УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Підручник

Харків – 2017

Created by free version of DocuFreezer

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

УКРАЇНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Підручник

Харків – 2017

УДК 65.011
ББК 65.2987
У 677

Рекомендовано вченою радою Українського державного університету залізничного транспорту як підручник (витяг з протоколу № 4 від 30 травня 2017 р.)

Рецензенти:
професори Ю. С. Бараш (ДНУЗТ),
В. Б. Родченко (ХНУ),
В. Г. Шинкаренко (ХНАДУ)

Авторський колектив:
Панченко С. В., Дикань В. Л., Воловельська І. В., Маслова В. О.

Управління бізнесом: Підручник / С. В. Панченко, В. Л. Дикань,
У-677 І. В. Воловельська та ін.; за заг. ред. В. Л. Диканя. – Харків: УкрДУЗТ, 2017. – 288 с., рис. 21, табл. 20.

ISBN 978-617-654-038-0

У підручнику синтезовано наявний вітчизняний і зарубіжний досвід у теорії і практиці управління підприємством у сучасних умовах господарювання.

Особливістю підручника є комплексний підхід до розкриття законів, принципів і правил ефективного управління як основи досягнення довгострокового успіху підприємства на ринку. Розглянуто питання сутності, цілей, функцій і методів управління; формування управлінських здібностей керівника та психології управління бізнесом; прийняття управлінських рішень в умовах ризику і конфліктних ситуаціях; застосування стратегічної і антикризової моделі управління конкурентоспроможністю бізнесу, а також особливості управління виробничою, кадровою і фінансовою складовою сучасного бізнесу.

Підручник призначений для студентів економічних та управлінських спеціальностей, викладачів, підприємців і керівників різних рівнів управління на підприємствах, а також всіх тих, хто бажає оволодіти питаннями ефективного управління бізнесом самостійно.

УДК 65.011
ББК 65.2987

ISBN 978-617-654-038-0

© Український державний університет залізничного транспорту, 2017.

Підручник

Панченко Сергій Володимирович,
Дикань Володимир Леонідович,
Воловельська Ірина Валеріївна
та ін.

УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Відповідальний за випуск Воловельська І. В.

Редактор Ібрагімова Н. В.

Підписано до друку 01.11.16 р.

Формат паперу 60х84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк.арк. 13,25. Тираж 100. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Українська державна академія залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейєрбаха, 7.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 2874 від 12.06.2007 р.

Created by free version of DocuFreezer

ЗМІСТ

Вступ……... 5
РОЗДІЛ 1. Вступ до управління бізнесом…….. 8
1.1. Визначення понять, цілей, завдань, функцій управління……. 8
1.2. Еволюція розвитку. Школи управління……. 26
1.3. Методологічні підходи до управління…… 32
Контрольні питання…….. 46
РОЗДІЛ 2. Психологія управління бізнесом……... 47
2.1. Формування управлінських здібностей, етики бізнесу і корпоративної культури……... 47
2.2. Стилі керівництва……. 59
2.3. Комунікації. Методи психологічного впливу…… 66
Контрольні питання…….. 78
РОЗДІЛ 3. Прийняття управлінських рішень……. 80
3.1. Особливості прийняття управлінських рішень…….. 80
3.2. Ухвалення управлінських рішень у конфліктних ситуаціях і ситуаціях ризику……... 96
Контрольні питання…….. 109
РОЗДІЛ 4. Управління конкурентоспроможністю бізнес…. 110
4.1. Стратегічне управління бізнесом…… 110
4.2. Антикризове управління бізнесом…….. 123
Контрольні питання…….. 140
РОЗДІЛ 5. Управління виробництвом…… 142
5.1. Основи становлення науки управління виробництвом…… 142
5.2. Моделі управління виробництвом…….. 156
5.3. Управління бізнес-процесами…….. 169
Контрольні питання…….. 189
РОЗДІЛ 6. Управління персоналом……. 191
6.1. Теорії управління персоналом……. 191
6.2. Методи управління персоналом…….. 195
6.3. Функції управління персоналом……. 202
6.4. Грейдинг як система оплати праці та мотивації персоналу…….. 217
Контрольні питання…….. 238

РОЗДІЛ 7. Управління фінансами……... 240
7.1. Цілі та принципи управління фінансами…… 240
7.2. Функції та органи управління фінансами……... 242
7.3. Управління формуванням фінансових ресурсів (фінансовий аспект)…….. 253
7.4. Управління використанням фінансових ресурсів (інвестиційний аспект)……. 259
Контрольні питання…….. 271
Бібліографічний список…… 272
Термінологічний словник……. 279

ВСТУП

З переходом на ринкові методи господарювання в ділову діяльність вітчизняних підприємств увійшли принципово нові виробничі відносини. Вони викликали до життя іншу економічну термінологію, що значно відрізняється від понятійного апарату планової системи управління виробництвом. Серед найбільш уживаних термінів ринкової економіки можна виділити таке фундаментальне поняття, як бізнес.

Бізнес від (англ. business - справа, підприємництво) - це ініціативна, самостійна, здійснювана від свого імені, на свій ризик, під свою майнову відповідальність діяльність громадян, фізичних і юридичних осіб, спрямована на систематичне отримання доходу.

Бізнес може бути великим або маленьким, з колективом від однієї людини до декількох сотень або тисяч осіб. Це можуть бути послуги, виробництво, торгівля, шоу або інтелектуальна діяльність.

Справжній успіх у бізнесі ніколи не приходить випадково. Домогтися довгострокового успіху можна, лише розуміючи і постійно використовуючи закони, принципи та правила *ефективного управління* (досягнення поставленої мети з найменшими витратами ресурсів, коштів, зусиль і часу). Саме тому розкриття законів, принципів і правил ефективного управління бізнесом стало перед авторами основною метою написання даного підручника.

Перший розділ присвячений основам управління бізнесом. У ньому розкриваються основні поняття, цілі, завдання та функції управління як сфери людської діяльності; еволюція теорії та становлення основних шкіл управління; характеристика функціонального і процесно-орієнтованого методологічних підходів до управління.

У *другому розділі* розглянуто питання психології управління бізнесом. Тут розкривається постать керівника з точки зору формування його управлінських здібностей, розуміння і необхідності використання в управлінні підприємством етичних норм і культури бізнесу, застосування того чи іншого стилю

керівництва, а також застосування методів психологічного впливу в щоденному комунікаційному середовищі для досягнення поставлених цілей.

Розкриттю досить важливого питання в управлінні бізнесом присвячено *третій розділ* підручника «Прийняття управлінських рішень». Будь-яке рішення, прийняте на підприємстві, має бути продиктовано прагненням наблизитися до мети. Чим би не займався керівник у фірмі: виробництвом або рекламою, фінансами або підбором персоналу, йому доведеться вирішувати всі ті завдання, що пов'язані з постановкою мети, складанням плану дій, організацією робіт, умінням зацікавити людей у її результатах, контролем, чи все йде як треба, і передбачити наслідки своїх рішень.

Ефективне управління бізнесом – це перш за все системне управління згідно з розробленою довгостроковою стратегією постійного поліпшення, яка включає в себе глибоке розуміння цілей компанії, її місця на ринку і реакцію на зовнішні чинники. Цьому аспекту управління присвячений *четвертий розділ* «Управління конкурентоспроможністю бізнесу». Тут розглянуто особливості реалізації елементів стратегічного і антикризового управління підприємством.

Управління бізнесом - це завжди управління різними етапами виробництва продукту. Керівник керує бізнесом, коли добре контролює виробництво свого продукту на початку, у продовженні надання і добре закінчує надання робіт/послуг клієнту. У *п'ятому розділі* авторами узагальнено передовий досвід застосування найбільш ефективних моделей управління виробництвом.

Управляти бізнесом означає мати справу з людьми, у яких можуть бути різні смаки, звички, інтереси і свої власні цілі. Потрібно зацікавити їх в успіху підприємства, зробити так, щоб вони приносили йому якомога більше користі. Розкриттю цього питання присвячено *шостий розділ* підручника «Управління персоналом». У цьому розділі розглянуто теорії, методи і функції управління персоналом, а також дана характеристика, позначено переваги і недоліки нрейдінгової системи оплати праці та мотивації персоналу, яка все більше знаходить застосування у вітчизняних підприємствах.

І нарешті, у *сьомому розділі* розглянуто важливу складову управління бізнесом – управління фінансами. У цьому розділі розкрито мету, принципи, функції та органи управління фінансами, а також позначено фінансовий аспект, що проявляється у формуванні фінансових ресурсів, та інвестиційний аспект, що проявляється у використанні фінансових ресурсів, управлінні фінансами підприємств.

Наприкінці кожного розділу наведено контрольні питання для самоперевірки засвоєння викладеного матеріалу. Завершують підручник словник основних термінів курсу і список рекомендованої літератури (бібліографічний список) для більш глибокого вивчення матеріалу.

Підручник призначений для студентів і викладачів економічних та управлінських спеціальностей, бізнесменів і керівників різних рівнів управління на підприємствах, а також для всіх тих, хто бажає оволодіти питаннями ефективного управління бізнесом самостійно.

Автори сподіваються, що даний підручник допоможе знаходити правильні шляхи вирішення економічних і управлінських завдань для досягнення необхідного рівня ефективності результатів діяльності підприємств.

РОЗДІЛ 1. ВСТУП ДО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

1.1. Визначення понять, цілей, завдань, функцій управління

Управління є найбільш давньою сферою життя людини, але тільки на початку XX ст. воно виділилося в особливу науку «менеджмент». Воно існує стільки ж, скільки існує людина. Управління є невід'ємною частиною людської діяльності, яка потребує тієї чи іншої координації. Причому в управлінні мають потребу не тільки окремі люди, а й підприємства, організації, держави та ін.

Термін «управління» в словниках російської мови має такі значення:

1. Дія з управління технічними засобами.
2. Керувати, направляти діяльність, роботу кого-небудь (тварини, людини).
3. Адміністративна установа або адміністративний орган всередині будь-якої установи.

Ми будемо говорити, що **управління** - це цілеспрямований і постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління. Об'єктом управління виступають різні явища і процеси: індивідуум, колектив, суспільство, апарати управління, процеси управління та ін.

Мета управління - досягнення поставленої мети за рахунок впливу на об'єкт управління.

Зміст процесу управління - розроблення напрямків та аспектів підвищення ефективності впливу на об'єкт управління.

У наш час відомо чотири найважливіші підходи розвитку теорії і практики управління:

- підхід з позицій *виділення різних шкіл* в управлінні;
- *процесний,* сутність поняття управління в якому тлумачиться як безперервна серія взаємопов'язаних управлінських функцій;
- *системний,* сутність якого полягає в тому, що керівники повинні розглядати організацію як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як люди, структура, завдання й технологія, орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах мінливого

зовнішнього середовища. Системний підхід вимагає використання принципу зворотного зв'язку;

- *ситуаційний або конкретний підхід,* який концентрується на тому, що придатність різних методів в управлінні визначається ситуацією. Оскільки є така велика кількість чинників як всередині підприємства, так і поза ним, які впливають на неї, найефективнішим методом у такій ситуації вважається метод, що найбільше відповідає ситуації, що склалася.

Сутність і зміст процесу управління проявляється в його функціях.

Слід виділяти такі функції управління:

1. Планування.
2. Формування та координація.
3. Мотивація.
4. Контроль.

1. Планування. Планування діяльності є найважливішою функцією управління підприємством. Планування являє собою процес визначення цілей, які підприємство передбачає досягти за певний проміжок часу, і способів їх досягнення.

При *командно-адміністративній системі* існувало директивне планування «згори - вниз». План будь-якого підприємства був заданий майже для всіх показників діяльності, що встановлюються органами державного планування і управління. Підприємство не мало можливості самостійно складати навіть оптимальні плани, приймати найкращі рішення в реальних умовах господарювання. Але для підприємств того часу характерними були стабільність діяльності, збільшення обсягів виробництва, гарантований ринок збуту і т. п.

В *умовах становлення ринку* в Україні підприємство отримало самостійність, права у визначенні та реалізації виробничої програми, шляхів розвитку виробництва та відповідальності за кінцеві результати господарювання. Для сучасних підприємств характерними стали швидкоплинні умови функціонування, пристосування до умов зовнішнього середовища, залежність обсягів виробництва від попиту, постійна конкурентна боротьба.

Підприємства сьогодні діють у невизначеному середовищі. Але при цьому необхідність у плануванні не відпала, а набула нового значення і принципів.

Розглянемо основні види планування [41]:

1) поточне планування і бюджетування;
2) довгострокове (екстраполяційне) планування;
3) стратегічне планування;
4) стратегічне управління (менеджмент).

Поточне планування та бюджетування характерно для 30-х рр. XX ст. Це епоха формування гігантських корпорацій. До Другої світової війни як такі служби планування, особливо довгострокового, не створювалися, вище керівництво корпорацій регулярно обговорювало і намічало плани розвитку свого бізнесу, однак формальне планування, пов'язане з розрахунками відповідних показників, веденням форм фінансової звітності і т. д., обмежувалося лише складанням щорічних фінансових кошторисів - бюджетів за статтями витрат на різні цілі.

Бюджети складалися, по-перше, по кожній з великих виробничо-господарських функцій (НДДКР, маркетинг, капітальне будівництво, виробництво); по-друге, по окремих структурних одиницях у рамках корпорації: відділення, завод і т. д.

Поточне планування та бюджетування має короткостроковий характер (не більше 1-2 років) і внутрішню спрямованість, тобто підприємство розглядається як «закрита» система. При використанні бюджетно-фінансових методів основною метою є отримання поточного прибутку і контроль над структурою витрат. Вибір таких пріоритетів природно створює загрозу довгостроковим перспективам розвитку підприємства.

Довгострокове (екстраполяційне) планування характерно для 50 - 60-х рр. XX ст. Після Другої світової війни весь світ став відновлюватися від потрясінь.

Для американських компаній характерними умовами господарювання стали високі темпи зростання товарних ринків, відносно висока передбачуваність тенденцій розвитку національного господарства. Ці чинники зумовили необхідність розширення горизонту планування і створили умови для розвитку довгострокового планування.

Основою довгострокового планування стало складання прогнозу продажів підприємства на кілька років вперед. Крім того, довгострокове планування ґрунтувалося на екстраполяційних прогнозах, які враховували чинники, що сприяють зростанню підприємства або обмежують його можливості.

Метод екстраполяції припускає перенесення тенденцій розвитку об'єкта в минулому на майбутнє.

Головний показник - прогноз збуту - базувався на екстраполяції продажів у попередні роки. Далі, на підставі контрольних цифр, заданих у прогнозі продажів, визначалися всі функціональні плани з виробництва, маркетингу, постачання і т. д., які потім об'єднувалися в єдиний фінансовий план корпорації.

Для довгострокового планування характерний управлінський раціоналізм, початкове переконання в тому, що успіх підприємства визначається перш за все раціональною організацією виробництва продукції, зниженням витрат за рахунок виявлення внутрішніх виробничих резервів, підвищенням продуктивності праці та ефективності використання всіх видів ресурсів.

При такому підході підприємство розглядається, знову-таки, як «закрита» система, його цілі і завдання вважаються заданими і залишаються, як і інші умови діяльності, досить стабільними протягом тривалого періоду.

З насиченням ринку, наростанням кризових явищ і посиленням міжнародної конкуренції прогнози на основі екстраполяції стали все більше розходитися з реальними цифрами. Типовим явищем стала постановка оптимістичних цілей, з якими не збігалися реальні підсумки. У той час причини такої розбіжності розумілися слабо. Однак стало зрозумілим, що планувати майбутню діяльність підприємства на основі екстраполяції минулих тенденцій стало небезпечно.

Цей період ознаменувався становленням *стратегічного планування.*

Нова система поглядів заснована на системному і ситуаційному підходах до управління.

Системність стратегічного планування означає, що на підприємстві використовується формальна процедура планування, забезпечена упорядкована інформаційна база, чітко визначена вихідна продукція планового процесу, а планові рішення приймаються в рамках певної структури цілей, завдань і стратегій.

Ситуаційний підхід передбачає адаптацію підприємства до різних змін середовища, тобто розроблення планів під кілька конкретних ситуацій, виникнення яких можливе в майбутньому, вироблення альтернативних рішень.

Підприємство розглядається як "відкрита" система. Головні передумови успіху діяльності відшукуються не всередині, а поза ним, тобто успіх позв'язується з тим, наскільки підприємство вдало пристосовується до свого зовнішнього оточення - економічного, соціально-політичного і т. д.

Чи зуміє підприємство вчасно розпізнати загрози для його існування, чи буде стійким до «ударів долі», чи не упустить можливості, що виникають у його середовищі, чи зможе витягти максимум вигоди з цих можливостей - ось головні критерії ефективності нової системи управління.

Головна відмінність між довгостроковим і стратегічним плануванням полягає в трактуванні майбутнього.

У системі довгострокового планування передбачається, що майбутнє може бути передречено шляхом екстраполяції історично сформованих тенденцій зростання. Вище керівництво підприємства виходить з того, що в майбутньому підсумки діяльності поліпшуються порівняно з минулим.

У системі стратегічного планування відсутнє припущення про те, що майбутнє має бути неодмінно краще за минуле, і не вважається, що майбутнє можна вивчити методом екстраполяції.

За визначенням У. Кінга і Д. Кліланда, ***стратегічне планування*** являє собою процес визначення цілей організації і їхніх змін, ресурсів, необхідних для їх досягнень, і політики, спрямованої на придбання і використання цих ресурсів.

Процес стратегічного планування складається з декількох послідовних етапів (рис. 1.1):

Етап I. Встановлення орієнтирів діяльності (місія, цілі).

Етап II. Дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища організації (визначаються основні компоненти середовища, збирається і відстежується інформація про ці компоненти, складаються прогнози майбутнього стану середовища, оцінюється реальне становище (конкурентоспроможність) підприємства).

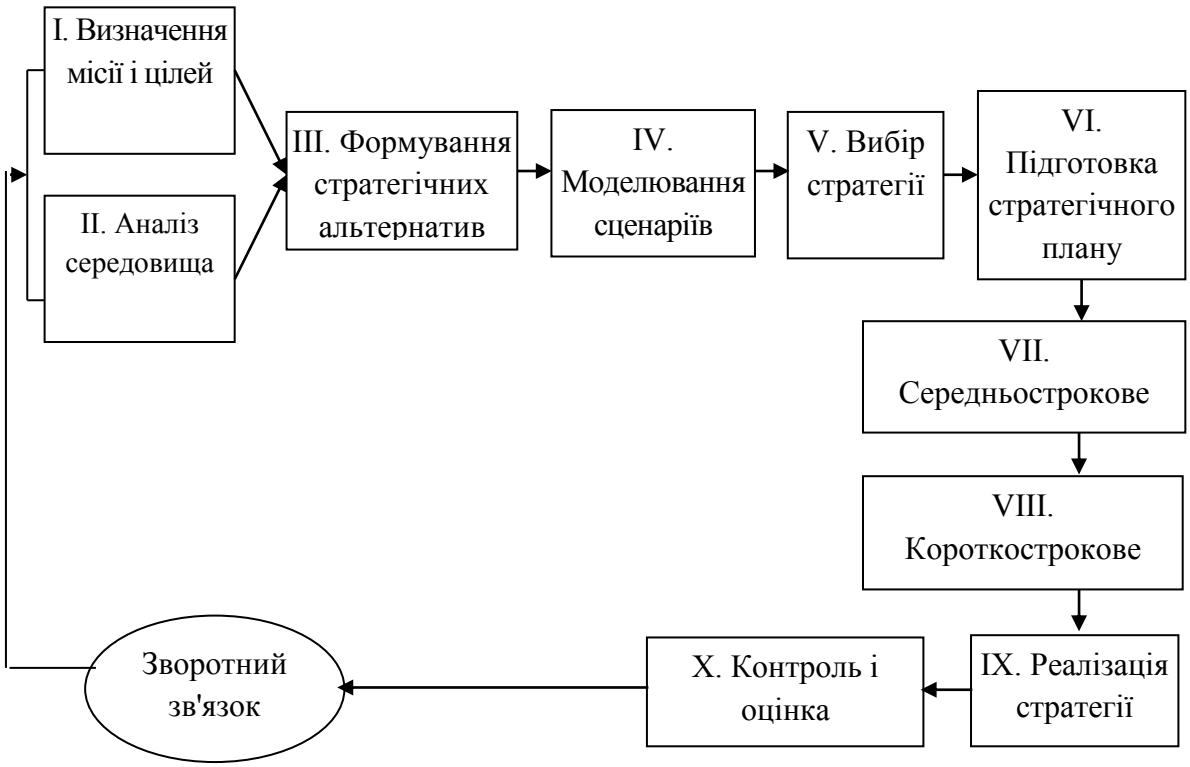

Рис. 1.1. Процес стратегічного планування [41]

Етап III. Стратегічний аналіз (порівняння цілей і результатів дослідження зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства, визначення розриву між ними). Формування альтернативних стратегій.

Етап IV. Моделювання сценаріїв розвитку подій (досліджується вплив можливих сценаріїв розвитку на сформульовані стратегії; визначається конкурентоспроможність підприємства в разі реалізації тієї чи іншої стратегії за певним сценарієм розвитку подій).

Етап V. Вибір однієї з альтернативних стратегій.

Етап VI. Підготовка кінцевого стратегічного плану.

Етап VII. Середньострокове планування (середньострокові плани і програми).

Етап VIII. Формування оперативних планів і проектів (короткострокове планування).

Етап IX. Реалізація стратегії діяльності.

Етап X. Оцінка і контроль результатів діяльності.

Етапи IX і X не є стадіями процесу стратегічного планування. Вони передбачають реалізацію планів, контроль і оцінювання отриманих результатів.

Основною ***метою стратегічного планування*** є поліпшення реакції підприємства на зміну умов ринку, поведінки конкурентів, розвиток науково-технічного прогресу.

Стратегічне управління характерне для 90-х рр. XX ст., коли більшість корпорацій по всьому світу почали перехід від стратегічного планування до стратегічного управління.

Стратегічне управління визначається як комплекс не тільки стратегічних управлінських рішень розвитку організації, а й конкретних дій, що забезпечують швидке реагування підприємства на зміну зовнішньої кон'юнктури, яка може спричинити собою необхідність стратегічного маневру, перегляд цілей і коригування загального напрямку розвитку.

