інших підприємств;*
  - г) результат порівняння рівня соціальної ефективності менеджменту підприємства тільки у часі.*
22. Що є однією з умов отримання адміністративної ефективності менеджменту?
- а) ступінь взаємозв'язку повноважень, відповідальності та ресурсного забезпечення елементів конкретних організаційних структур на всіх ієрархічних рівнях;*
  - б) розуміння важливості соціальної відповідальності бізнесу;*
  - в) визначення причин неефективного управління, здійснення науково обґрунтованого цілепокладання діяльності органів управління, коригування їх подальшої роботи;*
  - г) відношення економічного ефекту до розміру витрат на управління.*

23. Серед засобів управлінського впливу за основними функціями адміністративного менеджменту розрізняють:
- а) цілевстановлення, планування, мотивацію, контроль, ефективність;
  - б) цілевстановлення, планування, мотивацію, контроль, гуманізацію;
  - в) цілевстановлення, планування, мотивацію, контроль, прогнозування;
  - г) цілевстановлення, контроль, ефективність.
24. За якими напрямками здійснюється оцінювання адміністративної ефективності менеджменту?
- а) визначення результативності менеджменту, встановлення та обґрунтування мети оцінювання;
  - б) обрання критеріїв відбору показників оцінювання та адаптації їх адміністративної результативності;
  - в) визначення результативності управлінських дій;
  - г) визначення соціальної ефективності активності працівників.
25. Що належить до системи кількісних показників, які характеризують економічну ефективність менеджменту?
- а) показники економії часу, трудові та результативні показники;
  - б) показники дохідності, трудові та фінансові показники;
  - в) логістичні, трудові та фінансові показники;
  - г) показники економії часу, трудові та фінансові показники.
26. Що є результатом, який відображає дієвість механізму управління суб'єктом господарювання або окремим елементом системи менеджменту?
- а) отриманий сервісний ефект;
  - б) отриманий логістичний ефект;
  - в) отриманий економічний ефект;
  - г) отриманий операційний ефект.
27. У чому полягають реальні можливості зростання продуктивності праці?
- а) використанні методів наукової організації праці;
  - б) використанні методів наукової організації праці й у високому ступені виробничо-технологічної оснащеності організації;
  - в) використанні виробничо-технологічної оснащеності організації;
  - г) ступені відповідності фактичного (або очікуваного) результату необхідному (або бажаному).
28. Що відображають трудові показники економічної ефективності менеджменту?
- а) економію живої праці у виробничому (господарському) процесі та у сфері управління;
  - б) скорочення (економію) витрат економічних ресурсів та поточних витрат на проектування, виробництво і реалізацію продукції, а також на управління;
  - в) економію живої праці у сфері управління;
  - г) збільшення кінцевих показників фінансово-господарської діяльності або поєднання цих форм прояву економічної ефективності (дохідність, ресурсовіддача, рентабельність тощо).
29. Що відображають показники економії часу?
- а) скорочення тривалості (економію часу) операційних циклів у будь-яких сферах діяльності та, зокрема, процесу управління в результаті впровадження новітніх інформаційних технологій, різних організаційних процедур і заходів;
  - б) економію живої праці у виробничому (операційному) процесі та у сфері управління (зменшення трудомісткості виробництва і реалізації продукції — товарів, робіт, послуг, а також процесу управління);
  - в) скорочення (економію) витрат економічних ресурсів та поточних витрат на проектування, виробництво і реалізацію продукції, а також на управління; збільшення кінцевих показників фінансово-господарської діяльності або поєднання цих форм прояву економічної ефективності (дохідність, ресурсовіддача, рентабельність тощо);
  - г) скорочення тривалості процесу управління в результаті впровадження новітніх інформаційних технологій, різних організаційних процедур і заходів.