І. Ансофф у своїй роботі «Стратегічне управління» [41] рекомендує розглядати стратегічне управління як систему що складається з двох взаємодоповнюючих підсистем: аналіз і вибір стратегічної позиції (стратегічне планування) і оперативне управління в реальному масштабі часу.

Стратегічне управління можна вважати динамічною сукупністю взаємопов'язаних управлінських процесів, які логічно випливають один з одного, тобто між ними існує стійкий зворотний зв'язок. Схематично структуру стратегічного управління зображено на рис. 1.2.

Планування коротко- і довгострокових стратегічних цілей, а також тих кроків і дій, які будуть здійснюватися для досягнення кінцевих результатів, - все це разом складає стратегічний план діяльності підприємства.

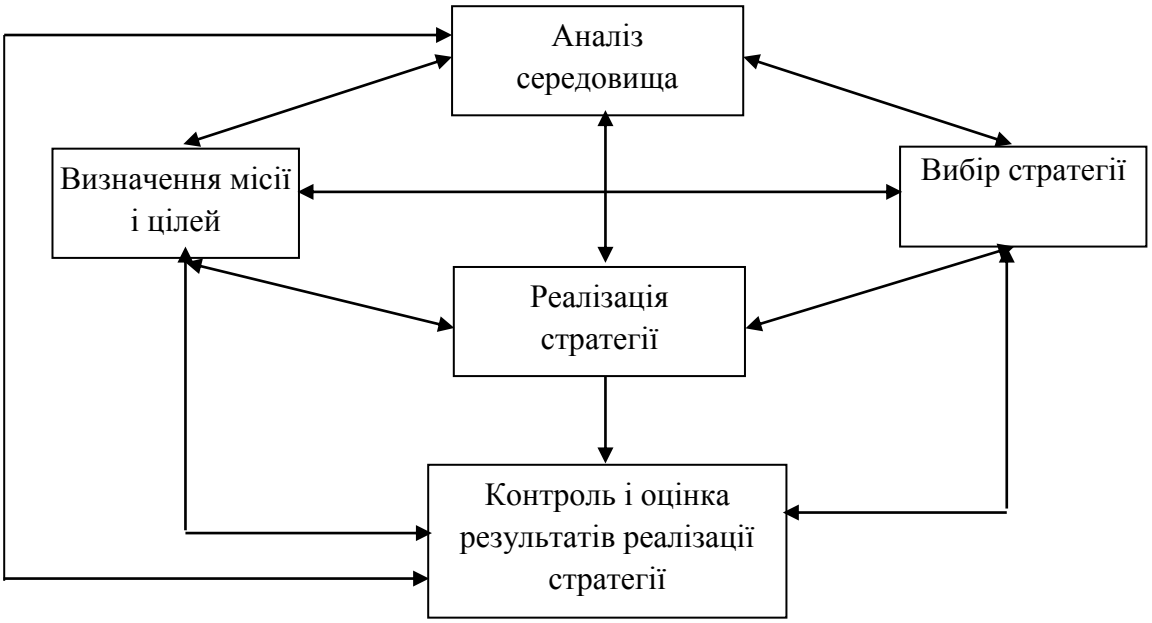

Рис. 1.2. Процес стратегічного управління [41]

Стратегія і стратегічний план - це різні поняття. Якщо стратегія - це концепція розвитку фірми, то стратегічний план є інструментом реалізації даної концепції.

Стратегічний план - інструмент встановлення, документального оформлення та впровадження в поточну діяльність елементів стратегії підприємства.

Основними компонентами планування і реалізації стратегії є тактика, політика, процедури і правила.

Тактика - процес розроблення короткострокових планів, погоджених зі стратегією підприємства. Тактика визначає шляхи і засоби, форми і способи діяльності підприємства, що забезпечують його успішну стратегію.

Політика перетворює стратегію у відкриту і детальну декларацію (оголошення) основних напрямків діяльності підприємства.

Процедура являє собою кілька взаємопов'язаних дій, які доцільно використовувати в конкретній ситуації.

Правила гарантують виконання конкретних дій певним способом.

Тобто кінцевий стратегічний план підприємства повинен містити:

– призначення (місію) і цілі підприємства;
– стратегії (корпоративну, конкурентну, функціональні);
– тактику;
– політику.

Стратегічний план має кілька зрізів:

1. *Часовий* - передбачає існування в його структурі довгострокових і поточних (тактичних) планів, проектів і програм, які за термінами можуть бути більш-менш тривалими, ніж стратегічний.

2. *Функціональний* - визначає напрямки і темпи розвитку окремих функціональних підсистем підприємства.

3. *Ресурсний* - визначає потреби та можливості забезпечення окремими видами ресурсів.

4. *Виконавчий* - вказує на коло залучених до реалізації стратегічних заходів ланок і окремих виконавців, що дає можливість створити адресну систему стимулювання.

Існує три основні підходи до формування стратегічного плану [41]:

- підхід «від досягнутого»;
- оптимізаційний;
- адаптаційний.

Планування *«від досягнутого»* спрямовується на досягнення ряду бажаних і в цілому реальних цілей. Точкою відліку є поточний стан підприємства, а сам підхід орієнтований на збереження статусу (стабільність, рівновага).

Зміни стратегії або організаційної структури розглядаються як небажані, оскільки ці зміни можуть розбалансувати механізм функціонування фірми.

Кардинальні заходи щодо поліпшення систем загального управління, планування, пошуку та аналізу інформації не стимулюються.

При використанні підходу «від досягнутого» мінімізуються витрати на формування і підтримку реалізації стратегії.

Оптимізаційний план, як правило, формується в межах раціонального підходу і спирається на використання економіко-математичних методів і моделей з метою ефективного використання ресурсів і досягнення:

1) максимізації прибутку і рентабельності сукупних активів і власного капіталу;

2) мінімізації витрат коштів і часу в процесі виробництва (надання послуг).

Недоліками цього підходу є:

1) ігнорування більшості якісних параметрів, які погано формалізуються (якість, надійність, новизна продукції, ступінь задоволення споживачів, знання і навички працівників);

2) оптимізаційний підхід часто не враховує початкове положення підприємства і періодично змінюється стрибкоподібно виходячи зі слабких змін вихідних параметрів.

Така різка зміна параметрів підприємства призводить до зміни пропорцій, матеріальних, фінансових та інформаційних потоків, організаційної структури, напрямів розвитку.

Використання оптимізаційного підходу до формування стратегічного плану може призвести до необхідності здійснення радикальних змін, що призводять до нових витрат.

Разом з тим радикальність рекомендацій оптимізаційного плану не виключає його користі.

Оптимізаційний стратегічний план дозволяє, як мінімум, отримати діапазон можливих змін положення підприємства залежно від тих чи інших припущень. Далі під час роботи групи експертів-аналітиків цей діапазон зводиться до прийнятняття безлічі варіантів рішень.

Адаптаційний підхід зосереджений на процесі формування плану. При цьому підході все починається з вивчення навколишнього середовища підприємства. Очікувані події поділяються на три основні категорії: детерміновані (визначені) події, імовірні події, невизначені події.

Для кожної категорії подій використовуються свої методи і прийоми. Всі вони спираються:

- на вивчення змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі;
- ключові тенденції розвитку (довго-, середньо- і короткострокові);
- пошук перспективних можливостей;
- заходи з нейтралізації чинників ризику і форс-мажорних обставин;

- аналіз потенціалу підприємства (використання сильних сторін і боротьба зі слабкими).

Детерміновані події - це передбачувані на 100 % події, що дозволяють підприємству спланувати свої дії у відповідь на майбутні зміни (демографічні зміни призводять до гарантованої зміни в структурі попиту).

Можливі події - це події, які не можна визначити зі 100-відсотковою гарантією, але вони дозволяють спрогнозувати їх результати у вигляді певного діапазону (майбутні валютні курси, терміни завершення робіт, величина інфляції).

Невизначені події - це події, які мають низький рівень передбачуваності, але дозволяють завчасно побудувати дерево їх можливого розвитку. Дерево можливих подій має включати в себе не тільки можливі події, а й їх наслідки і сценарії розвитку подій.

2. Формування та координація. Функція формування і координації напряму пов'язана зі здійсненням діяльності як керівників, так і їх підлеглих і спрямована на створення підприємства та забезпечення його всім тим, що необхідно для його формування.

Основною умовою ефективної роботи підприємства є правильна побудова структури управління підприємством. Процеси управління і формування діяльності всього підприємства не можуть існувати ізольовано.

Організаційна структура управління (ОСУ) визначає підпорядкованість завдань, посад, повноважень і відповідальності, за допомогою яких підприємство здійснює діяльність.

Розрізняють три основні стадії розвитку ОСУ підприємством (рис. 1.3):

I - проста структура (лінійна);

II - функціональна структура (функціональна і лінійно функціональна);

III - філіальна (дивізіональна) структура.

I і II - класичні ОСУ, III - стратегічна ОСУ.

Рис. 1.3. Послідовні стадії структурного розвитку підприємства [4]

Перша стадія являє собою зразок підприємця, який засновує фірму для реалізації якоїсь ідеї (товару або послуги). На цій стадії фірма має структуру, що дозволяє підприємцю безпосередньо управляти діяльністю кожного службовця, приймати всі важливі рішення самостійно і перебувати в курсі всіх подій в організації. Планування в даній структурі носить короткостроковий і реактивний характер. Сильна сторона ОСУ - гнучкість і динамічність, слабка сторона - підприємець несе повну відповідальність за вибір і реалізацію стратегії. Зі зростанням такого підприємства розвивається так звана криза керівництва (підприємець не справляється з усім комплексом типових функцій менеджменту).

На другій стадії підприємець замінюється або доповнюється групою керуючих, що мають функціональну спеціалізацію (НДДКР, виробництво, маркетинг, фінанси, персонал). Перехід

до цієї стадії вимагає істотних змін стилю управління вищого керівника підприємства, особливо, якщо він є засновником фірми. Сконцентрувавшись в одній привабливій галузі, підприємство, яке перебуває на другій стадії розвитку, може функціонувати дуже успішно. Однак при переході інших галузей на випуск нових видів продукції переваги функціональної структури можуть бути втрачені. Крім того, може розвинутися криза автономії, при якій людям, керуючим цими новими виробничими лініями (новими видами бізнесу), потрібно більше свободи в прийнятті рішень, ніж вони мають у рамках сформованої функціональної структури.

Підприємство на третій стадії розвитку фокусує увагу на управлінні різними виробничими лініями в декількох галузях (різних видах бізнесу). Такі підприємства зростають, диверсифікуючи випуск продукції і розширюючи географію своєї діяльності. Ці підприємства розвиваються в напрямку до філіальної структури з центральним штабом і децентралізованими оперативними підрозділами, причому кожен підрозділ є функціонально організованою компанією в другій стадії розвитку. Така ОСУ дозволяє керівникам розвивати навички роботи на конкретному ринку.

3. Мотивація. Під ***мотивацією*** розуміється система чинників, що спонукають до виконання певних завдань і визначають послідовність поведінкових дій, спрямованих на певну мету.

Мотив - це спонукання до виконання певної діяльності або вчинків, в основі яких лежать людські потреби і бажання [52]. Система мотивів визначає мотивацію поведінки людини.

Для забезпечення необхідної активності і спрямованості поведінки працівників використовуються різні важелі мотивації.

Поняття «мотивації» прийнято розглядати у двох аспектах:

1. Мотивація як система чинників, що визначає ступінь активності і спрямованість поведінки людини.

2. Мотивація як система чинників, що відображує поведінковий процес.

Мотивація є одним з основних чинників процесу вибору з наявних альтернатив.

Існує безліч класифікацій мотивації:

1. Мотивація процесу - домінування орієнтації на процесс.
2. Мотивація результату - домінування орієнтації на результат.
3. Мотивація винагороди - орієнтація на винагороду в будь-якій формі.
4. Мотивація уникнення орієнтується на уникнення негативу. Не має професійно обумовлених цілей.

Основні види мотивації:

1. Інтерес - чинник, що вимагає проведення дослідження.
2. Бажання - чинник, що вимагає задоволення будь-якого суб'єктивного стану.
3. Завдання - чинник, спрямований на подолання власних перешкод, що веде до певної мети.

Критерієм оптимальної мотивації має бути прагнення до балансу між тим, хто мотивує, і тим, кого мотивують.

Основне завдання керівника - створити у працівників внутрішні спонукання до активної трудової діяльності.

При прийнятті оптимального рішення керівник координує зусилля персоналу з урахуванням їх потенційних можливостей, а також наявних цілей.

4. Контроль. Оскільки в сучасних умовах підприємства функціонують у нестабільному, швидко мінливому середовищі, метою керівництва є контроль над рухом організації до поставленої мети, визначення, за яких умов організація зможе досягти поставленої мети. У разі несприятливих умов керівництво повинно коригувати дії організації.

Основне завдання контролю - виявити, чи правильно реалізується стратегія; з'ясувати, чи приведе реалізація конкретного прийнятого рішення до поставленої мети.

Система контролю, що забезпечує успішне досягнення поставлених цілей, передбачає:

- контроль над виконанням стратегічних і тактичних цілей;
- спостереження за етапами виконання;
- оцінювання рівня виконання поставлених цілей;
- зворотний зв'язок, який забезпечує менеджерів інформацією про діяльність підприємства, про необхідність коригувальних дій.

Якщо керівництво організації буде контролювати досягнення планових результатів тільки після закінчення планового періоду, то воно не зможе оперативно втрутитися і усунути виникаючі відхилення до того моменту, коли вони досягнуть загрозливих масштабів. Традиційним методом своєчасного виявлення відхилень і втручання в хід реалізації плану є виділення в плановому періоді ряду проміжних результатів, які повинні бути отримані на цей момент. Цей метод широко застосовується керівниками різних рівнів для того, щоб забезпечити себе від несподіванок на кінець планового періоду. Річний обсяг продажів може контролюватися протягом року шляхом перевірки процесу реалізації поквартально, щомісячно, подекадно і навіть кожен день. Хід споруди будівельного об'єкта або виробництва складного товару з тривалим циклом проектування і виробництва може контролюватися не ріномірною шкалою, як у першому випадку, а по завершенню певних стадій робіт на заздалегідь певні моменти часу і т. п.

Такий метод оперативного управління дає певні гарантії керівнику, але пов'язаний з досить важливими проблемами. Головна складність у використанні даного підходу до організації контролю ходу реалізації планів полягає в неминучій необхідності детального планування всього процесу досягнення поставлених цілей, твердого дотримання розробленої послідовності дій. Якщо у процесі хтось із виконавців застосує якесь нововведення або змінить порядок дій, то узгоджена система оперативного управління розвалиться. У цьому випадку буде виявлено відхилення від запланованого ходу подій і система управління буде змушена приймати відповідні рішення, а в разі потреби і заходи для відновлення процесу або заміни планів дій.

Контроль не спрямований на з'ясування того, правильно чи неправильно здійснюється реалізація стратегії. Його завданням є з'ясування того, чи призведе реалізація стратегії до досягнення поставлених цілей. Це завдання і визначає те, як будується система контролю.

Для того щоб система контролю була ефективною, вона повинна відповідати цілому ряду вимог. Найбільш важливими вимогами до інформації, яка надходить з системи контролю, є такі:

- інформація повинна надходити своєчасно, щоб можна було прийняти необхідні рішення щодо коригування прийнятих рішень;

- інформація повинна містити правильні дані, які адекватно відображують стан контрольованих процесів;

- в інформації має бути вказаний точний час її отримання та період часу, до якого вона належить.

Система контролю включає чотири основні етапи:

1. *Встановлення стандартів* (показників), за якими буде проводитися оцінка реалізації. Показники повинні бути пов'язані з тією стратегією, яку реалізує організація. Існує кілька груп показників, за якими фіксується стан організації:

- показники ефективності;

- показники використання трудових ресурсів;

- показники, які характеризують стан зовнішнього середовища;

- показники, які характеризують внутрішньоорганізаційні процеси.

Вибір показників для контролю є само по собі завданням стратегічного значення, оскільки від цього буде залежати оцінка успішності виконання поставлених завдань.

При виборі показників для контролю керівництво має розставити їх пріоритети для того, щоб зуміти зробити однозначний висновок у тому випадку, якщо одні показники говорять про те, що є проблеми при реалізації стратегії, а інші кажуть, що все йде добре.

Крім того, при встановленні показників контролю керівництво повинно встановити субординацію часових переваг. Субординація повинна відображувати загальне ставлення організації до довгострокових і короткострокових поглядів на ефективність.

Також при встановленні показників контролю важливо відобразити в структурі цих показників структуру інтересів окремих груп впливу. Цілі організації формуються на основі балансу інтересів різних груп впливу. Такий же підхід необхідно реалізувати і при встановленні параметрів контроля.

2. *Створення системи моніторингових змін,* яка забезпечує оцінювання ступеня досягнення цілей. Існує чотири можливі підходи до побудови системи вимірювання і моніторингу:

1) система контролю на основі ринкових показників функціонування підприємства (вимірюються ціни на продукцію, на його акції і дохід на інвестований капітал). Вимірювання ведеться в ринковому порівнянні стану цих параметрів;

2) вимірювання і моніторинг стану різних підрозділів підприємства (встановлюються цілі окремим підрозділам, оцінюється їх досягнення);

3) бюрократичний підхід (встановлюються детальні процедури і правила поведінки і дій). Відповідно до цього підходу відстежується і контролюється не результат, а правильність виконання процедур і правил. Основою бюрократичного підходу є стандартизація;

4) встановлення норм відносин і системи цінностей в організації (контроль перетворюється в самоконтроль, тобто учасники діяльності самі контролюють власну роботу і результати з позиції інтересів організації).

3. *Порівняння результатів* реального функціонування підприємства з поставленими цілями. При проведенні даного порівняння менеджери можуть зіткнутися з трьома ситуаціями, тобто коли:

- реальний стан краще за бажаний;
- відповідає бажаному;
- гірше за бажаний.

4. *Оцінка результатів,* порівняння та прийняття рішень щодо коригування. Якщо реальний стан відповідає бажаному, звичайно приймається рішення про те, що нічого змінювати не треба. У разі, якщо реальний стан параметра контролю краще бажаного, можна збільшити бажане значення параметра контролю, але тільки за умови, що це не буде суперечити цілям організації. Якщо реальний стан гірше за бажаний, необхідно з'ясувати причину такого відхилення і здійснити коригувальні дії в поведінці організації. Це коригування може стосуватися як засобу досягнення цілей, так і самих цілей.

Проведення коригування проходить за такою схемою. Перш за все проводиться перегляд параметрів контролю. Для цього

усвідомлюється те, наскільки обрані параметри контролю і визначений для них бажаний стан відповідають встановленим цілям організації і обраній стратегії. Якщо буде виявлено протиріччя, то відбувається коригування параметрів. Якщо ж параметри контролю не суперечать цілям і стратегіям, то починається перегляд цілей. Для цього керівництво порівнює обрані цілі з поточним станом середовища, у якому доводиться функціонувати організації. Може трапитися так, що зміна умов перешкоджає досягненню поставлених цілей. У такому випадку вони повинні бути скоректовані. Але якщо середовище дозволяє організації і далі йти до поставлених цілей, слід процес коригування перевести на рівень стратегії фірми.

Найбільш поширеним методом оцінки є так званий «аналіз розриву», в основі якого - принцип порівняння показників стратегічного плану, що визначають цілі підприємства, з реальними можливостями, які диктуються станом підприємства. У разі виявлення розриву між цілями підприємства і його можливостями розробляється спеціальна програма дій, необхідна для заповнення розриву.

За моделлю «Аналіз динаміки витрат і крива досвіду» висувається таке припущення, описане кривою досвіду: кожен раз, коли обсяг виробництва подвоюється, витрати на одиницю продукції зменшуються на 20 %. Таким чином, основними показниками оцінювання стратегії є такі:

- мінімум витрат;
- завоювання більшої частки ринку;
- максимізація обсягів виробництва з метою отримання ефекту масштабу.

Основний недолік методу «крива досвіду» - враховується тільки одна внутрішня проблема та ігнорування зовнішнього середовища.

Оцінка виконання поставлених завдань за моделлю М. Портера, побудованою на трьох конкурентних стратегіях:

- лідерство за витратами (стратегія оцінюється на основі ефекту масштабу, мінімізації витрат);
- диференціація (основний оцінний критерій - обґрунтованість високих цін високою якістю і певним рівнем унікальності продукції);

- фокусування на сегменті ринку (стратегія оцінюється на основі зв'язку між рентабельністю і часткою підприємства на ринку).

Комплексний діловий аналіз PIMS (оцінювання прибутковості ринкової стратегії) зводиться до розрахунків оцінювання прибутку на інвестований капітал і руху коштів залежно від розробленої стратегії.

Проведення контролю має велике значення для організації, більш того, неправильно організована робота з контролю може створювати труднощі в роботі організації і навіть завдавати їй шкоду. До можливих негативних проявів функціонування системи контролю належать такі:

- заміна цілей організації параметрами контролю в результаті того, що співробітники починають орієнтувати свою діяльність на ті показники, за якими їх контролюють;
- надмірний контроль діяльності підрозділів і працівників, що відволікає їх від роботи;
- перевантаження керівників інформацією, яка надходить з системи контролю.

Керівництво організації повинно мати чітку позицію щодо ролі і місця системи контролю для того, щоб вона ефективно справлялася з вирішенням тільки тих завдань, які відповідають загальним завданням управління.

1.2. Еволюція розвитку. Школи управління

Становлення управління як науки відбувалося еволюційним шляхом. 20-30-ті рр. XX ст. вважаються роками становлення і розвитку науки управління. Хронологічно ці етапи можуть бути представлені у вигляді так званих «шкіл» управлінської думки [52].

1. Школа наукового управління (1885-1920 рр.). Засновник цієї школи Фредерік У. Тейлор. Ним були створені наукові основи управління виробництвом і працею. Мета даної школи управління полягала в пошуку найбільш продуктивного використання людських і матеріальних ресурсів.

Основу теорії цієї школи складає ідея раціоналізації всіх компонентів підприємства і орієнтація їх на досягнення основних цілей підприємства.

Також цією теорією передбачався односторонній вплив керуючої системи на працівника і його безпосереднє підпорядкування керівнику, тобто лінійна система управління.

Як основний вид мотивації для цієї системи вважається матеріальна винагорода і пряма в цьому зацікавленість.

Основними принципами управління основоположниками наукового напряму були виділені такі:

- відбір і за необхідності навчання кадрів, найбільш придатних для виконання певного завдання;
- впровадження математичних методів для визначення оптимальних методів виконання завдання;
- використання матеріального стимулювання як найбільш ефективного методу мотивації співробітників;
- виділення функції планування і відділення його від інших видів робіт.

Основним недоліком даного підходу можна вважати звернення до людини як до «економічного» чи «раціонального», тобто без урахування психологічних особливостей, «людського чинника».

2. Класична школа управління (1920-1950 рр.). Засновники цієї школи А. Файоль і М. Вебер – прагнули до підвищення ефективності роботи підприємства на основі розгляду управління як універсального процесу, що складається з ряду взаємопов'язаних функцій. Причому ці вчені розділили функції управління на загальні та специфічні, які стосуються тільки управління підприємством.

Анрі Файоль виділив такі принципи управління:

- поділ праці - для найбільш якісного виконання певного обсягу робіт;
- передачі розпоряджень - за структурою «згори-вниз» при єдиному керівнику;
- принцип діапазону контролю (керівник може контролювати тільки певну кількість підлеглих);
- ініціативність і корпоративний дух.

А Макс Вебер, провівши аналіз бюрократичних систем, створив «ідеальну», основою якої стали жорстко регламентовані принципи ієрархії. Ним також була сформульована концепція раціонального управління - бюрократична. На його думку, така система має такі переваги:

- швидкість прийняття рішень;
- жорсткість зв'язків в організаційних структурах.

Недоліком даної теорії знову стає ігнорування людини як особистості. Значущість мотивації праці не враховується.

Слід зазначити, що практичне використання даних теорій здійснив Генрі Форд на своїх підприємствах.

3. Школа людських відносин і поведінкових наук (1930-1950 рр.). Основоположником вважається Елтон Мейо. Ним була створена теорія «людських відносин». На основі ряду експериментів, які отримали назву «хотторнскі експерименти» він зробив висновок про вплив людського чинника на ефективність виробництва на підприємстві. Саме ці експерименти започаткували вивчення мотивації діяльності людини, відносин у колективі, психологічних впливів у групі і т. д.

Таким чином, можна назвати цю школу управління психологічною школою. Основною метою цієї школи стало підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок розгляду як основного «людського чинника», можливостей людини і її потреб.

Ця школа з'явилася у відповідь на попередні вчення, у яких ефективність виробництва не була досягнута через неуважність до людського чинника, не дивлячись на наявність достатніх ресурсів.

Вивчення міжособистісних відносин поклало початок застосуванню такої науки, як соціологія, для управління персоналом, процес управління починає розглядатися як соціально-психологічний. Це пов'язано з тим, що за допомогою економічних чинників неможливо задовольнити всі нагальні потреби людини.

Засновники цього вчення вважали, що всі конфлікти на підприємстві можна вирішити тільки тоді, коли будуть видалені як економічні, так і соціально-психологічні протиріччя між працівниками і підприємством.

Не менший внесок у становлення даної школи зробила Мері Паркер Фоллет. Основна її заслуга в тому, що вона хотіла об'єднати вчення трьох шкіл: наукового управління, адміністративну, школу людських відносин. Основною її ідеєю була ідея гармонії праці і капіталу, яка могла б бути досягнута тільки при врахуванні інтересів усіх сторін і правильному підході до мотивації співробітників, який поєднував би економічні, соціальні та психологічні чинники.

М. Фоллет визначила менеджмент як «забезпечення виконання роботи за допомогою інших осіб» [60]. Вона вважала, що лідер повинен бути не призначений вищими органами, а обраний колективом. Вона називала це «влада з», а не «влада над».

Також вона вважала, що конфлікт у колективі не завжди приносить негативні наслідки. Вона визначила три типи вирішення конфліктів:

- домінування - перемога однієї сторони над іншою;
- компроміс - угода за рахунок взаємних поступок;
- інтеграція - на її думку, найбільш оптимальне вирішення проблем. При цьому варіанті вирішення конфлікту жодна сторона нічого не втрачає, таким чином, обидва супротивники знаходяться у виграші.

Як ***школа поведінкових наук,*** ця школа дещо змінила свій напрямок, тому що її метою стало підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок підвищення якісної складової її людських ресурсів.

Найяскравішими представниками даного наукового напрямку, поведінкового або біхевиористского, прийнято вважати Р. Лайкерта, Д. Макгрегора, А. Маслоу, Ф. Херцберга.

Вони вивчали різні аспекти соціальної взаємодії: мотивації, характер влади і лідерства, організаційна структура, комунікації в організації, зміна змісту роботи і якості трудового життя.

Ними виділено такі види потреб:

1. *Внутрішні чинники.* Їх назвали чинниками актуалізації або мотиваторами. Це сильні мотиваційні стимули, результатом яких стає якісне виконання роботи. Використання цих чинників дозволяє домогтися глибокої і стійкої зміни в потрібному напрямку індивідуальної поведінки людини в процесі праці. До

таких чинників можна віднести одержувані в результаті праці блага - кар'єрне зростання, премії, успіх та ін.

2. *Зовнішні чинники.* Їх назвали чинниками атмосфери або гігієнічними. Це чинники, дія яких носить короткочасний характер. Вони лише на час здатні змінити становище в колективі і не можуть призвести до глибоких змін у поведінці: умови роботи; оплата праці; довкілля; відносини з колегами, керівництвом, підлеглими та ін.

Слід зазначити також, що найбільш сильними мотиваційними стимулами ці вчені вважали не матеріальні блага у вигляді високої заробітної плати, але інтерес до роботи і ступінь залученості до виробничого процесу. Наявність грошей не завжди веде до щастя.

Також йдеться про те, що занадто роздрібнений поділ робочих процесів веде до того, що людина не бачить кінцевого результату і втрачає в ньому зацікавленість, що врешті-решт впливає на якість праці і знижує рівень відповідальності працівника.

Основними досягненнями школи поведінкових наук вважаються**:**

- обґрунтування того, що для максимально ефективної роботи підприємства необхідно враховувати «людський чинник» як основний;
- обґрунтування необхідності формуваня організаційної структури підприємства таким чином, щоб максимально використовувати потенціал кожного працівника;
- обґрунтування необхідності використання методів управління відносинами усередині колективу для підвищення ступеня задоволеності результатами праці і, як наслідок, підвищення продуктивності праці і підвищення її якості.

4. Школа методів кількісного управління (з 1950 - по теперішній час). Післявоєнний час (після Другої світової війни) характеризувався перерозподілом і реструктуризацією світової економіки. Підприємства, орієнтовані на задоволення першочергових потреб населення, поступово переорієнтувалися на виконання потреб більш специфічних.

Ускладнення і зростаюча невизначеність зовнішнього середовища вимагали розроблення і застосування більш складних методів прийняття рішень.

Розвиток таких наук, як математика, кібернетика, статистика стали спонукальним мотивом для створення нової школи управління - кількісної. Школа кількісних методів виходить з того, що математичні методи і моделі дозволяють описувати різні бізнес-процеси і відносини між ними. Тому доцільно проблеми, що виникають у бізнес-процесах організації, вирішувати на основі дослідження операцій і математичних моделей.

Даний напрямок дозволяв розробляти моделі прийняття рішень у найбільш складних ситуаціях, коли обмежуватися причинно-наслідковими зв'язками недостатньо.

У наявну математичну модель, за допомогою якої описувалися типові бізнес-процеси, підставлялися значення досліджуваних змінних і розраховувався оптимальний варіант вирішення проблеми.

Представниками цієї школи є Л. В. Канторович, В. В. Новожилов, Л. Берталанфі, Р. Акофф, А. Гольдбергер та ін.

Ця школа застосувала економіко-математичні методи, теорію дослідження операцій, статистику, кібернетику тощо для вирішення завдань управління, чим зробила істотний внесок у розвиток науки управління.

Теорія дослідження операцій – застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. При цьому підході спочатку дослідження уточнюється проблема. Потім розробляється модель ситуації, потім змінним задаються кількісні значення, і знаходиться оптимальне рішення.

Подальший розвиток методів математичного моделювання знайшов своє відображення у виникненні теорії прийняття рішень. Спочатку це теоретичне спрямування ґрунтувалося на використанні алгоритмів вироблення оптимальних рішень. Пізніше почали застосовуватися кількісні (прикладні та абстрактні) моделі економічних явищ, такі як модель витрат і випуску продукції, модель науково-технічного та економічного розвитку і т. п.

Основними досягненнями школи поведінкових наук вважаються:

- обробка великого масиву інформації в умовах дефіциту часу;
- заміна словесних міркувань моделями, символами, кількісними значеннями;
- зміна розуміння управлінських проблем за рахунок застосування математичних моделей;
- використання інформаційних технологій в управлінні.

Вплив школи науки управління зростає, оскільки вона розглядається як доповнення до існуючої і широко застосовується в концептуальній основі процесного, системного та ситуаційного підходів.

1.3. Методологічні підходи до управління

Ефективність роботи будь-якої організації (промислового підприємства, транспортної, торговельної компанії, фінансової установи і т. д.) значною мірою визначається ефективністю управління, його відповідністю внутрішнім і зовнішнім умовам діяльності організації, обґрунтованістю методології вирішення проблем. Зміна цих умов не може не викликати і зміни підходів, принципів, методів і способів управління. Спочатку необхідно визначитися, що розуміється під терміном «методологічний підхід до управління». Методологічний підхід до управління - це спосіб (метод) делегування повноважень і відповідальності.

Для сучасних підприємств, що діють у висококонкурентному і динамічному середовищі, характерна постійна зміна сукупності їх бізнес-процесів. За своєю суттю ***бізнес-процес*** - це виробничий процес, регулярно повторювана послідовність взаємопов'язаних дій робочої сили (персонал підприємства) і засобів праці (устаткування, будівлі, споруди), спрямованих на перетворення вхідних предметів праці (сировина, матеріали) у готовий продукт, що має цінність для споживача, внутрішнього або зовнішнього (рис. 1.4) [22]. Деякі бізнес-процеси зникають, з'являються нові, модифікуються існуючі. Можна сказати, що такі підприємства перебувають у постійному процесі реінжинірингу своїх бізнес-процесів і для них вкрай бажано усвідомлювати цей факт і діяти відповідно.

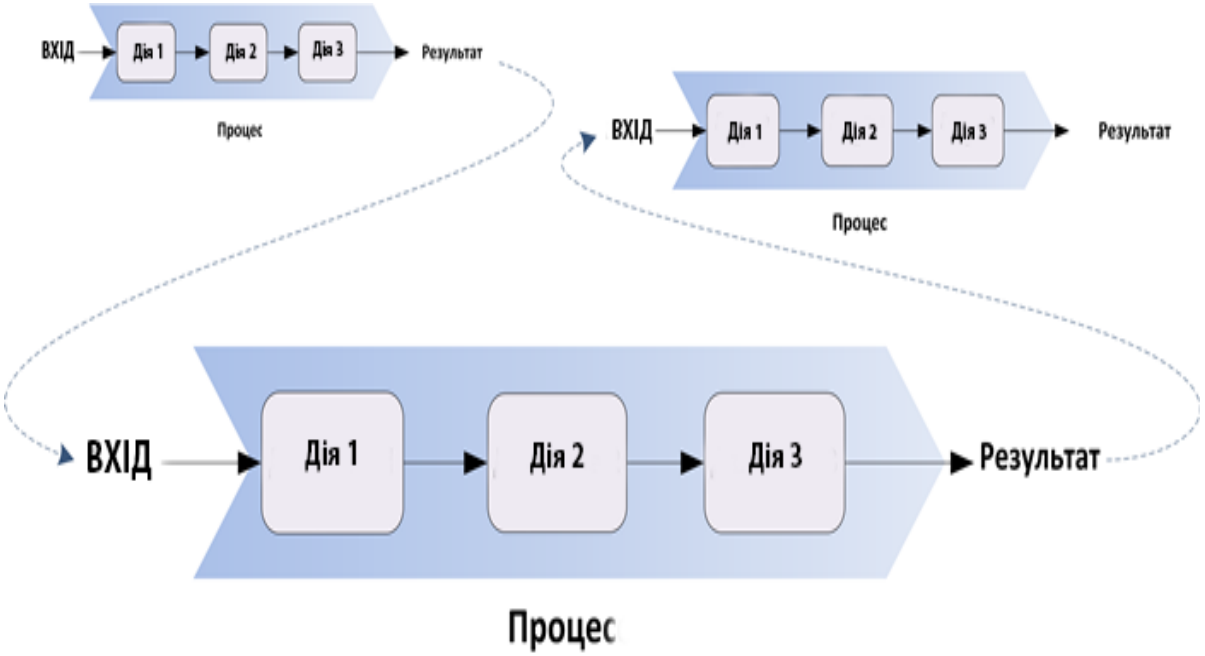

Рис. 1.4. Система бізнес-процесів [48]

У рамках сучасного управління організацією ключове місце при виборі напрямку дій керівника має займати питання побудови систем управління. Практично є тільки два підходи до побудови цієї системи - функціональний і процесний, які і визначають організаційну конфігурацію системи управління. Всі інші види і підвиди систем управління, описувані в літературі в розділах «організаційні структури», як правило, є лише наслідком, прикладом практичної реалізації цих підходів як у «чистому» вигляді, так і їх комбінації.

Функціональний підхід побудови системи управління базується на тому, що діяльність підприємства подається як набір функцій, які розподіляються серед підрозділів, де їх виконують конкретні працівники. Плюсом функціонального підходу вважається гарне виконання своїх функцій персоналом, без відволікання на непотрібні йому складові. Мінусом же є те, що, виконуючи свої вузькоспеціальні завдання, співробітники перестають бачити кінцеві результати праці всього підприємства і усвідомлювати своє місце в загальному ланцюгу, не орієнтуючись на досягнення результату. При функціональному підході різні відділи взаємодіють, передаючи роботу один одному по етапах. І часто на взаємодію між підрозділами йде більше часу, ніж на виконання власне роботи, оскільки представники

одного підрозділу не зацікавлені в ефективній співпраці з представниками сусіднього. Це породжує різного роду розбіжності, у яких забуваються загальні інтереси, зате гаряче відстоюються власні інтереси. Сам механізм реалізації функцій націлює функціональні підрозділи на виконання своїх локальних цілей, між якими можуть бути об'єктивні протиріччя (наприклад, відділ маркетингу промислового підприємства націлений на залучення споживачів за рахунок високої якості нового продукту, а метою виробничо-технологічного відділу є максимально можливе зниження собівартості випуску цього продукту). Конфлікт інтересів - найбільша проблема, породжувана природою функціональної організації праці [64].

Крім того, у функціональних структурах ускладнено обмін інформацією, внаслідок чого переважна частина, а це близько 80 %, витрачається на передачу результатів наступному виконавцю, а не на її власне пряме виконання. З цього випливає ще одна суттєва проблема - при передачі інформації через кілька відділів сенс повідомлення спотворюється. Це пов'язують безпосередньо з інформаційної надмірністю.

При функціональному підході до управління перед кожною структурною одиницею (співробітник, відділ, управління) закріплено ряд функцій, описано область відповідальності, сформульовано критерії успішної та неуспішної діяльності. Як правило, горизонтальні зв'язки між структурними одиницями слабкі, а вертикальні зв'язки по лінії «начальник-підлеглий» - сильні. Підлеглий відповідає тільки за доручені йому функції і, можливо, за діяльність свого підрозділу в цілому. Функції і результати роботи паралельних структурних одиниць його не надто цікавлять.

Зчасом зростання спеціалізації призводить до відокремлення функціональних підрозділів і ослаблення міжфункціональних зав’язків. Монопольне становище кожної служби всередині підприємства призводить до того, що працівники цих служб вважають себе незамінними в організації, через що взаємодія між функціональними відділами і службами нерідко набуває руйнівного для підприємства характеру. Можливо зміщення головних і забезпечувальних операційних функцій і зниження ефективності діяльності. У сучасному динамічному зовнішньому

середовищі для підприємства, як єдиного «організму», це неприпустимо. Керівники, як мозок цього «організму», почали розуміти, що ситуація стає критичною: кожний функціональний підрозділ оптимізує діяльність в області своєї відповідальності, що, врешті-решт призводить до заміни стратегічної мети компанії цільовими функціями підрозділів і гальмує їх розвиток.

Суть функціонального управління полягає в постійному контролі виконання функцій і процедур (технологій робіт) підлеглими співробітниками (рис. 1.5). Головний критерій ефективності управління функціями - якість професійної діяльності, що виражається в точному дотриманні заданих згори технологій, тобто з'ясування наскільки добре підлеглі виконують вказівки (технології) керівника. Норма керованості (обґрунтована кількість підлеглих, яких можна проконтролювати) у цьому випадку становить 5 ± 2 людини. Визначальний параметр ефективності - професійна кваліфікація керівника, оскільки саме він задає технології діяльності, розподіляє елементи технології між підлеглими, а також забезпечує міжфункціональну взаємодію підлеглих. Відносно низька норма керованості визначається тим, що керівникові при функціональному управлінні потрібно контролювати виконання технологій, що непросто. Крім того, при будь-якій зміні зовнішніх умов, керівник повинен внести зміни в такі технології, довести це до виконавців, провести моніторинг виконання змін і коректність виконання нових технологій.

Як показано на рис. 1.5, при функціональній схемі управління існують чіткі ієрархічні зв'язки між організаційними одиницями, кожна з яких знаходиться у своєму функціональному колодязі. Потік технологій йде через верхній рівень: з нижніх рівнів нагору йде потік інформації, на верхньому рівні керівники визначають, як вирішувати завдання і спускають вниз завдання по всій ієрархії. Горизонтальні зв'язки між співробітниками при такій схемі управління практично відсутні. Наслідком цього є те, що самостійно виконавці не можуть прийняти рішення, тому функціональні підрозділи потопають в узгодженнях.

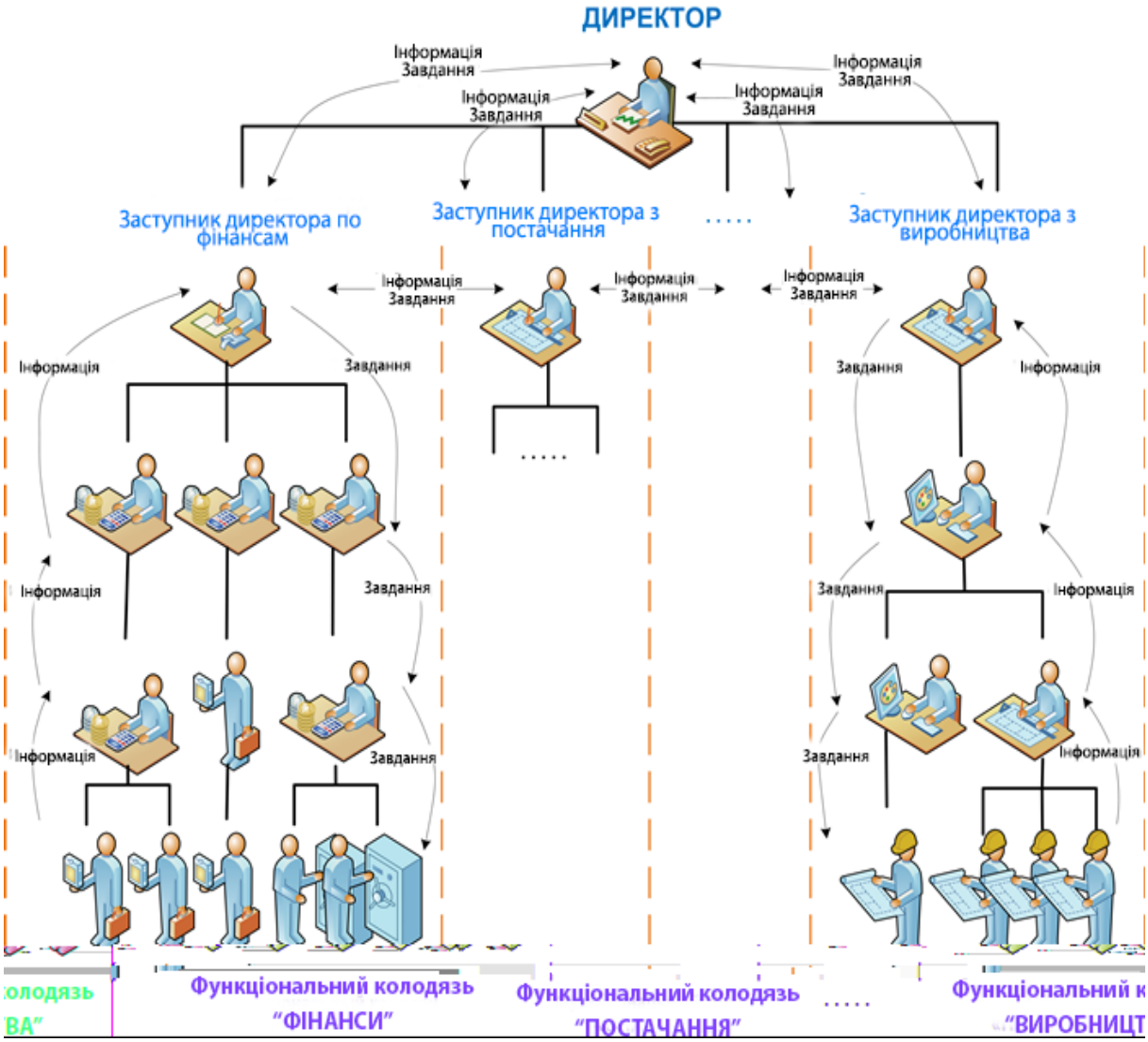

Рис. 1.5. Функціональна схема управління [48]

Таким чином, будь-які, навіть незначні, зміни зовнішнього (відносно функціонального підрозділу) середовища призводять до зміни технологій виконання робіт. Зміна технологій неминуче тягне за собою зміну компетенцій - людей або треба переучувати, або залучати нових виконавців. Постійно переучувати персонал неможливо, і керівники йдуть на збільшення штату. Зайві (старі) працівники роблять зайві (старі) роботи, професійна діяльність персоналу і прийняття рішень закінчується на керівникові. Він оцінює якість робіт за критерієм виконання технологій, а не за ефективністю. Для цього технології потрібно знати детально, контролювати кожен крок. Відбувається перевантаження керівника оперативними завданнями, виконавці не бачать свого вкладу в результати діяльності підприємства - адже їм

оплачується виконання деяких робіт за технологією, визначеною керівником. Цілі виконавців переорієнтовуються на критерії статусності, «доступу до тіла» керівника, впливу на нього, формування неформальних груп і т. д. У результаті - клановість, сімейність, роздування штатів, міжгруппова боротьба та інші чинники, що негативно позначаються на ефективності підприємства [64].