**Адміністративна (організаційна) ефективність менеджменту** — характеризується спеціалізацією, кооперуванням і концентрацією управління організацією, раціональним розподілом управлінських повноважень, прав, обов'язків і відповідальності, формуванням адекватної організаційної структури управління, застосуванням дієвих методів управління, формуванням комунікаційних, господарських і юридичних зв'язків між структурними елементами системи менеджменту.

**Дієвість** — ступінь досягнення підприємством цілей шляхом своєчасності й оперативності вирішення завдань, відповідності вимогам та існуючим обмеженням, якості виконуваних функцій, вибору оптимальних методів прийняття управлінських рішень у певних конкретних умовах господарювання.

**Екологічна ефективність менеджменту** — ступінь запобігання шкоди від діяльності підприємства, яка наноситься природному навколишньому середовищу, а також в економії витрат на відтворення окремих видів природних ресурсів за рахунок більш раціонального їх використання, комплексної переробки, утилізації відходів із вторинної сировини.

**Економічність** — ступінь використання підприємством ресурсів шляхом зіставлення фактично використаних ресурсів з їх обсягом і структурою, необхідних для здійснення певного обсягу діяльності; вплив менеджерів на раціональне цільове використання ресурсів, від яких можна отримати найбільшу віддачу.

**Ефект** (від лат. *effectus* — дія, виконання) — результат, наслідок яких-небудь дій.

**Ефект менеджменту** — має прояв у загальному результаті функціонування організації, а також у локальних результатах діяльності системи менеджменту та її складових.

**Ефективність** (від лат. *effectivus*) — дієвий, дійсно вигідний, реально корисний, продуктивний, пов'язаний з досягненням або отриманням ефекту.

**Ефективність менеджменту** — явище, що характеризує стан керуючої системи, яка своїми досягненнями та результатами впливу на керовану систему (виражені у цілях, управлінських рішеннях, методах менеджменту, тобто діях та бездіяльності) забезпечує баланс інтересів зацікавлених груп у встановленні та досягненні цілей підприємства з урахуванням інституційних обмежень та фактора часу.

**Економічна ефективність менеджменту** — відносний приріст результативності діяльності підприємства порівняно із встановленою базою шляхом зіставлення результату і витрат у вартісному вираженні.

**Інноваційність системи менеджменту** — ступінь адаптованості продукції підприємства і процесу управління, структур управління до вимог зовнішнього оточення та внутрішнього потенціалу з урахуванням досягнень науково-технічного прогресу та нових управлінських технологій.

**Критерій ефективності менеджменту** — рівень відповідності сукупності фактичних параметрів функціонування системи менеджменту встановленим, а в окремих випадках (за умов наявності сертифікованої системи управління якістю підприємства), — стандартизованим вимогам до неї.

**Продуктивність** — зіставлення між результатами господарської діяльності підприємства протягом визначеного відрізка часу та витратами трудових ресурсів; визначає реальну та потенційну можливість підприємства, працівника або групи працівників досягти певних результатів.

**Прибутковість** — міра взаємозв'язку між фінансовими результатами діяльності підприємства (прибутком) та використаними економічними ресурсами.

**Результативність менеджменту** — міра точності, що характеризує досягнення керованим об'єктом очікуваного стану — його мети чи ступеня наближення до неї.

**Система менеджменту** (синонім терміна «*система управління підприємством, організацією*») — система внутрішньої професійної діяльності організації, що здійснює ефективний процес прийняття і реалізації конкурентоспроможних рішень, яка базується на передових наукових підходах і практичних методах. Система управління — головний засіб розробки і практичного узагальнення загальної програми управління розвитком підприємства.

**Соціальна ефективність менеджменту** — гармонійний розвиток певної системи відносин між працівниками підприємства, організаційної культури, соціальної структури колективу, зростання рівня задоволеності працею, формування сприятливого морально-психологічного клімату, підвищення якості матеріально-побутового забезпечення працівників, задоволення потреб населення стосовно якості, обсягів і асортиментної (видової) різноманітності вироблених та своєчасно запропонованих підприємством до реалізації продукції, товарів і послуг, їх цінних характеристик, ступінь лояльності взаємовідносин між бізнесом і групами місцевого населення, на території проживання якого функціонує підприємство.