Для систематизації відомостей про функціональні підходи до управління виділимо його основні переваги та недоліки. Отже, до переваг даного підходу можна віднести таке:

- співробітники мають можливість спеціалізуватися в обраній ними професії і, таким чином, виробити професійні навички найвищого рівня;
- внаслідок централізації різних функцій істотно знижуються витрати організації;
- забезпечується безпека праці, оскільки за кожним співробітником закріплено своє робоче місце, а також робота, яку він повинен виконувати;
- простота побудови організаційної структури управління підприємства та ін.

Серед недоліків функціонального підходу можна виділити такі:

- відособленість підрозділів один від одного, що призводить до монополізації рішень;
- низька швидкість прийняття рішень у разі відхилень від нормального ходу дій;
- керівники змушені займатися адмініструванням поточної діяльності, а не розвитком компанії або своїх підрозділів;
- висока спеціалізація працівників, що не дозволяє їм бачити виникаючі проблеми в цілому;
- зміна цільових орієнтирів організації на функціональні цільові орієнтири, що призводить до оптимізації функціональних рішень замість оптимізації діяльності підприємства;
- критерієм результативності функціонального підрозділу є думка його начальника, а не результати бізнес–процесу (мотивація персоналу спрямована не на досягнення кінцевого результату, а в кращому випадку на виконання своєї функції; при цьому, якщо якість виконання функції не піддається виміру,

показники, за які виплачується премія, набувають вкрай дивного характеру: дотримання трудової дисципліни, відсутність зауважень з боку керівника і т. п. (чи був при цьому отриманий результат, наприклад у виробництво запущено новий продукт, - нікого не хвилює));

- збільшення інформаційної надмірності зі збільшенням кількості ієрархічних рівнів управління організацією при неефективності інформаційної підтримки процесів життєвого циклу;

- відсутність орієнтації на зовнішнього споживача [37].

Функціональний підхід буде найбільш оптимальним у тих випадках, коли весь бізнес-процес (або його значна частина) зосереджено в рамках однієї структурної одиниці, наприклад у разі промислового підприємства, коли деяка структурна одиниця виконує повний цикл виробництва і продажу деякого товару: від закупівлі сировини до реалізації готового продукту. У цілому така схема найбільше підходить вузькоспеціалізованим підприємствам зі стабільними бізнес-процесами (масовим і крупносерійним типом виробництва), що діють на ринках з низьким рівнем конкуренції. До таких ринків належать перш за все ринки природних монополій.

У наш час практично всі підприємства на території нашої країни мають яскраво виражену функціональну структуру управління. Така організація управління базується на тейлорівському принципі послідовного виконання трудових операцій, тобто трудове завдання поділяється на окремі операції (завдання, етапи), і кожен робочий спеціалізується на виконанні однієї операції.

Глобальні зміни у світовій економіці на початку 80-х рр. XX ст., коли нарощування обсягів виробництва перестало бути синонімом благополуччя, змусили багато компаній змінити свою поведінку на ринку і перейти від принципу «зробити якомога більше» до принципу «максимально задовольнити клієнта». Значно змінилося й відношення «виробник-споживач», акцент змістився до «споживача» (клієнта). У такій ситуації функціонально-орієнтована система управління почала давати серйозні збої. В умовах ринкової економіки, коли в результаті жорсткої конкурентної боротьби виживає найсильніший,

проблема підвищення ефективності управління з кожним днем стає все більш актуальною. На зміну функціональному, у якому постулюється побудова організації за функціями і рівнями ієрархії, приходить процесно-орієнтоване управління.

При процесному підході до управління кожна структурна одиниця забезпечує виконання конкретних бізнес-процесів, у яких вона бере участь. Обов'язки, область відповідальності, критерії успішної діяльності для кожної структурної одиниці сформульовані і мають сенс лише в контексті конкретного бізнес-процесу. Горизонтальні зв'язки між структурними одиницями при такому підході значно сильніше, ніж у випадку функціонального підходу. Вертикальні зв'язки між структурними одиницями та по лінії «начальник-підлеглий» дещо слабше (рис. 1.6).

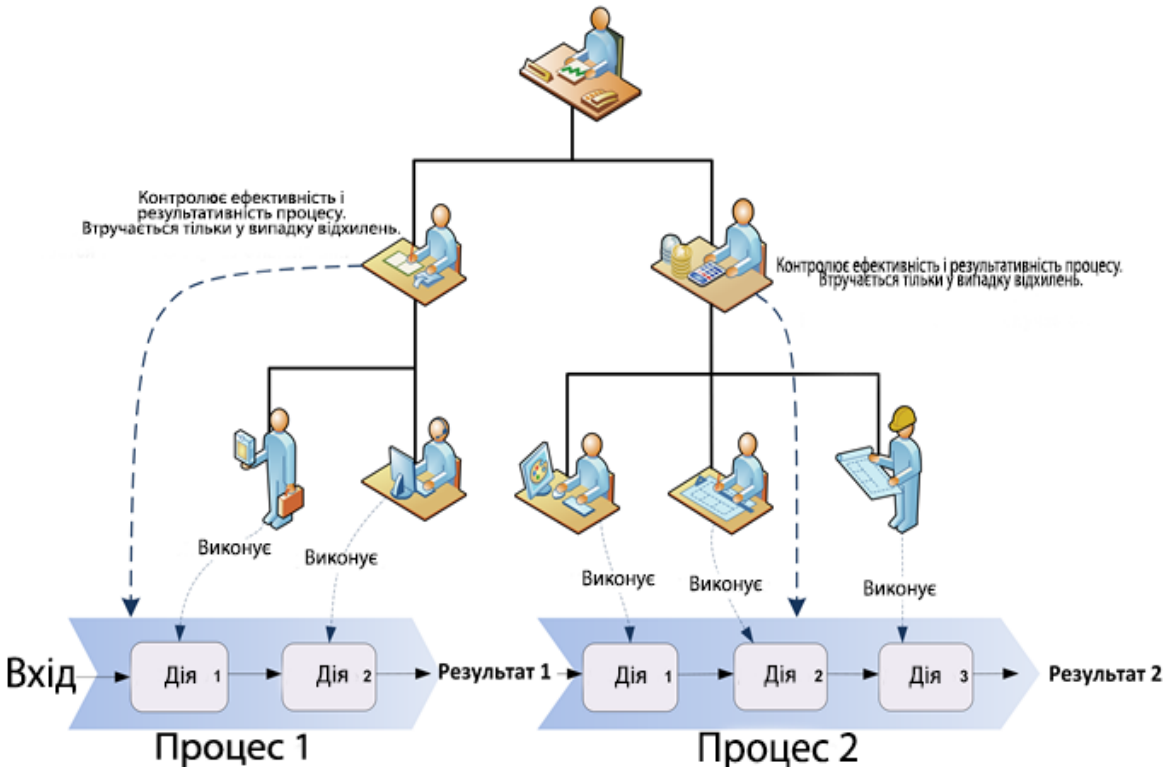

Рис. 1.6. Процесна схема управління [48]

Для сучасних підприємств характерна складна організаційна структура, у рамках якої відповідальність за випуск кінцевого продукту розподіляється між кількома структурними одиницями - високопрофесійними, але вузькоспеціалізованими. І

в цьому випадку переваги процесного підходу стають очевидними, особливо для підприємств, що діють на ринках з високим рівнем конкуренції, коли бізнес-процеси доводиться часто змінювати.

Співробітник відповідає не тільки за свої функції, а й за ті бізнес-процеси, у яких він задіяний. Функції і результат діяльності паралельних структурних одиниць, які беруть участь у тих же бізнес-процесах, що і він, для нього важливі. Виникає взаємна відповідальність за результат бізнес-процесу між усіма його учасниками.

Для переходу до процесно орієнтованого управління підприємство має описати бізнес-процеси «як є» і «як повинно бути». Потім, щоб ці описи не залишилися стопкою документів, а послужили основою реорганізації управління підприємством, необхідні механізми, які спонукають співробітників і підрозділи прийняти і провести реорганізацію.

З точки зору процесного підходу, організація представляється як набір процесів (при функціональному підході використовується набір функцій). Процесне управління відрізняється тим, що виділяється поняття «бізнес-процесу» як послідовність дій, що має початок і кінець і націлена на досягнення кінцевого, конкретного, досяжного і вимірного результату. У процесному управлінні виділяються елементи бізнес-процесу, кожен з яких також має якісь «входи» (ресурси) і «виходи» - результати, обов'язково конкретні і вимірні. Під основним (центральним) процесом розуміється ланцюжок завдань зі створення та надання споживачам певної цінності (продукції або послуги). На ряду з основними процесами в кожній організації є також допоміжні процеси. При виборі проектів вдосконалення, а також при аналізі діяльності організації центральні процеси заслуговують першочергової уваги.

Керівник контролює входи і виходи на межах елементів (підпроцеси) бізнес-процесу (рис. 1.6). Контролюються не технології, завдяки яким входи (ресурси) переробляються у виходи (результати), а межі підпроцесів. І що найважливіше - реально делегуються повноваження і відповідальність, виконавець має право сам вибирати технології, необхідні йому

для досягнення результату. Таким чином, до кваліфікації виконавця висуваються серйозні вимоги. Кваліфікація, що не несе позитивного ефекту (результату), з точки зору загального результату діяльності підприємства також виявляється непотрібною. І платити за неї (непрофільна освіта, незастосовуваний вчений ступінь, невикористане знання мов і т. д.) ніхто в процесній системі не буде.

Керівник, який сповідує такий підхід, не є функціональним адміністратором, фахівцем-«експертом» у якійсь сфері, як і у функціональних структурах. Він - керуючий, зацікавлений в досягненні результату бізнес-процесу, йому підлеглого, а отже, і результатів елементів бізнес-процесу (що складають загальний результат) і, що найголовніше, загальних цілей підприємства. Розуміння загальних цілей організації, параметрів її ефективності (вимірних і конкретних), того, як окремі результати діяльності працівників складаються в загальний результат діяльності організації, і є головною концептуальною відмінністю керуючого від функціонального експерта або адміністратора. Головний критерій ефективності процесного управління - досягнення цілей діяльності групи, відділа, департаменту і врешті-решт підприємства.

Норма керованості процесного управління становить 12 ± 5 осіб. Практично триразове зростання норми керованості порівняно з функціональним управлінням пояснюється тим, що управляющий процес не контролює технології виконання робіт, що дуже складно. Кожен виконавець при процеснїй організації управління повинен чітко уявляти собі очікувані бізнес-системою результати (цілі) його діяльності. Фахівці з управління кажуть, що комплекс «стратегії - цілі - завдання» повинен визначати відповідні комплекси «процес - підпроцес - результат». Звідти з'являється визначальний чинник ефективності системи управління - чітко регламентовані (точно описані і формалізовані) результати робіт і процедур.

Очевидно, що процесне управління, орієнтоване на загальний результат, що складається з локальних результатів, найбільш прийнятне для підприємств у нестабільному ринковому середовищі. Воно призводить до скорочення «поверхів влади» (за рахунок збільшення норми керованості), точної формалізації

результатів діяльності, аж до кожного працівника. Процесний підхід дозволяє істотно скоротити штат підприємства за рахунок скорочення непотрібних робіт (компетенцій), надати діяльності цілеспрямованості і сформувати ефективну систему мотивації персоналу, націлену на ефективність бізнес-системи.

Перевагами процесного підходу є таке:

- технологія опису бізнес-процесів забезпечує прозорість усіх операцій бізнесу, дозволяє аналізувати можливі наслідки збоїв на тому чи іншому етапі виконання робіт, вчасно знайти і виправити помилку;
- орієнтування виконавців і керівників на отримання результату, потрібного компанії (мотиваційні схеми персоналу прив'язані саме до результатів);
- чітка система єдиноначальності - один керівник зосереджує у своїх руках управління всією сукупністю операцій і дій, спрямованих на досягнення поставленої мети і отримання заданого результату;
- розгрузка керівників, які втручаються в оперативне управління тільки в разі значних відхилень;
- керівники займаються своїми прямими обов'язками - організацією ефективного управління і стратегією розвитку;
- на порядок більша операційна ефективність (можливість управляти операційними витратами) порівняно з іншими схемами управління;
- висока гнучкість і адаптивність системи управління обумовлені більшою саморегульованої системи і природною орієнтацією на споживача;
- некритичність для компанії зміни працівників, оскільки є механізм передачі знань новим співробітникам (регламенти бізнес-процесів).

До істотних недоліків даного підходу можна віднести такі:

- при формуванні виробничих підрозділів потрібні окремі процедури для забезпечення професійного зростання співробітників (навчання);
- застосування процесного підходу на практиці стикається з необхідністю обробки великого масиву інформації, тому що побудова системи бізнес-процесів по суті призводить до створення бізнес-моделі всієї компанії, яка з часом стає досить масштабною.

У табл. 1.1 наведено порівняльну характеристику функціонального і процесного підходу до управління.

Таблиця 1.1

Порівняльна характеристика функціонального і процесного підходів до управління [37]

Елемент системи	Функціональний підхід	Процесний підхід
1	2	3
Об'єкт управління	Функція	Процес
Визначення підходу	Управління організацією з поділом на структурні елементи за функціональною ознакою	Управління організацією з поділом на бізнес-процеси, як сукупність видів діяльності з перетворення входів у виходи, що представляють цінність для споживача
Споживачі	Споживачем результатів діяльності структурного елемента організації виступає функціональний керівник, тобто задоволення потреби йде вертикально вгору за рівнями ієрархії	Споживачем результатів процесу виступає наступний процес у виробничому ланцюгу, тобто задоволення потреби відбувається горизонтально в напрямку до кінцевого споживача
Постачальники	У якості постачальника виступає співробітник або керівників відділу підприємства, надає співробітникам іншого відділу ресурси для обробки, що обмежує можливість виконавців безпосередньо впливати на характеристики наданих матеріалів. При цьому співробітники відділу не зацікавлені в задоволенні вимог колег з інших відділів, якщо ці вимоги не виходять безпосередньо від функціонального керівника	У якості постачальника виступає попередній про процес у ланцюгу, що дозволяє безпосередньо висувати і погоджувати вимоги до матеріалів, що надаються. Попередній процес заінтересований у задоволенні висунутих вимог

Продовження табл. 1.1

1	2	3
Розподіл відповідальності	Відповідальність фрагментарна, розподілена між функціональними керівниками, обмежується сферою впливу окремої функції і зосереджена переважно у вищих рівнях ієрархії. Таким чином, відповідальність за кінцевий результат діяльності підприємства повною мірою лягає тільки на вище керівництво, яке має можливість впливати на діяльність тільки після виникнення проблем	Відповідальність чітко розподілена і покладена на виконавця процесу, який контролює всі етапи процесу, наділений правом прийняття рішень і має можливість оперативно впливати на хід процесу. Таким чином, відповідальність за результати процесу приближена до конкретних виконавців робіт
Функції вищого керівництва	Постійне узгодження цілей різних підрозділів підприємства, дозвіл виникає між функціональними відділами спірних питань і конфліктів. Прийняття рішень з поточних питань часто не залишає часу на вирішення стратегічних завдань	Звільнення від оперативного управління за рахунок делегування відповідальності і повноважень, що дозволяє вищому керівництву зосередитися на аналізі діяльності і вирішенні стратегічних питань
Компетенція та кар'єрне зростання	Об'єднання співробітників у функціональні відділи сприяє професійному зростанню. Кар'єрне зростання визначається просуванням по рівнях ієрархії	Об'єднання співробітників за процесами знижує можливості професійного зростання. Прагнення до «плоскої» організаційній структури з мінімальною кількістю ієрархічних рівнів ускладнює перспективи кар'єрного зростання

Характерна відмінність цих двох підходів полягає в тому, що при функціональному підході кожен співробітник бачить тільки частину роботи, яку він сам і виконує. При цьому працівник не бачить загальної роботи команди і кінцевого результату праці, не усвідомлюючи свого місця в загальному ланцюжку. Іншим суттєвим недоліком функціональної системи можна вважати той факт, що кінцевим споживачем результатів виробництва є вищий начальник. Працівник намагається задовольнити потреби безпосередньо начальника, а не клієнта. Це призводить до останніх місць у конкурентній боротьбі.

Процесний підхід передбачає, що кожен співробітник бачить свою роль у роботі організації.

При правильному впровадженні процесного підходу організація буде взаємодіяти як із структурними одиницями, так і з зовнішнім середовищем. Процесний підхід орієнтований на кінцевий продукт, а так само зацікавленість всієї команди в підвищенні ефективності діяльності.

Підвівши підсумки, зазначимо, що в умовах ринку, що розвивається, і здорової конкуренції доцільніше використовувати процесний підхід управління. Основні його переваги - прозорість, орієнтованість всієї команди на позитивний результат і гнучкість системи управління.

У той же час обидва підходи не є протиставленням один одному. Функції, як і процеси, є рівнозначними поняттями управлінської діяльності і не можуть існувати відірвано один від одного. Результатом застосування обох підходів є одночасне проектування організаційної структури (функціональних підрозділів) і порядку взаємодій у рамках цієї структури (процесів). Ці процеси певною мірою повинні застосовуватися паралельно. Об'єктом управління в організації має стати єдина система взаємопов'язаних бізнес-процесів, що створюють цінність для споживача, і функціональних областей, які об'єднують подібні функції в рамках різних бізнес-процесів.

Контрольні питання

1. Що таке управління?
2. Розкрийте сутність системного і ситуаційного підходу до управління.
3. Назвіть і коротко охарактеризуйте основні функції управління.
4. Перелічіть і розкрийте сутність основних етапів планування.
5. Розкрийте сутність методу екстраполяції.
6. Назвіть «зрізи» стратегічного плану.
7. Перерахуйте і розкрийте сутність підходів до формування стратегічного плану.
8. Назвіть «школи управління» і розкрийте сутність однієї з них.
9. Назвіть основні досягнення школи поведінкових наук.
10. Що таке бізнес-процес?
11. Дайте характеристику функціональному і процесному підходу щодо побудови системи управління підприємством. Назвіть їх основні переваги та недоліки.

РОЗДІЛ 2. ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

2.1. Формування управлінських здібностей, етики бізнесу і корпоративної культури

Управлінська діяльність, як і будь-яка інша діяльність, може характеризуватися різним рівнем її якісних параметрів, виконуватися з більшою або меншою ефективністю. Це визначається багатьма чинниками, але в першу чергу залежить від тих особистісних і професійних якостей керівника, необхідність у яких визначається змістом і характером управлінської діяльності.

Таким чином, головними чинниками її ефективності виступають специфічні *управлінські здібності.* Не тільки ефективність, але навіть сама можливість реалізації управлінських функцій залежить від того, має чи ні людина такого роду здібності. У зв'язку з цим поняття здібностей відіграє особливу роль при вивченні управлінської діяльності.

Труднощі вивчення управлінських здібностей пов'язані ще і з тим, що сама категорія здібностей є однією з найбільш складних у психології. Вона «розчиняється» в інших психологічних поняттях – знання, уміння, інтелект, особистісні якості, психічні процеси та ін.

Здібності - це властивості особистості, які є умовами успішного здійснення будь-якої діяльності і виявляють відмінності в динаміці оволодіння необхідними для неї знаннями, вміннями і навичками.

Виділяють три основні ознаки, що відрізняють здібності від усіх інших психічних якостей [35]:

- здібності - це особливості, що відрізняють одну людину від іншої;
- здібності – це тільки ті особливості, які мають відношення до успішності виконання діяльності;
- здібності обумовлюють легкість і швидкість придбання знань, умінь і навичок, які вже вироблені в людини, але не є ними.

Класифікація здібностей

1. Якісні та кількісні.

Якісні. Кожна здатність людини є складною його властивістю. Здібність спирається на ряд властивостей. До них належить життєвий досвід людини, придбаний знаннями, вміннями і навичками. Здібності людини виявляються в тому, як вона використовує наявні в неї знання і набуває нові знання, вміння і навички, потрібні для вирішення різних завдань.

Кількісні. Кількісні характеристики здібностей припускають установленя рейтингів ранга особистості і її професійну придатність за допомогою так званих «тестів розумової обдарованості». Це дає можливість визначити так званий коефіцієнт розумової обдарованості (IQ). При визначенні виходять з того, наприклад, що середня сума балів для дітей одинадцяти з половиною років повинна наближатися до 120. Звідси можна зробити висновок, що будь-яка дитина, яка набрала 120 балів, має розумовий вік одинадцяти з половиною років.

2. Загальні і специфічні.

Загальні характеризують можливість виконання декількох професійних дій.

Специфічні характеризують можливість виконання певного виду діяльності.

3. Відносно природності здібностей.

Природні є природно або біологічно обумовленими.

Специфічні здібності мають суспільно-історичне походження.

4. Відносно якісного рівня розвитку:

- *здатність,* наприклад, мова, здатність думати, дихати і ін.;
- *обдарованість* - це спеціальна здатність, наприклад здатність до співу, мов, математики та ін.;
- *геніальність* - це вища інтелектуальна здатність, наприклад талант творчий, математичний та ін.

5. Відносно категорій управління:

- *діяльнісна або організаційно-адміністративна* вимагає розвинених загальноуправлінських навичок і здібностей, умінь ефективно організувати спільну діяльність;

• *особистісна або кадрова* вимагає наявності здібностей, що забезпечують ефективні міжособистісні взаємодії, організацію і управління людьми. У ролі таких здібностей можуть виступити основні особисті якості;

• *виробнича* передбачає наявність професійних якостей керівника - його спеціальних здібностей;

• *координаційна* – полягає у створенні зв'язків між попередніми трьома категоріями.

6. Функціональні критерії:

• *загальноорганізаційні* здібності. Вони визначають ефективність певного виду діяльності в цілому, а не успішність будь-якої вхідної її складової функції (функцій);

• *окремі* управлінські здібності, які забезпечують ефективне виконання її окремих функцій; вирішення окремих завдань управління.

7. Відносно властивостей керівника:

• *віковий критерій.* Неможливо сказати, хто більш успішний – молодий керівник або більш досвідчений. Але, тим не менш, у багатьох країнах на керівних постах не може бути молодий співробітник через національний устрій (Китай, Японія);

• *критерій за статевою ознакою.* Основний висновок, зроблений на основі аналізу роботи жінок-керівників і чоловіків-керівників, полягає в тому, що для чоловіків характерно краще вирішення одних завдань управління, а для жінок - інших. Але чоловіки-керівники все ж таки мають переваги. Більш того, деякі важливі для управління особистісні якості (такі, наприклад, як домінантність, агресивність, активність) є чинниками «зчепленими з підлогою». Крім того, соціальні та рольові стереотипи виховання також впливають на успішність виконання управлінські функцій чоловіками;

• *критерій культурного рівня* характеризується прямим позитивним зв'язком з ефективністю управлінської діяльності. Є необхідною умовою для займання керівної посади;

• *критерій соціального статусу.* Як показує практика, цей критерій дуже важливий при ухваленні рішення про призначення на керівну посаду. Чим вище статус ваш і вашої родини, відповідно тим у вас більше шансів.

8. Відносно особистісних якостей керівника:

- *домінування* (дослівно - панування, перевага, вплив) - здатності і потреби впливати на інших людей і підкоряти їх своїй волі;
- *впевненість у собі;*
- *емоційна стабільність* допомагає уникати конфліктів на підприємстві і не «заражатися» чужими емоційними станами;
- *креативність;*
- *професійне зростання.* Цей критерій показує ряд специфічних особливостей керівника несхильність до ризику, особиста відповідальність, висока мобільність і здатність до адаптації;
- *надійність при виконанні завдання.* Важливо, коли на твоє слово можна покластися. Керівник гарантує не тільки роботу свого підприємства, але і несе відповідальність перед своїми працівниками;
- *комунікабельність* являє собою здатність, що полягає в умінні будувати міжособистісні відносини, а також у потребі до встановлення широких соціальних контактів. Ця властивість дозволяє не тільки позитивно сприймати будь-яку інформацію і контакти, а й будувати міжособистісні відносини на потрібному рівні і ефективно впливати на людей.

Фігура керівника стала об'єктом інтенсивного дослідження психологів у 70-ті рр. XX ст., коли наука управління вийшла за межі економіки і промислових підприємств. Виділення психології управління в самостійну галузь психологічного знання мало своїм наслідком теоретичне осмислення ролі і місця керівника в системі управління, особистість якого вчені розглядають з різних позицій.

Ніхто з людей не народжується з готовими здібностями. Наприклад, неможливо сісти за рояль і відразу почати імпровізувати будь- який музичний твір або виконувати його за нотним записом, якщо ніколи не вчився музиці. Жоден з нас не зможе без попереднього навчання керувати літаком або стати керівником підприємства.

З іншого боку, у кожної людини є спадкові передумови здібностей - задатки, які виражаються в особливостях будови і функцій органів почуттів і руху, мозку. Наприклад, гарний від

народження слух може стати одним із задатків музичних здібностей, проте, щоб стати музикантом, необхідно вчитися музиці.

Схильність до організаторської діяльності у вигляді задатків проявляється прагненням людини брати на себе відповідальність, не боятися ризику, але і не робити необдуманих вчинків, «тримати» дане слово, бути справедливим і доброзичливим до людей, що знаходяться поруч.

За загальноприйнятою думкою, заснованою на аналізі безлічі людей і ситуацій, для прийняття оптимального рішення в різних ситуаціях від керівника вимагають різних якостей:

- широкий кругозір, спрага до знань, особливості творчого мислення керівників;
- здатність до систематизації, ранжирування, узагальнення;
- інтуїція в разі дефіциту інформації і часу, що трапляється досить часто;
- здібності до рефлективного управління в конфліктних ситуаціях перевагу надають;
- співвідношення раціонального та емоційного компонентів;
- нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї;
- готовність до змін, відкритість, гнучкість і легка пристосовність до змін, що відбуваються, прагнення до співпраці, комунікабельність і почуття успіху;
- емоційна врівноваженість і стресостійкість, психологічна здатність впливати на людей;
- ситуаційне лідерство і енергія особистості в корпоративних структурах;
- здатність працювати в колективі і з колективом;
- уміння передбачати результат;
- внутрішня потреба до саморозвитку і самоорганізації;
- здатність і вміння ризикувати;
- здатність діяти самостійно;
- відповідальність за прийняті рішення;
- здатність побачити, виділити істотне;
- креативність у виконанні планів.

Статистичний підхід дослідження кар'єри керівників дає можливість доповнити кількісні характеристики описом професійно-посадових вимог. Основними при цьому є такі показники:

- швидкість і темп посадового зростання;
- час досягнення певного посадового рівня;
- управлінський вік;
- інші.

Організаційний підхід у дослідженні управлінської кар'єри розглядає зв'язки між типом організації і типом кар'єри, вплив на особливості кар'єри різних організаційних змінних. Якщо статистичний підхід пов'язаний з кількісним описом отримання керівником різних рівнів ієрархії системи управління, то організаційний - більшою мірою з якісним описом.

У різних галузях психології з початку XX ст. відносно керівництва (лідерства) було розроблено чимало підходів. Найбільш відомі:

1. *Модель «теорії рис».* Основні положення теорії зводяться до обґрунтування особливих особистісних якостей, необхідних керівнику для успішної його діяльності. Серед них як універсальні, що стосуються статусної ролі керівника, так і специфічні якості, необхідні для успішної діяльності на конкретній посаді. У цій теорії йдеться про так звані «харизми»: людина народжується з задатками лідера; лідерство даровано окремим особистостям як благодать, «харизма» (від грец. charisma - дар, милість Божа).

2. *Конкурентна модель.* Передбачає наявність у керівників особливих особистісних властивостей, які відрізняють їх від інших людей. Пошук цих властивостей здійснюють шляхом порівняння груп керівників та осіб, які до них не належать, а також успішних і неуспішних керівників різних посадових рівнів. Конкурентний підхід, як і теорія рис, керуються тим, що зовнішнє середовище є постійним, а можливості розвитку особистості керівника в діяльності обмежені. У межах цих підходів розробляють ідеальні, еталонні моделі керівника. Недоліком їх є те, що вони негнучкі, містять недостатньо аргументовані формулювання. Наприклад, ідеальний керівник повинен все знати, все вміти тощо.

3. *Модель «сила особистості».* Це означає почуття відповідальності, впевненість у власних силах, прагнення до керівництва і лідерства, вміння переконувати, суспільну активність. До цієї моделі належать також теорії «почуття внутрішньої узгодженості» та «ефективність». Внутрішня узгодженість передбачає усвідомленість і аргументованість діяльності керівника, а поняття ефективності означає в даному контексті переконаність у своїй здатності досягти поставлених цілей.

4. *Факторна модель.* У цій моделі проводиться діагностика рівня впливу різних чинників на розвиток особистості керівника. Причому вони поділяються на дві групи. Одну групу створюють виробничі, організаційні та соціальні чинники, іншу - індивідуальні особливості розвитку особистості керівника.

5. *Ситуаційна модель лідерства.* У цій моделі йдеться, що лідерство є продуктом ситуації. Ця теорія відкидає ідею про вроджені якості, вважаючи, що можливості лідера проявляються в певній ситуації.

Системний підхід у психології управлінського розвитку особистості керівника розглядає аналіз розвитку пізнавальної активності особистості, шляхи реалізації його психофізіологічного, морального, соціального, професійного потенціалу, механізми переходу зовнішніх впливів у внутрішні регулятори поведінки.

Цей підхід стверджує, що психічні властивості особистості виявляються, формуються і розвиваються у професійній діяльності, а професійна діяльність, маючи багато ступенів свободи, значною мірою визначається особистими якостями керівника.

Розвиток і формування особистості керівника неможливо дослідити без урахування його життєвого шляху, початком якого вважається займання першої посади, а завершенням - звільнення з останньої посади, тому психологія тлумачить цей процес як багаторазові переходи від однієї стадії до іншої.

У зв'язку зі зміною робочих станів і кар'єрного зростання управлінський шлях можна поділити на періоди і фази, які є значними подіями, пов'язаними зі змінами системи цінностей, життєвих планів, і визначаються загальними закономірностями розвитку особистості, залученої до управлінської діяльності в часі.

Розвиток суспільства визначає як можливості і способи, так і обмеження для управлінського розвитку особистості керівника. Тому його управлінську діяльність необхідно розглядати не тільки в соціальному контексті, а й залежно від технологій, обумовлених рівнем технічного і економічного розвитку суспільства.

Для досягнення високих показників у роботі колективу сучасний керівник потребує ефективних організаторських здібностей, які поділяються на групи:

1. *Інтуїція.* Ця якість керівника має на увазі вміння вибірково приділяти увагу тонкощам взаємин, синхронність емоційних станів керівника і емпатії до підлеглих, тобто здатність співпереживати і ставити себе на місце іншого.

2. *Практична спрямованість інтелекту,* тобто прагматична орієнтація керівника на використання колективу для вирішення практичних завдань.

3. *Дотримання етичних норм у бізнесі* - здатність дотримання почуття міри у своїй психологічній вибірковості та прагматичній орієнтованості відносно підлеглих.

4. *Вольова спрямованість* - це вміння впливати, здатність впливати на інших людей волею та емоціями.

Ефективне керівництво припускає, що люди спільно координують ресурси, визначають завдання, висувають і підтримують ідеї, планують діяльність і т. д. Колективна робота дозволяє відкрити великі нові можливості, колективний підхід - вирішувати проблеми спільно. Тим самим виробляється більше ідей, зростає інноваційна здатність, зменшуються можливості для появи стресових ситуацій. Все це в сукупності і визначає культуру бізнесу або підприємництва.

Культура – це сукупність виробничих, суспільних і духовних потреб людей. Так визначається сутність цього поняття в словнику російської мови С. І. Ожегова. Далі в словнику дається ще одне визначення цього комплексного поняття: культура - це високий рівень чого-небудь, високий розвиток, уміння.

В інших наукових джерелах під культурою розуміється історично певний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації

життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. У перекладі з латинської культура розуміється як оброблення, виховання, освіта, розвиток, шанування. Отже, у загальнолюдському розумінні культура - багатостороннє, комплексне поняття, що характеризує різні аспекти життя, діяльності, поведінки людей, їх об'єднань (груп), суспільства в цілому на певному історичному етапі свого розвитку.

Етика [4] – це система норм поведінки і обов'язків людей по відношенню один до одного і суспільства в цілому.

Етика і культура бізнесу (ділових відносин) – це система універсальних і специфічних моральних вимог і норм поведінки, що реалізуються в професійній діяльності. До неї входять:

- етична оцінка внутрішньої і зовнішньої політики комерційної організації;
- моральні принципи членів комерційної організації;
- моральний клімат у комерційній організації;
- норми ділового етикету.

Ділова етика базується на чесності, відкритості, вірності даному слову, здатності ефективно функціонувати на ринку відповідно до чинного законодавства, встановлених правил і традицій.

Культура ведення бізнесу – сукупність правил і форм ділового спілкування з людьми, що сприяє встановленню взаєморозуміння між керівником і підлеглими; керівником і конкурентом та ін.

Етика бізнесу відіграє важливу роль у динаміці моральності суспільства. На відміну від національних традицій, релігійних цінностей і норм, що накопичують і зберігають загальні духовні орієнтири моральності, етика ділового життя має достатній вплив на формування реальної моральної культури.

Етика бізнесу важлива не тільки для суспільства, а й для кожної окремо взятої корпорації, оскільки створює для неї сприятливі довгострокові перспективи, формує і розвиває позитивний імідж фірми, сприяє розвитку корпоративної культури. Втягуючись у ділові відносини, кожен підприємець змушений враховувати інтереси споживачів, конкурентів, країн.

Приклади *неетичного ведення бізнесу* - це випуск продукції і надання послуг, якість яких не відповідає рекламованій; таємні змови; використання чужих товарних знаків для маркування своєї продукції; зловживання монополістичними позиціями на ринку; промислове шпигунство; рейдерство будь-якого типу; «чорний піар» та ін. Однак у гонитві за надприбутками практично всі підприємства діють, м'яко кажучи, не зовсім етично.

І все ж таки етика - необхідна умова розвитку бізнесу: вона є і метою його розвитку, і засобом, що допомагає збільшити прибуток, зміцнити ділові зв'язки, домогтися довіри, визнання і успіху.

Застосування внутрішніх етичних стандартів до всіх типів взаємодії визначає процес розвитку етики бізнесу. Наприклад, керівник - підлеглий. На цьому рівні бізнес оцінюється підлеглими, споживачами, партнерами, конкурентами та на підставі цього формуються відносини між ними. Важливу роль у формуванні та підтримці ділової етики відіграє розроблення професійних кодексів корпоративного духу, призначених для того, щоб, з одного боку, орієнтувати працівників на традиції фірми, а з іншого - зробити певні етичні норми не предметом вільного вибору працівників, а надати їм інституціонального характеру.

Етичні принципи ведення підприємницької діяльності [4] розроблено організацією «Круглий стіл світового бізнесу», заснованою в 1986 р. бізнесменами з США, Європи і Японії. «Круглий стіл» створив звід правил для ведення бізнесу:

1. Компанії дотримуються своїх зобов'язань перед усіма, хто прямо або опосередковано бере участь у бізнесі. Суть бізнесу полягає в тому, що він забезпечує зайнятість населення, а також надає якісні товари і послуги за прийнятними цінами.

2. Не дивлячись на те, що виробник ніколи не розкриває свій ноу-хау, клієнт повинен знати все. А тим більше, необхідно частинку незнання компенсувати щирістю, чесністю, відкритістю, що не тільки сприяють зміцненню репутації і стабільності, а й забезпечують чіткість і ефективність угод, особливо на міжнародному рівні.

3. Бізнесмен повинен вести свої дії відповідно до законодавства країни, у якій він працює.

4. Об'єднання зусиль кількох підприємств для забезпечення прогресивної і законної лібералізації діяльності підприємств, ослаблення місцевих обмежень, які гальмують виробничу діяльність у цілому, і при цьому повагати до політичної мети кожної країни.

5. Будь-які підприємства повинні боротися для покращення зовнішнього середовища, запобігати недбайливому використанню природних ресурсів.

6. Підприємства повинні брати участь в антикорупційних заходах, неприпустимими є торгівля зброєю та іншими матеріалами для ведення терористичної діяльності, наркотиками, а також участь в інших видах організованої злочинності.

Як і поняття етики, поняття культури розглядають у різних аспектах.

Культуру, у тому числі і корпоративну, слід розглядати у двох аспектах: пріоритетність і процес.

Пріоритети – це етичні якості, які є найвищими моральними категоріями.

Процеси – це механізми поведінки, засновані на певних пріоритетах.

Елемент культури бізнесу невіддільний від нього і призначений активно впливати на ділові відносини, посилюючи або сповільнюючи розвиток економічних відносин.

Чи не викликає сумнівів, що по відношенню до господарської діяльності культурне середовище поділяється на зовнішнє і внутрішнє.

Культурне середовище характеризується деяким поділом по групах чинників, які безпосередньо на неї впливають як з боку зовнішнього, так і внутрішнього середовища:

1. *Політичні чинники.* Вони є практично основними при веденні бізнесу. Це відбувається у зв'язку з тим, що національні особливості, правила і закони будь-якої країни впливають на підприємства, які ведуть бізнес на її території.

2. *Інноваційні чинники.* Тільки досить високий рівень інноваційного розвитку вашого бізнесу дасть вам можливість (не більше того) зайняти свою нішу на ринку, а також виявити ставлення до науки і нововведень, визначити науковий потенціал, можливості проведення наукових досліджень.

3. *Чинники освіти, мистецтва і релігії.* Для досягнення ефективних ринкових зв'язків і економічних відносин необхідно всебічно вивчати такі чинники культурного розвитку, як ставлення до цінностей, у тому числі і духовних, що доцільно враховувати при розвитку господарської діяльності. Певний погляд на світ і справжні цінності, пов'язані з істинним віруванням, можуть стимулювати або перешкоджати прагненням до змін, використанню нових методів у бізнесі. Для успішного здійснення економічної діяльності необхідно враховувати рівень розвитку, а також особливості дії релігії в країні, де планується організація бізнесу.

4. *Юридичні чинники* - необхідно знати закони країни, які відображують норми і правила ставлення до цінностей, власності, захисту особи, яка веде бізнес. Також необхідно розуміти традиції країн світу, що допомагає уникнути конфліктів, а за необхідності - звернутися до органів правового захисту.

5. *Соціальні чинники.* Необхідно знати, наприклад, з ким краще укладати договори керівники прогнозно партнерських організацій і які умови ведення переговорів вони при цьому вважають за краще. Не менш важливо дослідити соціальний розвиток населення, щоб визначити, чи існує помітна різниця між вищими, середніми і нижчими класами і яке їхнє ставлення до бізнесу. Знання соціальних особливостей споживачів, партнерів і конкурентів дозволяє встановити, чи будуть вони сприяти або протистояти успіху в діяльності керівника в конкретних соціальних умовах.

6. *Трудова етика.* Управління трудовою етикою і організаційною культурою було відомо ще в середньовіччі. Гільдії купців, цехи ремісників разом з технологічними секретами майстерності мали певні «кодекси честі», які передавалися від батьків до синів. Сьогодні клімат у колективі або корпоративний дух має найбільший вплив на ефективність роботи підприємства. Тому що, якщо працівники ставляться до свого підприємства, як до свого, тоді вони будуть працювати як «на себе». Наслідком є швидко і якісно виконана робота.

У сучасних умовах культурні, ціннісно-мотиваційні чинники економічної діяльності значною мірою визначають економічне зростання як на рівні окремих господарюючих суб'єктів, так і стосовно народного господарства в цілому.

2.2. Стилі керівництва

Під ***стилем керівництва*** розуміється сукупність індивідуальних особливостей, властивостей і методів керівника, спрямованих на здійснення впливу на колектив з метою ефективного досягнення поставлених цілей.

Прийнято виділяти три основні стилі керівництва: авторитарний; демократичний; ліберальний. Ми вважаємо, що в сучасних умовах необхідно розширити цю класифікацію такими стилями, як рішучий; гнучкий; ієрархічний; інтегруючий і імпульсивний.

Для зручності ці стилі зведено в табл. 2.1.

Ще хочеться відзначити дещо іншу класифікацію керівників, за основу якої приймаються такі дві критерії:

- увага до людей.
- орієнтацію на основну мету підприємства.

Таблиця 2.1

Стилі керівництва

Стиль	Характеристика керівника	Ставлення до підлеглих	Характеристика відносин у колективі
1	2	3	4
1. Авторитарний	Основний стиль спілкування складається з команди і накази. Інформація тільки в його влади. Не визнає альтернативних варіантів вирішення питань	Офіційність у спілкуванні. Думку інших ігнорує	Ворожість, відсутність довіри, підвищена конфліктність
2. Демократичний	Керівник активний, уникає конфліктних ситуацій, не вирішує питання самостійно	Схильність до делегування влади. Велика кількість часу витрачається на обговорення варіантів вирішення проблеми	Дружелюбність, що переходить в панібратство; заохочення творчості

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
3. Ліберальний	Керівник не бере відповідальність на себе; є недостатньо активним при прийнятті рішень	Обов'язки в групі не розподілені; часові межі для прийняття рішення значення не мають, кількість альтернатив не розглядаються. Рішення приймаються стихійно	Стан непевності, відсутність цілеспрямованості; постійні ситуації конфлікту
4. Рішучий	Компетентний, впевнений у собі керівник	Рішення приймаються швидко, розглядається мала кількість запропонованих варіантів. Стиль використовується в умовах обмеженого часу для приймання рішення (наприклад, воєнні дії)	Сприятливий психологічний клімат. Жорстка спрямованість на досягнення мети
5. Гнучкий	Керівник намагається адаптуватися під ситуацію, що склалася. Покладається на інтуїцію. Конфлікти не прийнятні	Інформаційне поле невелике. При прийнятті рішень не потрібно чіткого обґрунтування. Рішення може змінюватися залежно від ситуації і отриманої нової інформації	Вітається творчий підхід. Ситуація в колективі дружня і неконфліктна
6. Ієрархічний	Керівник дотримується жорсткої ієрархії у відносинах. Рішення приймає самостійно на основі отриманих	Використовується великий обсяг інформації. Аналіз і збір проводиться на нижчих ланках ієрархічного ланцюга.	Жорстка ієрархія. Через ворожість і кар'єризм співробітники зайняті не стільки роботою,

Продовження табл. 2.1

1	2	3	4
	від своїх заступників інформації	Керівнику надходять тільки кілька обґрунтованих варіантів. Прогнозні варіанти не робляться	скільки просуванням по кар'єрних сходах
7. Інтегруючий	Рішення інтегруються в колективі, у чому бере участь і керівник	У колективі під керівництвом менеджера вищої ланки відбувається аналіз максимальної кількості інформації. На основі цього аналізу генеруються альтернативні варіанти формування нових рішень. Використовуються інформаційні експериментальні системи	Дружня обстановка в колективі, але без «панібратства». Усі ставляться один до одного з повагою. Використовується і вітається творчий підхід у роботі
8. Імпульсивний	Рішення приймаються «раптово», будь-яка подія може відбутися без обґрунтування	Гіпотези побудовані без урахування наявної інформації, без плану подальшої реалізації, без формування процесу контролю	Відносини в колективі не врівноважені. Постійно трапляються конфлікти.Велика плинність кадрів. Недовіра до керівника

Ще хочеться навести іншу класифікацію керівників, за основу якої приймаються такі дві критерія:

- увага до людей;
- орієнтація на основну мету підприємства.

Виходячи з цих критеріїв, ми можемо виділити такі типи керівників:

1. **Демократ.** Його основна мета - збереження сприятливих міжособистісних взаємин у колективі. Потенціал співробітників не розглядається. Таким чином, досить складно виконати поставлене завдання.