**Техніко-технологічна ефективність менеджменту** — відображає науково-технічний та технологічний рівні виробничого (операційного) процесу і характеризується показниками рівня прогресивності використовуваного устаткування та обладнання, сучасних інформаційних технологій.

## СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. *Архипов В. Е.* Принципы эффективного менеджмента и маркетинга / В. Е. Архипов. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 48 с.
2. *Бланк И. А.* Инвестиционный менеджмент / И. А. Бланк. — К.: ИТЕМ ЛТД, 1995. — 448 с.
3. *Василенко В. О.* Антикризове управління підприємством: навч. посіб. / В. О. Василенко. — К.: ЦУЛ, 2003. — 504 с.
4. *Василенко В. О.* Виробничий менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко. — К.: ЦУЛ, 2005. — 456 с.
5. *Виханский О. С.* Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экномистъ, 2006. — 670 с.
6. *Галицький В. П.* Забезпечення ефективної діяльності організації / В. П. Галицький. — К., 2002.
7. *Гріфін Р.* Основи менеджменту: підручник / Р. Гріфін, В. Яцура; за наук. ред. В. Яцури, Д. Оленевича. — Львів: Бак, 2001. — 624 с.
8. Економіка підприємства: підручник. За ред. С. Ф. Покропивного. — В 2-х т. Т. 1. — К.: Вид-во «Хвиля-прес», 1995. — 400 с.
9. Економіка підприємства: підручник. За ред. С. Ф. Покропивного. — В 2-х т. Т. 2. — К.: Вид-во «Хвиля-прес», 1995. — 280 с.
10. *Золотогоров В. Г.* Экономика: энциклопедический словарь / В. Г. Золотогоров. — Минск: Интерпрессервис; Книжный Дом, 2003. — 720 с.
11. *Каплан Р. С.* Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию: монография / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. — М.: Олимп-Бизнес, 2003. — 214 с.
12. *Кузьмін О. Є.* Основи менеджменту: підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 2-е вид., випр. та допов. — К.: Академвидав, 2007. — 464 с.
13. *Кузьмін О. Є.* Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — 3-е вид., випр. та допов. — Львів: Нац. ун-т «Львівська політехніка»; Інтелект-Захід, 2007. — 384 с.
14. *Ковалев А. Г.* Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А. Г. Ковалев. — М.: Проспект, 2000. — 144 с.
15. *Кунц Г., О'Доннел С.* Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций: в 2 т. / Г. Кунц, С. О'Доннел. — М.: Прогресс, 1981. — 496 с.
16. *Лафта Дж. К.* Эффективность менеджмента организации: Учеб. пособие / Дж. К. Лафта. — М.: Русская деловая литература, 1999. — 320 с.
17. *Мазаракі А. А.* Менеджмент: теорія і практика: навч. посіб. / А. А. Мазаракі, Г.Є. Мошек, Л. А. Гомба та ін. — К.: Атака, 2007. — 564 с.
18. *Мазаракі А. А.* Економіка торговельного підприємства: підруч. для вузів / А. А. Мазаракі, Л. О. Лігоненко, Н. М. Ушакова; за ред. Н. М. Ушакової. — К.: Хрещатик, 1999. — 800 с.
19. Менеджмент (Современный российский менеджмент): учебник / под ред. Ф. М. Русиновой и М. Л. Разу. — М.: ФБК-Пресс, 1999. — 504 с.

20. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. — М.: Дело, 1999. — 800с.
21. Новейший словарь иностранных слов и выражений. — М.: Современный литератор, 2003. — 976 с.
22. Осовська Г. В. Основы менеджменту: підручник / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. — 3-е вид. допов. і переробл. — К.: Кондор, 2008. — 664 с.
23. Подольчак Н. Ю. Проблеми оцінювання та регулювання соціально-економічної ефективності систем менеджменту машинобудівних підприємств / Н. Ю. Подольчак. — Львів: Національний університет «Львівська політехніка», 2010. — 340 с.
24. Пономаренко О. С. Системні методи в економіці, менеджменті, бізнесі / О. С. Пономаренко. — К.: Основи, 1997. — 390 с.
25. Сердюк О. Д. Теорія та практика менеджменту: навч. посіб. / О. Д. Сердюк. — К.: Професіонал, 2004. — 432 с.
26. Стадник В. В. Менеджмент: підручник / В. В. Стадник, М. А. Йохна. — 2-ге вид., випр. і допов. — К.: Академвидав, 2007. — 472 с.
27. Управление организацией / Г. Л. Азоев, В. П. Баранчеев, В. Н. Гунин и др. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008. — 736 с. Шегда А. В. Менеджмент: підручник / А. В. Шегда. — К.: Знання, 2004. — 687 с.
28. Щекин Г. Основы кадрового менеджмента / Г. Щекин. — К.: МАУП, 2004. — 280 с.
29. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика / Н. П. Бондарь, О. В. Васюхин, А. А. Голубев, В. И. Подлесных. — СПб.: Бизнес-пресса, 1999. — 416 с.
30. Saltmarsche D. The performance framework: a systems approach to understanding performance management / D. Saltmarsche, M. Ireland, J. McGregor // Public Administration & Development. — 2003. — Vol. 23. — № 5. — P. 445—456.

#### **Інтернет-ресурси**

31. Режим доступу: [osvita.ua/vnz/reports/management/14608](http://osvita.ua/vnz/reports/management/14608).

*Навчальне видання*

## **ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ**

Підручник

для студентів вищих навчальних закладів

Головний редактор *К. В. Лимаренко*  
Відповідальний за випуск *А. Ю. Хорошевський*  
Художній редактор *Л. П. Вировець*  
Технічний редактор *Г. С. Таран*  
Комп'ютерна верстка: *В. А. Мурликін*  
Коректор *А. М. Гопаченко*

Підписано до друку 19.05.2014. Формат 70×108/16.  
Умов. друк. арк. 74,20. Облік.-вид. арк. 75,80.  
Тираж 1500 прим. Замовлення №

ТОВ «Видавництво Фоліо»  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до Державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК № 3194 від 22.05.2008 р.  
61057, Харків, вул. Римарська, 21А

Електронна адреса:  
[www.folio.com.ua](http://www.folio.com.ua)  
E-mail: [realization@folio.com.ua](mailto:realization@folio.com.ua)  
Інтернет-магазин [www.bookpost.com.ua](http://www.bookpost.com.ua)

Надруковано з готових позитивів  
у ТОВ «Видавництво Фоліо»,  
61057, Харків, вул. Римарська, 21А  
Свідоцтво про реєстрацію  
ДК № 3194 від 22.05.2008 р.



**Основи менеджменту:** підручник для студентів вищих навчальних О-75 закладів / кол. авторів; за ред. А. А. Мазаракі; худож.-оформлювач І. М. Безрукавий. — Харків: Фоліо, 2014. — 846 с.: іл.

ISBN 978-966-03-6881-1.

В підручнику розглянуто сутність менеджменту, його місце в системі управління соціально-економічними утвореннями, закони, закономірності та принципи менеджменту, особливості побудови процесу управління в динамічних умовах зовнішнього середовища, загальні та конкретні функції менеджменту, визначені особливості процесу прийняття та реалізації управлінських рішень тощо. Викладений матеріал містить результати наукових досліджень провідних вчених України, які вивчали комплексно проблеми менеджменту.

Підручник орієнтований на навчальні програми для фахівців різних напрямів підготовки. Крім того, він буде корисним і для викладачів, аспірантів, слухачів курсів підвищення кваліфікації, державних службовців та керівників підприємств і організацій, яких цікавлять питання менеджменту.

УДК 373.61(075.8)  
ББК 65.050я73