2. **Диктатор.** Основне завдання керівника цього типу - домогтися поставленої мети будь-якою ціною. Приймаються до уваги тільки професійні якості співробітників. Особисті якості, як і відносини в колективі, не враховуються. Такі характеристики також не можуть надавати позитивного впливу на вирішення питання.

3. **Песиміст.** Не орієнтований на вирішення проблеми. Не цікавиться виконанням завдань, потенціалом колективу. Дотримується анархічного стилю в керівництві. Вважає, що робота в колективі менш ефективна, ніж робота поодинці.

4. **Організатор.** Поєднує в собі кращі якості керівника творчого колективу. Дає можливість кожному члену колективу проявити свій потенціал. Вітає творчий підхід і креативність у роботі. Такий керівник має кращі шанси з усіх для вирішення поставлених завдань.

5. **Маніпулятор.** Основна його мета - не допустити конфлікти в колективі. Вміє нейтралізувати конфлікти в колективі. Дотримується думки, що узгодженість дій у колективі - основна умова успішного вирішення завдань.

Таким чином, ми бачимо з класифікації, що якість прийнятих рішень залежить від таких чинників:

1. Збалансованість повноважень, психологічних характеристик і кваліфікаційного рівня керівника.
2. Несуперечність і узгодженість рішень.
3. Сприятливий психологічний клімат у колективі.
4. Баланс між своєчасністю і якістю поданої інформації.
5. Рухливість і гнучкість структури управління, здатність до реструктуризації при зміні цілей на підприємстві.
6. Комплексне прийняття рішень на основі перспективного творчого підходу
7. Відсутність пасивності, надмірна активність, імпульсивність і агресія в роботі керівника при прийнятті рішень.

У діяльності керівника найважливішою складовою є вміння управляти конфліктними ситуаціями.

Основними чинниками, що провокують конфлікт, є:

- неефективний стиль керівництва;
- неповна інформація про колектив;
- погана організація роботи в колективі;
- відсутність згуртованості в колективі;
- низький ступінь групової активності;
- відсутність позитивних методів стимулювання;
- негативні соціальні установки;
- домінування індивідуальних цілей над груповими;
- наявність агресивних тенденцій у поведінці.

Для опису подібних ситуацій прийнято виділяти різні моделі поведінки:

1. *Модель адекватності*. Це коли ви реально оцінюєте свою поведінку і поведінку опонента і намагаєтеся знайти компромісне рішення.

2. *Модель впевненості*: ви «знаєте», що противник помиляється, а ваше судження - це правда.

3. *Модель заперечення*: кожна зі сторін категорично не згодна з думкою іншої.

4. *«Криве дзеркало»:* ви робите по відношенню один до одного практично однакові дії, однак з вашого боку вони доречні і дозволені, а з боку ворога - неприпустимі категорично.

Для виходу з конфліктної ситуації найбільш конструктивно необхідно зробити такі дії:

- створити найбільш довірчий стан між конфліктуючими сторонами;
- визначити реальне підґрунтя негативної ситуації;
- пошук компромісних шляхів вирішення конфлікту.

До найбільш відомих моделей поведінки керівника в ситуації конфлікту можна віднести такі [52]:

1. *Модель протиборства*. Ця модель характеризується тим, що керівник завойовує роль лідера по відношенню до ділового партнера або колективу і намагається провести спірну позицію щодо спірного питання, не звертаючи уваги на опонентів і проявляючи при цьому максимум зусиль.

2. *Модель співпраці*. У цій моделі керівник, проявляючи максимум активності, орієнтується не тільки на власні інтереси, а й на інтереси опонента для уникнення конфліктної ситуації.

3. *Модель компромісу*. Для цієї моделі характерне прагнення керівника досягти нормалізації відносин з партнерами, врахувати їхню думку для залучення їх на свій бік.

4. *Модель догляду.* Ця модель зводиться до прагнення відмови від відповідальності та відмови від прийняття власних самостійних рішень.

5. *Модель адаптації.* При такій моделі керівник намагається підлаштуватися під колектив, не приймаючи самостійних рішень і не проявляючи зацікавленості в досягненні мети.

Також слід розглянути так звані «управлінські ролі керівників». На наш погляд, найбільш оптимально їх описав Г. Мінцберг [52] (табл. 2.2).

Під роллю він розуміє функцію, нормативно схвалений зразок поведінки керівника, що займає цю позицію. Причому серед ролей виділяються:

- конвенційні, тобто такі, які пов'язані зі стандартизованими правами і обов'язками керівника;
- міжособистісні, тобто ті, які, ґрунтуючись на дотриманні соціальних норм поведінки, виконуються залежно від індивідуально-психологічних і особистісних особливостей людей, що вступають у процес спілкування;
- інформаційні - ролі, пов'язані з різного роду роботою з інформацією: її збором, інтерпретацією, аналізом і т. д.;
- ролі щодо прийняття рішень, пов'язаних зі створенням ідей, контролем над протіканням подій, визначенням стратегій і тактик організації та ін.

Таблиця 2.2

Керуючі ролі керівників

Роль	Характеристика ролі
1. Міжособистісні ролі	
1	2
Головний керівник	Здійснює роботи соціального і правового характеру, а також статусні дії (участь у церемоніях). Відповідає за пошту, здійснює контакти
Лідер	Здійснює всі дії, у яких беруть участь підлеглі. Відповідає за мотивацію підлеглих, підготовку і набір персоналу

Продовження табл. 2.2

1	2
Зв’язуюча ланка	Участь у нарадах за рамками власного підприємства, контакти з іншими підприємствами і організаціями
2. Інформаційні ролі	
Приймач інформації	Є центром інформації як внутрішньої, так і зовнішньої. Відстежує спеціальну інформацію. Відповідає за пошту, здійснює контакти
Розповсюджувач інформації	Постачає інформаційні ресурси для внутрішнього користування в організаціях. Розпоряджається розсиланням пошти для отримання нової інформації
Представник	Передає інформацію в зовнішні організації. Є експертом з питань галузі. Бере участь у засіданнях, виступає з промовами, спілкується через пошту
3. Ролі з прийняття рішень	
Підприємець	Бере участь у створенні нових ідей, контролює розроблення проектів. Бере участь у розробленні стратегії розвитку підприємства, обговоренні прийнять рішень з різних питань
Той, хто усуває порушення	Відповідає за коректувальні дії при несподіваних збоях у роботі підприємств. Бере участь в обговоренні стратегічних і поточних питань, що включають проблеми і кризи
Розподільник ресурсів	Участь у прийнятті та схваленні всіх управлінських рішень щодо розподілу ресурсів. Здійснює дії зі складання бюджетів, програмування діяльності підлеглих та ін.
Ведучий переговори	Відповідає за представництвом свого підприємства на зовнішніх і внутрішніх переговорах

Зміст діяльності керівників безпосередньо залежить від рівня управління, до якого він належить. Прийнято виділяти такі рівні управління [52]:

1. *Вищий рівень управління*. На цьому рівні приймаються основні стратегічні цілі і завдання підприємства, а також прогнозується робота компанії на певний відрізок часу. Керівник

даного рівня управління володіє всім обсягом інформації, несе відповідальність за все втрішувані на підприємстві завдання і прийняті рішення. Реалізація влади і повноважень відповідно до наявного статусу і ролей.

2. *Середній рівень управління*. Володіння повною інформацією про цілі та завдання свого рівня. Керує малими групами в колективі і несе відповідальність за діяльність цих груп. Здійснює деякі лідерські функції. Несе відповідальність за згуртованість груп, групову мотивацію, прийняття організаційних цілей, формування цілісно-орієнтованої єдності. Робота з конфліктними ситуаціями.

3. *Нижчий рівень управління*. Оперативне управління функціонуванням виробництва товарів або послуг. Безпосередній контакт з усіма членами в групі. Мотивація кожного працівника. Постійне спілкування з членами групи. Контроль.

2.3. Комунікації. Методи психологічного впливу

Комунікації - це не просто умова життя людини, а ще й одна з його найцінніших якостей.

Комунікація має тривалу історію розвитку. Цей термін має величезну кількість визначень. З проблемами комунікації пов'язані різні галузі людського знання, включаючи антропологію, психологію, економіку, політологію, історію, мистецтво, юриспруденцію та ін.

Є кілька найбільш важливих характеристик, які використовуються при класифікації комунікацій:

1. Зовнішні та внутрішні:

- *зовнішні* комунікації пов'язують підприємство з зовнішнім середовищем. До них належать: комунікації зі споживачами; з суспільством; з державою; з конкурентами; з постачальниками та ін.;
- *внутрішні* комунікації – це комунікації всередині підприємства: між працівниками, між підрозділами, між адміністрацією та ін. Вони можуть бути міжособистісними і організаційними. *Міжособистісні* комунікації пов'язують двох і більше осіб. *Організаційні* комунікації припускають, що в комунікації вступають дві і більше груп людей, кожна з яких має

свої власні інтереси. До організаційних відносять також комунікації, які пов'язують одну людину з групою. Тобто до організаційних відносять такі комунікації, при яких хоча б один з учасників представлений групою.

2. Відносно напрямку:

- *вертикальні* комунікації. Їх прийнято розділяти на два види: комунікації між підрозділами, що знаходяться на різних рівнях організаційної ієрархії; комунікації між керівниками і підлеглими. Вертикальні комунікації - це спілкування між керівником і підлеглими. До них належать: повідомлення, спрямовані згори-вниз: розпорядження, накази, рекомендації, які керівник дає підлеглому, а також повідомлення, спрямовані знизу-вгору: звіти, повідомлення про виконання завдання, тобто всі види повідомлень, які підлеглий передає керівнику;
- *горизонтальн* комунікації - це спілкування між працівниками. Основне завдання таких комунікацій полягає в координуванні дій різних суб'єктів (працівників або підрозділів) у рамках виробничого процесу. Горизонтальні комунікації дозволяють узгоджувати дії при контролі над витратами, розподілі ресурсів, збуті продукції, а також допомагають встановлювати рівноправні відносини між підрозділами;
- *діагональні* комунікації - це комунікації, які пов'язують підлеглих і начальників різних відділів, таким чином поєднуючи в собі властивості горизонтальних і вертикальних комунікацій.

3. Відносно формалізації:

- *формалізовані* - комунікації, які пов'язують окремі елементи організаційної структури і встановлюються на підставі правил, закріплених у посадових інструкціях і внутрішніх нормативних документах, які регламентують взаємодію працівників або підрозділів;
- *неформалізовані* - не пов'язані з ієрархією організації, але пов'язують співробітників, об'єднаних у рамках групи, які пов'язані по роботі, але функціонують як канал поширення чуток. Неформалізовані комунікації можуть бути важливим джерелом інформації для керівника. Вони поширюються дуже швидко, не мають підтвердженого обґрунтування, тобто можуть бути суб'єктивними і недостовірними, неповними і т. д. Таку інформацію необхідно перевірити, але звернути увагу на неї потрібно обов'язково.

4. Відносно засобів спілкування:

- *вербальна,* тобто словесна, яка реалізується у вигляді письмової та усної мови;
- *невербальна*, тобто несловесна: міміка, жести, а також різноманітні зображення, наприклад графіки, діаграми і гістограми.

5. Залежно від потреб, що стоять перед її учасниками:

- ініціатору комунікації необхідна інформація;
- ініціатору комунікації необхідно передати інформацію;
- спільна передача інформації: комунікація спрямована на узгодження дій, тобто координація.

6. Залежно від мети комунікації:

- *пізнавальна* - головною метою комунікації тут є передача змісту або інформації. Найбільш важливим є те, про що йдеться або пишеться, хоча на практиці буває важко відокремити зміст від особистості звіту і від її манери повідомлення. Найпоширеніші приклади: викладач веде лекцію, диктор читає новини по телебаченню;
- *експресивна* - метою комунікації є передача почуттів, поглядів. Наприклад, коли зустрічаються після довгої розлуки, існує «купа» цікавих тем для розмови, але важко підібрати слова;
- *переконлива* - метою комунікації є вплив на аудиторію. Тут прикладами можуть стати політики, екстрасенси, психологи, працівники торгівлі та ін.;
- *соціальна* - мета комунікації в підтримці певних «ритуалів». Наприклад як «як справи?», «день добрий» і ін.;
- *стереотипна комунікація* - у певних ситуаціях люди діють і спілкуються однаково або стереотипно. Якщо ми бачимо, як хтось їсть лимон, нам стає кисло «за компанію», якщо ми здивовані або перелякані, то наші дії також стереотипні;
- *шукаюча комунікація* - якщо ми занурені у свої проблеми, комунікація виходить орієнтованою на власні емоції, тобто не є «чистою», така сама ситуація має місце, якщо є особлива реакція на емоційно забарвлені слова, наприклад при сварці чи в запалі суперечки нецензурне або таке, що має специфічне значення, слово може змінити весь хід розмови.

7. Відносно методу передачі [43]:

- *технічний аспект* пов'язують з процесами передачі інформації за допомогою технічних засобів від однієї точки, устаткування або особи по відповідних каналах;
- *семантичний аспект* відображує передачу і приймання інформації за допомогою слів, понять і символів, включаючи їх розуміння одержувачем;
- *прагматичний аспект* пов'язаний з психологічним впливом прийнятої інформації на поведінку одержувачів.

Комунікаційний процес - це процес обміну інформацією між двома або більше людьми.

Основна мета комунікаційного процесу - забезпечити розуміння інформації, що є предметом обміну [32].

До елементів процесу комунікації належать:

1. Відправник - особа, що збирає і передає інформацію.
2. Повідомлення- інформація, закодована за допомогою символів.
3. Канал - засіб передачі інформації.
4. Одержувач - особа, якій адресована інформація і яка її інтерпретує.

Відправник і одержувач при обміні інформацією проходять кілька взаємопов'язаних етапів. Їх завдання полягає в складанні повідомлення, яке необхідно передати по каналах зв'язку таким чином, щоб обидві сторони зрозуміли і розділили вихідну ідею. Цей процес нелегкий, оскільки кожен етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути пошкодженим або повністю втрачений (гра в «зіпсований телефон»).

Існують такі *етапи процесу комунікації*:

1. *Зародження ідеї*. На цьому етапі необхідно усвідомити, які ідеї призначені для передачі до того, як ви відправляєте повідомлення, а також оцінити адекватність і доречність ваших ідей з урахуванням конкретної ситуації і мети комунікацій. Таким чином, обмін інформацією починається з формулювання ідеї або відбору інформації. Відправник вирішує, яку значущу ідею або повідомлення слід зробити предметом обміну.

2. *Кодування інформації.* Перш ніж передати ідею, джерело інформації повинне за допомогою символів закодувати її, використавши для цього слова, інтонації або жести. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення.

3. *Вибір каналу комунікації*. Відправник повинен вибрати канал, сумісний з типом символів, використаних для кодування. До таких каналів відносять, наприклад, передачу мови і письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку (комп'ютерні мережі, електронна пошта, відеоконференція та ін.). Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, передача неможлива. Наприклад, неможлива одночасна розмова з усіма працівниками відразу. Більш доцільно проводити збори невеликих груп для більш глибокого забезпечення розуміння повідомлення і прилучення до проблеми. Якщо канал не дуже відповідає ідеї, що зародилася на першому етапі, обмін інформацією буде менш ефективнии. Вибір засобу повідомлення не повинен обмежуватися єдиним каналом. Часто доречно використовувати два або більше засобів комунікацій у поєднанні. Процес ускладнюється, оскільки відправнику доводиться встановлювати послідовність використання цих засобів і визначати часові інтервали в послідовності передачі інформації. Проте дослідження показують, що одночасне використання засобів обміну усною і письмовою інформацією звичайно ефективніше, ніж, скажімо, тільки обмін письмовою інформацією або тільки усною.

4. *Передача інформації* полягає у використанні обраного каналу передачі. Йдеться про фізичну передачу повідомлення. Передача необхідна для того, щоб донести ідею до іншої особи.

5. *Декодування* - це переклад символів відправника в думці одержувача. Якщо символи, обрані відправником, мають таке саме значення для одержувача, останній буде знати, що саме мав на увазі відправник, коли формувалася його ідея. Якщо реакції на ідею не потрібні, процес обміну інформації на цьому має завершитися. Однак через ряд причин одержувач може додати трохи інший, ніж у голові відправника, сенс повідомленню. З точки зору керівника, обмін інформацією слід вважати ефективним, якщо одержувач продемонстрував розуміння ідеї, провівши дії, яких чекав від нього відправник.

На шляху передачі інформації можуть виникнути різні перешкоди. Основні з них - зворотний зв'язок і перешкоди.

Зворотний зв'язок - це реакція на почуте, прочитане або побачене. Інформація (у вербальному або невербальному оформленні) відсилається назад відправнику, бо свідчить про міру розуміння, довіри до повідомлення, засвоєння і згоду з повідомленням. За наявності зворотного зв'язку відправник і одержувач міняються комунікативними ролями. Початковий одержувач стає відправником і проходить через усі етапи процесу обміну інформацією для передачі свого відгуку початковому відправнику, який тепер відіграє роль одержувача. Ефективний обмін інформацією повинен бути двосторонньо спрямованим: зворотний зв'язок необхідний, щоб зрозуміти, якою мірою повідомлення було сприйнято і зрозуміло. Зворотний зв'язок може сприяти значному підвищенню ефективності обміну управлінською інформацією.

Шум – це будь-яке втручання в процес комунікації на будь-якій з його ділянок, що спотворює сенс послання. Джерелом шуму можуть послужити мовні відмінності (як вербальні, так і невербальні), соціальні відмінності, відмінності у вихованні і звичках, відмінності в статусі та ін. Все це може ускладнювати точність передачі інформації. Певні шуми присутні завжди, тому на кожному етапі процесу обміну інформацією відбувається певне перекручення сенсу. Зазвичай ми здатні подолати шум і передати наше повідомлення. Однак високий рівень шуму точно призведе до помітної втрати сенсу і може повністю блокувати спробу встановлення інформаційного обміну.

Розглядаючи комунікації, не можна не зупинитися на питаннях психологічного впливу на особистість або на маси.

Вплив - це сукупність засобів, методів і алгоритмів, спрямованих на об'єкт з метою зміни в ньому чого-небудь.

Методи психологічного впливу - це сукупність прийомів, що реалізують вплив:

- на потреби, інтереси, схильності, тобто джерела мотивації активності, поведінки людини;
- на установки, групові норми, самооцінку людей, тобто на ті чинники, які регулюють активність;

• на емоційний стан, у якому людина перебуває (тривога, збудженість або депресивність і т. д.) і який змінює її поведінку.

Ефект впливу залежить від того, які механізми впливу використовуються:

1. *Зараження* є передачею певного емоційно-психічного настрою від однієї людини до іншої, заснований на зверненні до емоційно несвідомої сфери людини. Наприклад, коли одна людина позіхає, починає позіхати і її опонент.

2. *Навіювання* засноване також на зверненні до емоцій людини, але вже вербальними засобами, тобто за допомогою слів. Навіювання носить вербальний характер, тобто діяти можна тільки через слова, але це вербальне повідомлення має бути коротким за обсягом і максимально виразним за змістом. Дуже великою тут є роль інтонації голосу (90 % ефективності залежить від інтонації, яка виражає переконливість, авторитетність, значущість слів). Більш впливовими є люди зі слабкою нервовою системою, коливаннями уваги, мало збалансованими установками, наприклад діти. Прийоми навіювання спрямовані на зниження критичності людини при прийманні інформації та використанні емоційного перенесення, тобто якщо вже відомий факт, при передачі повідомлення пов'язують з абсолютно новим фактом, відбувається перенесення цього емоційного стану на нову інформацію. Причому при позитивному ставленні інформація, що надходить, приймається, а при негативному - не сприймається. Так само при навіюванні добре працює момент цитування відомої особи або звернення до більшості (у більшості жінок, які спробували даний крем, розглядалися зморшки).

3. *Наслідування* - усвідомлена чи несвідома поведінка людини, спрямована на відтворення вчинків і дій інших людей.

4. *Маніпуляції* - це приховане управління особистістю, такий психологічний вплив на людину, який покликаний забезпечити негласне отримання маніпулятором односторонніх переваг, але так, щоб у партнера зберігалася ілюзія самостійності прийнятих рішень.

Методи психологічного впливу спрямовані на формування нових потреб або зміну спонукальної сили наявних мотивів поведінки.

Щоб сформувати нові потреби, необхідно створити в людини прагнення до нових цілей. При цьому необхідно забезпечити мінімізацію зусиль людини щодо її досягнення - якщо нова мета для людини занадто обтяжлива, то людина втрачає бажання і інтерес до її досягнення.

Для *формування нових потреб* застосовуються такі прийоми і засоби:

- вказати людині на нову мету, використовуючи бажання людини бути такою же, як хтось. Наприклад, щоб стати як Дженніфер Лопес, необхідно виконати такі дії: купити продукти для дієти або купити фарбу для волосся, або вивчити певні слова;
- визначити для групи мету, використовуючи мотив наслідування дисциплінарних норм. Наприклад, всі роблять щось, а я перебуваю в групі і роблю те саме, тому що я, як всі;
- змінити ієрархію мотивів (людина перестає прагнути того, що було найбільш важливим раніше, і починає хотіти щось нове, на що раніше не звертала увагу). Це необхідно для зміни поведінки людини. Іноді для цього актуалізуються мотиви нижчої сфери (прагнення вижити, прагнення смачно поїсти, прагнення до необґрунтованого комфорту і ін.). Такий прийом використовується в політиці: щоб знизити активність людей, їм створюють складні умови для виживання і проживання;
- змінити систему цінностей людини (створити новий погляд на звичні речі). Для цього створюються нові установки, старі руйнуються.

Соціально-психологічні установки - це стан психологічної готовності, що складається на основі досвіду і впливає на реакції людини щодо тих об'єктів і ситуацій, з якими вона пов'язана і які соціально значущі.

Установки мають такі функції:

- *функція пристосування* являє собою необхідність для людини існувати якомога в кращих умовах, причому не тільки у фізичному аспекті, але і в соціальному, тобто в суспільстві. Таким чином, людина намагається «придбати» позитивні установки щодо «корисних» для себе ситуацій і негативні щодо «шкідливих» або несприятливих ситуацій;

• *егозахисна функція* являє собою такий стан особистості, при якому надходить негативна установка щодо тих подій, явищ або осіб, які можуть стати джерелом небезпеки для збереження цілісності особистості. При негативній оцінці наших дій може знизитися самооцінка. Ми, таким чином, намагаємося виробити негативну установку щодо тієї людини, яка негативно про нас відгукнулася;

• *ціннісна функція* - якщо ми оцінюємо себе позитивно, то в нас виробляється позитивна установка щодо нашого особистісного типу. Це допомагає зберегти особистісну стійкість. У той же час до людей, протилежних нам за психотипом, ми будемо ставитися негативно або байдуже;

• *світоглядна функція* - кожен має своє уявлення про навколишній світ, причому ці уявлення утворюють систему установок - сукупність знань про світ, що мають емоційне забарвлення. При «зустрічі» з незнайомими фактами або фактами, що суперечать власній думці, щодо них виробляються негативні установки, пов'язані з негативним емоційним впливом.

Вплив масових комунікацій направлено на формування, зміну або посилення існуючих в аудиторії установок і стереотипів і проявляється у всіх видах масово-комунікативних дій, включаючи рекламу і PR (так званий, паблік рилейшнз, тобто зв'язки з громадськістю).

У галузі психології впливу можна виділити два основних напрямки, пов'язані з неусвідомлюваною сферою психічного [50]:

1. Група методів, основне призначення яких - мобілізація і вдосконалення індивідуальних психофізичних можливостей людини, розкриття і розвиток її творчих здібностей і потенціалів, набуття стану творчого самопочуття і переживання. Це методи саморегуляції і самопрограмування, а також протидії зовнішнім впливам. Ці методи передбачають використання засобів фізичної релаксації, концентрації з метою поглибленого вивчення людиною самої себе, власного тіла, пробудження своїх суб'єктивних глибинних почуттів і переживань для більш досконалого самоврядування своєї психічної діяльності безвідносно до впливу зовнішнього соціального оточення, наприклад медитація, біоенергетика, дихальна і голосова терапія та ін.

2. Група методів зовнішніх впливів на сферу несвідомого для цілеспрямованої модифікації психічних процесів, станів і поведінки людини, тобто в обхід контролю свідомості за зовнішньою стимуляцією. Ці методи найчастіше використовують у комерційній рекламі і політичній пропаганді, які розповсюджуються за допомогою засобів масової інформації.

Людина є об'єктом постійної і цілеспрямованої психологічної маніпуляції та контролю, що часто формують її базові соціальні потреби, цінності, інтереси, певні способи поведінки і стиль життєдіяльності і є практично безмежними.

Вперше можливості такого роду впливу на психіку були описані в роботі В. Паккарда «Таємний вплив» (1957). У цій книзі йдеться, що 60 % і більше всієї інформації, що надходить у мозок, - це інформація, яка не виявляється за допомогою наявних у людини 5 почуттів. Це, наприклад, горезвісний 25 кадр або закамуфльована картинка в рекламі.

До ефективних практичних засобів невербального впливу можна віднести і новий напрямок у психології - нейролінгвістичне програмування. Найбільш яскравими вважаються так звані ефекти віддзеркалення, синхронії, сенсорний вплив:

- *віддзеркалення* проявляється в копіюванні поз, жестів, тону голосу, манери вимови при взаємодії партнерів зі спілкування. Цей прийом підсилює взаємозв'язок з тим, на кого впливають;
- *синхронія* пов'язана з синхронізацією тілесних ритмів слухача і мовця. Спочатку ми намагаємося «увійти» в ритм людини, щодо якої здійснюють навіювання, а потім вона несвідомо починає копіювати нас, а отже, і навіювання відбувається більш сильно. Синхронія максимальна, коли ті, хто спілкуються, знаходяться в стані згоди або діалогу між собою; мінімальна – при суперечці і конфлікті між ними. Якщо увага при розмові розсіюється, синхронія переривається;
- *сенсорний вплив* - це метод зі сфери нейролінгвістичного програмування, метод психологічної діагностики і впливу, розроблений на основі фактів про взаємозв'язок між положенням очей суб'єкта і сенсорними процесами, що відповідають за приймання і переробку інформації, яка надходить у мозок.

Наприклад, якщо людина (правша) дивиться вгору і наліво, то вона викликає візуальну пам'ять; вгору і направо - це свідчить про виникнення в неї нового зорового уявлення або образу; коли очі знаходяться в горизонтальному положенні - відбувається контролюючий процес; якщо ж очі спрямовані вниз і наліво, то це означає, що процес кінетиного впровадження інформації є провідним; вниз і направо - сигнал про внутрішній діалог. Таким чином, якщо відомі характеристики ведучого в даний момент сенсорного способу візуальної поведінки людини, то можна достовірно знати про способи успішного поводження з нею і впливу на неї. Наприклад, для того щоб переконати людину, яка є переважно «візуалізатором», слід апелювати до неї не логічною аргументацією, а малюючи в основному словесні образи. З іншого боку, якщо ведучий сенсорний канал у суб'єкта кінестетичний, то тут найкращим способом впливу буде включення його в релевантну ситуацію, конкретну діяльність.

Все це ще раз вказує на важливість внутрішньої системи самоконтролю в людини, тобто при розвиненій системі самовпливу в людини вона менш схильна до зовнішнього впливу. Також не можна забувати про те, що зовнішнє соціальне оточення людини може як посилювати, так і послаблювати систему її внутрішнього захисту.

Як найяскравіший приклад психологічного впливу можна назвати рекламу. Завдання реклами - створювати в одержувача нього соціально-психологічну установку [36].

Зазвичай виділяють такі основні рівні психологічного впливу:

- *когнітивний* (передача інформації, повідомлення, сукупності даних про товар; характеристики його якість і ін.);
- *афективний* (формування ставлення, тобто перетворення масиву переданої інформації в систему установок, мотивів і принципів одержувача інформації. Інструментами формування ставлення є часте повторення одних і тих самих аргументів, наведення логічних доказів сказаному, формування сприятливих асоціацій і т. д.);
- *сугестивний* - навіювання передбачає використання як усвідомлюваних психологічних елементів, так і елементів несвідомого. Це пов'язано з тим, що певна частина рекламного

повідомлення може засвоюватися адресатом, минаючи сферу «п'яти почуттів». Результатом навіювання повинна стати переконаність, що отримується без обґрунтування і логічних доказів;

- *конативний* (визначення поведінки). Мета - направити покупця до покупки за рахунок підказування йому очікуваних від нього дій.

Розроблення рекламного звернення є свого роду мистецтвом. Тому, як показує практика, найбільш ефективному є рекламні звернення, у яких їх розробники створюють атмосферу взаємоповаги, щирості, схильності до взаємовигідного партнерства.

Стиль звернення також визначається цілями рекламної кампанії, видом рекламоносія, характеристиками рекламованого товару і, звичайно ж, цільової аудиторії, наприклад створення атмосфери загадковості, інтриги (кампанія під гаслом "Чекайте Майстра!". Тільки через кілька тижнів розклеювання афіш і банерів з цим слоганом цільова аудиторія дізналася про початок видання газети "Майстер"); створення фантазійної, екзотичної обстановки (шоколадні батончики "Баунті" - райська насолода); персоніфікація (ковбой «Мальборо») та ін.

Ефективність реклами багато в чому залежить від продуманості рекламного повідомлення. Так, широку популярність здобула *модель рекламного впливу AIDA*, яка має на увазі чотири послідовних етапи взаємодії споживача з рекламною інформацією. Дану модель рекламного впливу запропонував у 1896 р. американець Е. Левіс, сьогодні ця модель стала класикою і навіть набула деяких змін. Абревіатура AIDA означає таке:

A - Attention (увага);

I – Interest (інтерес);

D - Desire (бажання);

A –Action (дія).

Етапи:

1. *Attention (увага).* Цей етап має на увазі залучення уваги споживача до власного продукту. Є багато способів залучення уваги: незвичайне написання букв, кольору, пропозиція переваг послуги; гумор та ін. Мета цього етапу – звернути увагу на свій продукт або послугу будь-яким способом.

2. *Interest (інтерес)*. На цьому етапі основна мета - збереження інтересу споживача. Наприклад, запропонувати споживачеві заощадити час або гроші, або відстань, поліпшити життєві умови, змінити статус та ін.

3. *Desire (бажання)*. Тут основна мета - продовжити і посилити інтерес, поки він не перейде в непереборне бажання. Для цього використовують презентації товару; розповідь про товар кого-небудь із зірок; авторитетну думку фахівця та ін. Завдання рекламіста визначити ваше бажання і довести вам, що тільки цей товар зможе його задовольнити. Хороший приклад тут - часові рамки: «поспішайте, акція діє ще 2 дні»; або «залишилося лише 3 одиниці товару».

4. Action (дія). Цей етап повинен привести вас до дії, тобто покупки. Наприклад зателефонуйте сьогодні і отримаєте знижку 10 %; зателефонуйте і отримайте безкоштовний сервіс та ін.

Сьогодні модель AIDA, як класична модель впливу реклами, часто згадується в розширеному варіанті - AIDAS, 5 етап S - Satisfaction (задоволення).

Контрольні питання

1. Що таке «здібності»? Перерахуйте їх відмінності від інших людських якостей.
2. Які ви знаєте класифікаційні ознаки здібностей? Охарактеризуйте їх коротко.
3. Які якості вимагаються для прийняття оптимального рішення в різних ситуаціях від керівника?
4. Які підходи були розроблені щодо керівництва (лідерства)?
5. Розкрийте суть моделі «теорії рис».
6. Перерахуйте, ефективні організаторські здібності, яких потребує сучасний керівник для досягнення високих показників у роботі колективу.
7. Що таке «культура»? Розкрийте значення поняття.
8. Наведіть приклад неетичного ведення бізнесу.
9. Якими чинниками характеризується культурне середовище бізнесу?
10. Що розуміється під стилем керівництва?

11. Назвіть відомі вам стилі керівництва і охарактеризуйте один з них більш детально.

12. Перерахуйте чинники, від яких залежить якість прийнятих рішень.

13. Перерахуйте чинники, які можуть спровокувати конфлікт.

14. Що таке «комунікація»?

15. Що таке до комунікаційний процес?

РОЗДІЛ 3. ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

3.1. Особливості прийняття управлінських рішень

Наукові основи теорії прийняття рішень як розділ теорії системного аналізу були закладені в період Другої світової війни.

Засновниками системи вважаються Дж. Фон Нейман і О. Моргенштерн, які в 1944 р. опублікували матеріали за новим напрямком - теорія ігор.

Будь-яка управлінська діяльність у будь-якій сфері життєдіяльності – економіка, політика, маркетинг та ін. - пов'язана з прийняттям рішень з будь-яких ситуацій.

Рішенння- це: набір управлінських дій особи, що приймає рішення, спрямованих на об'єкт управління, для досягнення поставлених цілей.

При розробленні рішення необхідно сформувати модель прийняття рішення у вигляді формального представлення елементів і процесів технології прийняття рішень.

Ця модель визначає можливості і напрямки розроблення і реалізації управлінських рішень і структуризації елементів процесу управління.

Для формування корпоративної стратегії в економіці частіше за все застосовуються три типи матриць господарського портфеля - матриця "темп зростання/частка ринку", розроблена Бостонською консультативною групою (БКГ); матриця "привабливість галузі/положення в конкуренції", створена МакКинси (McKensey) для компанії General Electrics (GE); матриця життєвого циклу галузі A. D. Little [42].

Модель БКГ "темп зростання/частка ринку"

Історично першою моделлю корпоративного стратегічного планування прийнято вважати модель Бостонської консалтингової групи (модель БКГ). Ця модель являє собою своєрідне відображення позицій конкретного виду діяльності в стратегічному просторі, яке визначається двома координатними осями, одна з яких використовується для вимірювання темпів зростання ринку відповідного продукту, а інша - для вимірювання відносної частки продукції підприємства на ринку, який розглядається.

Основна увага в моделі БКГ зосереджується на потоці готівки підприємства, який або направляється (споживається) на проведення операцій в окремо взятій бізнес-одиниці, або виникає (породжується) в результаті таких операцій. Вважається, що рівень доходу або витрат готівки знаходиться в дуже сильній функціональній залежності від темпів зростання ринку і відносної частки корпорації на цьому ринку. Темпи зростання бізнесу корпорації визначають темп, у якому корпорація буде використовувати готівку.

Прийнято вважати також, що на стадії зрілості і на заключній стадії спаду життєвого циклу будь-якого бізнесу успішний бізнес генерує готівку, тоді як на стадіях зародження і зростання бізнесу відбувається, як правило, поглинання грошової маси. Звідси випливає висновок, що для підтримки безперервності успішного бізнесу грошова маса, яка з'являється в результаті здійснення "зрілого" бізнесу, частково повинна бути інвестована в нові галузі бізнесу, які в майбутньому обіцяють стати новими генераторами доходу корпорації.

У моделі БКГ основними комерційними цілями корпорації передбачається зростання норми і маси прибутку. При цьому набір допустимих стратегічних рішень щодо того, як можна досягти цих цілей, обмежується чотирма варіантами:

1) збільшення частки бізнесу корпорації на ринку;

2) боротьба за збереження частки бізнесу корпорації на ринку;

3) максимальне використання позиції бізнесу корпорації на ринку;

4) відмова від даного виду бізнесу.

Модель БКГ є двомірною матрицею розміром 2х2, на полях якої сектори бізнесу (господарські підрозділи корпорації) зображуються колами з центром на перетині координат - по осі Х відкладається відносна частка господарського підрозділу на ринку; по осі У відкладаються темпи зростання галузі (ринку), у якій функціонує підрозділ (див. рис. 3.1).

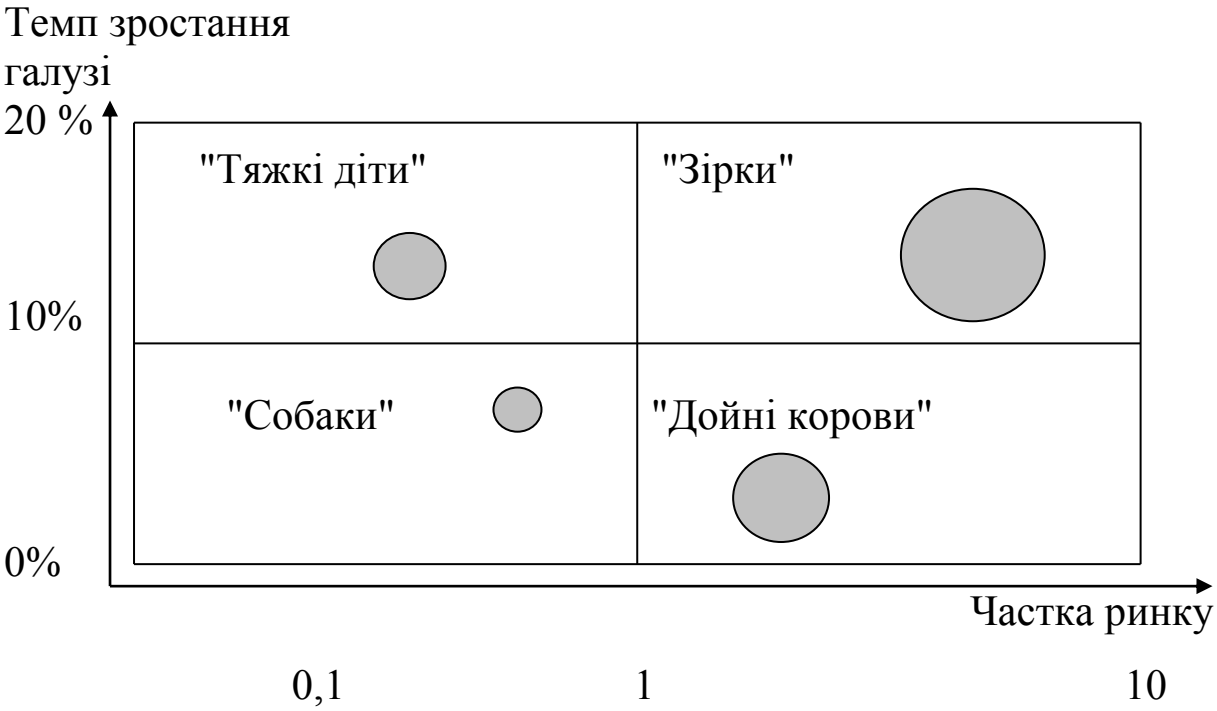

Рис. 3.1. Модель Бостонської консалтингової групи

Відносна частка ринку визначається відношенням обсягів продажів (частки ринку) розглянутого підрозділу до обсягу продажів (частки ринку) найбільшого конкурента.

Кожне коло, нанесене на матрицю, характеризує тільки одну бізнес-одиницю, що входить до складу даної корпорації. Величина кола пропорційна загальному обсягу ринку (обсяг продажів всіх компаній, що працюють у даній галузі).

Матриця БКГ визначає чотири основні позиції бізнесу:

1. Бізнес, який не має стійких конкурентних позицій, але діє на перспективних, швидко зростаючих ринках, називається "важкі діти" або "знак питання?" через те, що майбутнє цього виду бізнесу не визначено.

Бізнес на стадії "важкі діти" є споживачем значних фінансових ресурсів (швидке зростання і розвиток виробництва нових товарів вимагає значних інвестиційних вкладень), а розмір його доходів низький (через маленьку частку на ринку, обмежену можливість використання ефекту на масштабах виробництва, а звідси - низький рівень прибутку). Керівництву корпорації, у господарському портфелі якої є такі одиниці бізнесу, необхідно вирішити завдяки використанню матриці БКГ, чи слід фінансувати такий напрямок діяльності.

2. Висококонкурентний бізнес, який займає велику частку на швидко зростаючому ринку, - ідеальний бізнес, називається "зірка", оскільки він обіцяє найбільші прибутки і перспективи зростання. Від таких підрозділів залежить загальний стан господарського портфеля корпорації.

Стратегічні одиниці бізнесу - "зірки" – розрізняються за їх потребами в інвестиціях. Деякі з них можуть покривати свої інвестиційні потреби за рахунок надходжень від власної діяльності; інші вимагають фінансової підтримки з боку материнської компанії для того, щоб не відставати від високого темпу зростання галузі (молоді компанії "зірки" зазвичай вимагають великих вкладень понад ті кошти, які заробляють самі, таким чином, є споживачами ресурсів).

3. Висококонкурентний бізнес, який має високу частку ринку в повільно зростаючих галузях, називається "дійна корова".

Компанії "дійні корови" заробляють кошти в обсягах, які перевищують їхні потреби в реінвестуванні. Більшість з "дійних корів" - це вчорашні "зірки", які опустилися в нижній правий квадрат матриці БКГ з переходом попиту в даній галузі в стадію зрілості. Хоча "дійні корови" менш привабливі з точки зору перспектив зростання, ці компанії - дуже цінні господарські підрозділи. Додаткове надходження коштів від них може бути використано на інвестування розвитку "зірок" і "важких дітей", з яких можуть вирости майбутні "зірки". Всі зусилля корпорації повинні бути спрямовані на підтримку "дійних корів" у процвітаючому стані, щоб якомога довше використовувати їх можливості в генеруванні припливу фінансових ресурсів.

4. Господарські підрозділи (бізнес) з низькою відносною часткою ринку в повільно зростаючих галузях називаються "собаками" через слабкі перспективи їх зростання, відстаючі позиції на ринку, що обмежує розмір їх прибутку.

Слабкі "собаки" не здатні заробляти значні кошти в довгостроковій перспективі. Іноді цих коштів недостатньо навіть для підтримки стратегії зміцнення і захисту своїх позицій, особливо в умовах жорсткої конкуренції і низького рівня прибутковості в галузі.

Для кожного сектора матриці БКГ можна рекомендувати стратегії, наведені в табл. 3.1.

Переваги моделі БКГ: дозволяє приймати рішення про характер стратегії для кожного окремого виду діяльності; показує фінансову взаємодію всередині господарського портфеля і пріоритети розподілу ресурсів всередині корпорації для різних господарських підрозділів; пропонує способи раціоналізації як для стратегії інвестування і розширення, так і для стратегії ліквідації.

Таблиця 3.1

Стратегії, які рекомендуються для секторів бізнесу моделі БКГ

Сектор бізнесу	Стратегія, яка рекомендується
"Важкі діти"	1) агресивна стратегія інвестицій і експансії, яка спрямована на використання можливостей швидко зростаючої галузі (перетворення в "зірки"); 2) зміцнення позиції; 3) згортання, якщо витрати на розширення потужностей і завоювання частки ринку перевищують потенційну віддачу від вкладень і збільшують фінансовий ризик
"Зірки"	1) прагнення зберегти зайняті позиції на ринку; 2) збільшення частки свого бізнесу на ринку
"Дійні корів"	1) прагнення зберегти або збільшити частку свого бізнесу на ринку для забезпечення фінансування споживачів фінансових ресурсів; 2) стратегія "збору врожаю" для слабких корів (отримання максимального прибутку в короткостроковому періоді)
"Собаки"	1) зберігання своїх позицій на ринку за наявності прийнятного рівня отримання прибутку і потоку готівки; 2) стратегія "збору врожаю", скорочення або ліквідація залежно від того, який варіант може принести найбільшу вигоду

Недоліки моделі БКГ: враховує лише два показники (темп зростання галузі і відносна частка на ринку), що не завжди дозволяє правильно оцінити можливості діяльності; не вказує

напрямок розвитку відносної частки на ринку; надмірна концентрація на грошових потоках без урахування ефективності інвестицій (наприклад, інвестування в "зірку" не завжди вигідніше, ніж інвестування в "дійну корову", яка приносить високий прибуток).

Для фінансового менеджменту використовуються моделі беззбитковості; діагностики банкрутства (наприклад, модель Альтмана).

Модель Альтмана

Дана модель є найбільш поширеною у світовій аналітичній практиці. Модель дозволяє прогнозувати фінансовий розвиток підприємств.

Дозволяє досить точно (у 95 % випадків) визначати ті підприємства, у яких велика ймовірність фінансових збоїв.

Чим ближче банкрутство, тим більш очевидні результати показує модель.

Модель побудована на результатах аналізу 66 підприємств, з яких 33 – успішні; 33 – банкрути.

Існує дво і п’яти факторні моделі.

Дво факторна модель побудована на підставі 22 найбільш значущих для підприємства коефіцієнтах. Після визначення значущості найменш суттєві відкидаються з таким розрахунком, щоб залишилося 5. Це число вибрано тому, що доведено, що менша кількість показників може дати правильну картину, а більша кількість занадто складна для розрахунків.

У цій моделі чинником ризику є можливість незабезпечення позикових коштів власними в майбутньому періоді.

Виглядає модель так:

$$Z = -0,3877 - 1,0736Kt - 0/0579Kk, \qquad (3.1)$$

де Kt - коефіцієнт поточної ліквідності, розраховується як відношення значення оборотних активів до значення короткострокових зобов'язань;

Kk - коефіцієнт капіталізації, розраховується як відношення значення позикових коштів до значення загальної величини пасиву.

Після проведення розрахунків результати оцінюються за такою шкалою:

- Z>0 - імовірність банкрутства становить менше 50 % і знижується зі зменшенням Z;

-Z=0 - імовірність банкрутства становить 50 %;

-Z<0 - імовірність банкрутства понад 50 % і прагне до збільшення зі збільшенням значення Z;

Аналогічно виглядає і п'яти факторна модель. Вона використовується для підприємств, акції яких не датуються на біржі, і показує рівень загрози банкрутства для цих підприємств.

$$Z = 1{,}2x_1 + 1{,}4x_2 + 3{,}3x_3 + 0{,}6x_4 + 0{,}99x_5, \qquad (3.2)$$

де x_1 - розраховується як відношення різниці активів і пасивів до суми всіх активів і показує ступінь ліквідності активів;

x_2 - розраховується як відношення чистого прибутку до суми всіх активів і показує рівень рентабельності активів;

x_3 - розраховується як відношення прибутку до сплати відсотків і податків до суми всіх активів і показує рівень прибутковості активів;

x_4 - розраховується як відношення балансової вартості капіталу до позикового капіталу і показує кількість рівня позикових коштів на підприємстві;

x_5 - розраховується як відношення виручки від реалізації до суми всіх активів.

Після проведення розрахунків результати оцінюються за такою шкалою:

-Z<1,8 - імовірність банкрутства дуже висока;

-1,9<Z<2,7 - імовірність банкрутства висока;

-2,8<Z<2,99 - банкрутство можливе;

- 3,0<Z - дуже низька ймовірність банкрутства.

Як *перевагу моделі* можна відзначити високу ймовірність, з якою передбачається банкрутство не менше, ніж за 2 роки до його можливої реалізації.

Недоліком моделі слід вважати зменшення статистичної надійності результатів при складанні прогнозів віддаленого майбутнього.

Управлінське рішення являє собою сукупність дій особи, яка приймає рішення, визначає на основі знання об'єктивних законів функціонування економічної системи (об'єкта), аналізу інформації про її стан і власних знань програму вирішення проблемної ситуації.

Рішення – це продукт і мета господарської діяльності, що визначають кінцевий результат завдання прийняття рішення, а саме програму до дії, яка змінить існуючий стан системи [14].

Кожне рішення являє собою процесс впливу на об'єкт управління і характеризується як управлінський вплив.

Рівні прийняття рішення:

1. *Організаційний*:

- підготовка і аналіз даних;
- підготовка завдання;
- розроблення альтернатив;
- прийняття рішення.

2. *Інформаційний*:

- отримання і підготовка даних;
- формулювання проблемної ситуації;
- підготовка завдання;
- розроблення моделі та методу вирішення;
- розроблення альтернатив;
- прогноз і оцінка;
- остаточне визначення критеріїв вибору;
- вибір оптимального рішення;
- оформлення рішення.

3. *Технологічний*. Виділення груп однорідніх операцій у процесі прийняття і здійснення рішення:

- пошук, отримання і сприйняття даних;
- фільтрація і стиснення даних;
- виявлення ситуації та постановка проблеми;
- визначення проблемної ситуації;
- структуризація проблемної ситуації;
- визначення цілей, критеріїв, умов;
- узгодження і оцінка окремих завдань у складі спільної справи;
- визначення окремих критеріїв і переваг;

- вибір рішення;
- оцінка результатів вибору;
- реалізація рішення.

Типи управлінських рішень [13]:

1. *Рішення, спрямовані на зміну швидкості процесів і явищ*. Вони викликаються порушеннями взаємодії елементів економічної системи через збій ходу керованого процесу або диспропорції ресурсів. (Рішення, спрямовані на зменшення часу ремонту, підвищення оперативності надання даних та ін.)

2. *Рішення, спрямовані на зміну напрямку процесів і явищ*. Формуються у зв'язку з дисбалансом цілей або порушенням взаємодії елементів економічної системи, що знаходяться на різних рівнях ієрархії або елементів однієї групи. Зв'язки елемент-елемент однієї групи; елемент однієї групи і елемент іншої групи або елемент-система (наприклад рішення спрямовані на зміну кількісних чинників процесів, а також введення в розгляд нових чинників, які необхідно врахувати).

3. *Рішення, спрямовані на зміну змісту процесів і явищ*. Характеризуються неможливістю вирішення проблемної ситуації в існуючих умовах через події дисбалансу між фактичним і запланованим станом. Тут потрібна зміна змісту процесів, що відбуваються, адаптація їх до конкретних умов. При цьому необхідна нова інформація для проведення аналізу ситуації та вироблення ефективного рішення. Ці рішення викликаються рівневим невідповідністю проблеми і умовами її дозволу (зміна стратегії підприємства в галузі інвестицій, виробництва продукції та ін.).

За спрямованістю рішення поділяються:

1) на *стратегічні*, що визначають головні напрямки розвитку організації;

2) *тактичні*, які передбачають досягнення більш конкретних цілей;

3) *регулюючі*, спрямовані на відновлення (зсування) пропорцій, усунення відхилень у функціонуванні підприємства і окремих його частин.

Відносн до проблемної ситуації рішення поділяються:

1) на *аналітичні,* спрямовані на вирішення завдань, що випливають з аналізу та оцінки показників, що діагностують рівень кризового стану перед прийняттям;

2) *рішення*, спрямовані на усунення причин виникнення проблем;

3) *поточні*, що вирішують поточні завдання управління;

4) *прогнозні*, спрямовані на вирішення завдань на перспективу.

Функції прийнятих рішень:

1) *оцінні* – застосовуються для оцінки та аналізу стану наявної ситуації;

2) *планово-прогнозні* – вирішують проблеми формування раціональних планів діяльності, прогнозу розвитку економічної системи;

3) *організаційні* – вирішують існуючі проблеми формування і вибору конкретної стратегії;

4) *контрольні* – вирішують проблеми вибору оптимальних методів і прийомів контролю економічних процесів.

За ступенем охоплення розрізняються рішення:

1) *комплексні,* що охоплюють все підприємство;

2) *локальні* – для окремих підрозділів організації (цехів, ділянок, виробництв, відділів, служб);

3) *функціональні (тематичні),* що належать до конкретних функціональних підрозділів підприємства.

За охопленням мети діяльності рішення прийнято поділяти:

1) на *одноцільові,* що характеризуються наявністю однієї мети;

2) *багатоцільові*, що характеризуються необхідністю одночасного досягнення декількох різнорідних цілей (наприклад, забезпечення якості продукції та оздоровлення навколишнього середовища).

За сферою діяльності можна виділити такі типи рішень:

1) *технічні,* пов'язані зі зміною конструкції виробів;

2) *технологічні,* пов'язані з поліпшенням технології виробництва для продукції;

3) *організаційні,* пов'язані зі зміною порядку і структури економічної системи;

4) *економічні,* пов'язані з економічними аспектами діяльності підприємства;

5) *соціальні,* що охоплюють соціальні аспекти діяльності економічного об'єкта.

За організаційною формою виконання управлінські рішення можна поділити на такі групи:

1) *суворо регламентовані,* що визначають конкретних виконавців, алгоритми виконання завдання, методи і терміни реалізації, задіяні ресурси;

2) *гнучкі,* у яких описується і конкретизується тільки завдання на виконання;

3) *орієнтувальні,* у яких задається тільки загальний напрямок діяльності.

За ступенем колегіальності при розроблення рішення можна поділити:

1) на *одноосібні* (зазвичай це рішення, які не стосуються принципових проблем в економічній системі);

2) *колегіальні* (або групові), що вимагають наявності групи спеціалістів у галузі відповідно вирішуваної проблеми або спеціальної підготовки;

3) *колективні* – рішення загального характеру, що формуються в основному великою кількістю зацікавлених людей (загальні збори, збори акціонерів та ін.).

За методам розроблення управлінські рішення поділяють:

1) на *евристичні,* що формуються на основі великого досвіду роботи в даній сфері діяльності (припускають вивчення принципів, алгоритмів вирішення альтернативних завдань у нетипових ситуаціях, які можуть надалі бути перенесені на вирішення поточних завдань, наприклад досвід та інтуїція керівника);

2) *формально-математичні*, засновані на формальній моделі варіанта вирішення;

3) *інтерактивні,* що виробляються в результаті взаємодії особи, яка приймає рішення, і системи підтримки прийняття рішень.

За умовами розроблення рішень їх можна поділити на рішення, що формуються:

1) в умовах повної визначеності (результат відомий);

2) в умовах ризику (можлива безліч варіантів результату, що мають певну ймовірність прояву);

3) в умовах повної невизначеності (будь-яке рішення має безліч варіантів результатів, результат яких невідомий).

Процес прийняття рішення – це послідовність взаємопов'язаних кроків, різних для кожного виду вирішуваної проблеми, що вимагають різних видів інформації і технологічного забезпечення.

Основні етапи процесу прийняття рішення:

1. *Усвідомлення і передбачення проблеми* - експрес-діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. На цьому етапі аналізується вихідна інформація про стан об'єкта дослідження (як проблеми зовнішнього середовища впливають на нашу ситуацію); виробляється ранжирування цілей проблемної ситуації; виробляється стратегія альтернативних рішень початкового завдання, причому стратегічні рішення проблеми викладаються в сценаріях розвитку проблемної ситуації.

Сценарій - це аналітичний опис існуючого і прогнозованого стану об'єкта дослідження і принципових підходів до вирішення проблеми.

Сценарій містить попередній розрахунок ресурсів, необхідних для вирішення проблем у рамках різних стратегічних напрямків їх реалізації.

2. *Формулювання проблеми* - постановка цілей і завдань вирішення проблеми; оцінка альтернатив досягнення мети. На цьому етапі будується формальна постановка задачі, проводиться структуризація елементів проблемної ситуації і встановлюється чітка відповідність між відносинами і зв'язками. Цілям надаються чіткі формулювання і характеристики, за якими можна судити про ступінь їх досягнення.

3. *Підготовка рішення* - збір, аналіз, обробка інформації; бенчмаркінг; визначення можливих стратегій дії. На цьому етапі виявляється повний перелік альтернатив, визначаються потенційні методи і моделі вирішення проблеми, виявляється повна сукупність альтернативних варіантів досягнення цілей, проводиться оцінка розвитку і ступеня реалізації кожного з варіантів. Кінцевий результат даного етапу – це конкретизація

розроблення і угрупування альтернатив, методологія розроблення прогнозних оцінок динаміки зміни проблем під впливом тієї чи іншої альтернативи рішення, оцінка відповідності обраної стратегії поставленим цілям.

4. *Ухвалення рішення* - вибір стратегічної дії. Тут проводиться вибір оптимального рішення на основі роботи, виконаної на попередніх етапах. Кінцевий результат цього етапу - це безліч альтернативних рішень, які відповідають обмеженням. Результат робіт на цьому етапі є кінцевим для всього розглянутого процесу підготовки, прийняття і реалізації рішення, тобто повним досягненням цілей рішення у встановлені терміни і з певними ресурсами.

5. *Контроль за реалізацією прийнятого рішення* - оцінка змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства; аналіз ходу реалізації стратегії; коригування стратегії.

На сьогодні ситуація така, що повне дотримання на етапах проходження процесу прийняття рішення неможливо, оскільки є прийнятним тільки для певних, вже вивчених завдань. На практиці ж зустрічаються складні, слабоструктуровані завдання, які вимагають хоча б вибору найбільш оптимального рішення з існуючих.

Основна проблема при моделюванні процесів прийняття рішень полягає в тому, що обов'язково є випадкові процеси, що виникають через вплив зовнішніх чинників або негативно налаштованих чинників внутрішнього середовища. Чинники внутрішнього середовища з'являються внаслідок появи індивідуальних переваг, які йдуть у розріз з об'єктивними.

Механізм формування рішень - це творчий процес, що вимагає аналізу і синтезу всіх попередніх елементів завдання прийняття рішень[13]:

- опис проблемної ситуації;
- опис наявних часу і ресурсів;
- опис наявних обмежень;
- опис наявних цілей та ін.

Етапи формування рішень:

1. *Визначення можливих області і характеру рішень*. Тут проводиться попередній аналіз проблемної ситуації, який дає можливість визначити область рішення (економічних, технічних,

організаційних та ін.), яка звужується до певних сфер управлінської діяльності.

2. *Визначення типу рішення*. Існує три типи рішеннь:

- стандартні рішення (для типових ситуацій);
- рішення-удосконалення;
- оригінальні рішення.

Найбільш використовувані *рішення - удосконалення*, тому що в більшості економічних ситуацій, яким потрібні управлінські рішення, вони задовольняють типові рішення з деякими змінами.

Оригінальні рішення використовуються, якщо потрібен новий підхід до вирішення проблемної ситуації. Тут використовують *методи генерації* ідей, засновані на таких підходах:

- мозковий штурм;
- експертний висновок;
- генерація альтернативних рішень.

Зазвичай генеруються кілька альтернативних варіантів рішень, які відповідають заданим вимогам. Потім з них відбирають оптимальні.

3. *Формулювання крайніх варіантів безлічі рішень (кращий і гірший*). І з безлічі варіантів рішень необхідно сформулювати два крайні варіанти рішення. Формування цих крайніх варіантів дає шкалу, за якою можна задати оцінку і напрямок зміни проміжних варіантів рішення для досягнення максимального або відходу від мінімального результату.

4. *Генерація проміжних варіантів*. Тут проводиться аналіз на раціональність і досяжність можливих рішень і дається якісний опис очікуваних переваг і недоліків по кожному варіанту.

5. *Оцінка ймовірності реалізації рішення і порівняльна оцінка переваг щодо досягнення мети*. У якості критеріїв оцінки альтернативних рішень використовується значення ступеня (імовірності) виконуваності рішень. При формуванні системи переваг при виборі рішення виробляються критерії порівняння і оцінки варіантів рішення, яке необхідно використовувати як на якісному, так і на кількісному рівні. При підготовці інформації для опису і оцінки проблемної ситуації використовуються деякі типові структури, повнота описів яких залежить від типу вирішуваного завдання.

У *якості параметрів*, що визначають тип завдання і структуру його опису, зазвичай використовують такі *критерії* [14, 36]:

- кількість осіб, які приймають рішення (завдання індивідуального характеру - одна особа, яка приймає рішення завдання, тип А; завдання групового вибору - кілька осіб, що приймають рішення завдання, тип В);
- наявність гіпотез (альтернативних рішень) щодо подальшого розвитку початкової ситуації за відсутності необхідної інформації з проблеми, методології рішення або характеристики альтернативи завдання, тип С;
- наявність одного або декількох критеріїв за наявності декількох критеріїв, завдання типу D.

Розглянемо систему опису інформації для різних типів завдань:

1. ***Завдання індивідуального вибору***:

- *завдання типу А* характеризується однією ситуацією, одним критерієм; одна особа приймає рішення;
- *завдання типу АС.* Для завдань такого типу вихідна ситуація не визначена. Ці завдання *характеризуються* одним критерієм (метою), безліччю альтернативних рішень, безліччю рішень імовірності їх появи залежно від зміни впливу чинників зовнішнього середовища;
- *завдання типу AD.* Ці завдання є багатокритеріальними і характеризуються однією певною ситуацією. Для кожного критерію (мети) з безлічі рішень можуть бути визначені пріоритети, які визначають ступінь важливості цілей при вирішенні завдань, тобто завдання *характеризуються* великою кількістю альтернатив, безліччю критеріїв (цілей) з заданими пріоритетами важливості;
- *завдання типу ACD*. Ці завдання неповністю визначені, тобто характеризуються додатковою системою гіпотез, і є багатокритеріальними. Існує безліч альтернативних рішень, безліч цілей (критеріїв) рішення з заданими пріоритетами цілей за їх важливістю.

2. Завдання групового вибору являють собою процедуру вирішення завдань експертною групою. Експертна група складається з декількох осіб, що приймають рішення (ОПР), кожне з яких вирішує одне з індивідуальних завдань:

• *завдання типу B* характеризуються однією певною ситуацією, наявністю одного критерію вибору, але базуються на системі групового вибору. У практиці управління досить часто зустрічаються ситуації, інформація для опису яких є важкодоступною або повністю невідомою. Таку проблему вирішують за допомогою залученої групи експертів, що оцінюють ситуацію і пропонують деяку безліч альтернативних рішень;

• *завдання типу BC* характеризуються неповністю визначеною ситуацією, наявністю одного критерію вибору, базуються на методології групового вибору або для деякої ситуації є безліч можливих альтернативних варіантів, прив'язаних до виділених гіпотез серед яких здійснюється вибір рішення групою експертів, кожен з яких з безлічі альтернативних варіантів вибирає найкращий у розрізі кожної з альтернатив;

• *завдання типу BD* характеризуються повністю певною ситуацією, наявністю декількох критеріїв вибору і базуються на методології групового вибору. Причому проблемна ситуація характеризується великою кількістю цілей (критеріїв) рішення, для кожного з яких визначаються пріоритети важливості мети. Вибір здійснюється групою експертів, причому для кожного експерта визначається показник важливості експерта в групі, а саме його пріоритет у даній сфері;

• *завдання типу BCD* – найбільш складні завдання багатокритеріального вибору з додатково визначуваною системою можливих гіпотез розвитку вихідної ситуації. Завдання вирішуються групою експертів, характеризуються в повному обсязі певною ситуацією; наявністю безлічі цілей (критеріїв вибору) і базуються на методології групового вибору. Для цих завдань невизначеність вихідної інформації доопределяется альтернативними ситуаціями, які описують можливі сценарії її розвитку. Завдання характеризуються також великою кількістю критеріїв, для кожного з яких можна визначити важливість кожної цілі. Вибір здійснюється групою експертів, причому для кожного експерта визначається показник важливості експерта в групі, а саме його пріоритет у даній сфері. На підставі сформульованих кожним експертом думок з урахуванням процедури узгоджень здійснється вибір групового рішення.

3.2. Ухвалення управлінських рішень в конфліктних ситуаціях і ситуаціях ризику

Будь-яке підприємство для здійснення ефективної діяльності ставить цілі, які неможливо досягти без прийняття правильних управлінських рішень.

Відповідальним за прийняття рішення основних завдань підприємства є керівник. Основний зміст його діяльності реалізується через вирішення управлінських завдань на всіх етапах управлінських процесів.

Ухвалення управлінських рішень засноване на встановленні складних відносин багаторівневого порядку між різними їх елементами. Цими рішеннями можуть бути рішення, що належать до розряду економічних, технічних, технологічних, психологічних, соціально-психологічних та ін. Але завжди необхідно пам'ятати, що рішення має на увазі досягнення мети, яка поставлена за певних умов зовнішнього і внутрішнього середовища і може бути досягнута деяким перетворенням цих умов.

Коли говорять про прийняття рішення, мають на увазі процес вирішення проблемної (конфліктної) ситуації.

Прийняті управлінські рішення повинні бути оптимальними і обгрунтованими з усіх аспектів організаційно-економічних чинників об'єкта управління та інших сфер взаємодії господарюючого суб'єкта з зовнішнім середовищем.

Зі збільшенням кола вирішуваних завдань збільшується інформаційний потік, що їх супроводжує.

Проблемні ситуації в економічних системах виникають через неузгодженість параметрів діяльності господарюючого суб'єкта. Різні типи цих параметрів або критеріїв ведуть до появи різних типів вирішення проблемних ситуацій.

Таким чином, для вирішення проблемної ситуації необхідно детально описати цю ситуацію.

Конфліктними або проблемними називаються ситуації, у яких інтереси залучених сторін є повністю або частково протилежними [14].

Кожна конфліктна ситуація є досить складною. Для проведення її економіко-математичного аналізу необхідно

абстрагуватися від деяких чинників і побудувати модель ситуації. При цьому повинні бути відомі можливі варіанти поведінки учасників - *правила гри*, і результати, до яких призводять різні комбінації дій учасників конфлікту.

Теорія ігор [14]. Математична теорія ігор бере свій початок з неокласичної економіки. Вперше математичні аспекти та застосування теорії були викладені в класичній книзі 1944 р. Джона фон Неймана і Оскара Моргенштерна «Теорія ігор і економічна поведінка».

Джон Неш показує, що класичний підхід до конкуренції А. Сміта, коли кожен сам за себе, неоптимальний. Більш оптимальні стратегії, коли кожен намагається зробити краще для себе, покращуючи для інших. У 1949 р. Джон Неш пише дисертацію з теорії ігор, через 45 років він отримує Нобелівську премію з економіки.

Матричні ігри можуть служити математичними моделями багатьох конфліктних ситуацій з галузі економіки. При цьому конфлікт не обов'язково є антагоністичним, як конфлікт можна розглядати будь-яку розбіжність.

Будь-яка теоретико-ігрова модель повинна відображувати, хто, як і в якій формі конфліктує, а також інтерес гравців у тому чи іншому результаті конфлікту.

Зміст теорії ігор полягає у встановленні зв'язків між компонентами кожної гри і оптимальними її наслідками перш за все в уточненні самого поняття оптимальності, у доказі існування оптимальних результатів і в їх фактичному визначенні. Ризик і невизначеність результатів гри обумовлюються випадковим співвідношенням середовища або імовірнісним характером появи бажаного результату щодо можливих стратегій.

Метою теорії ігор є визначення оптимальної стратегії для кожного гравця. При виборі оптимальної стратегії природно припускати, що обидва гравці поводяться розумно з точки зору своїх інтересів.

Щоб описати гру, необхідно для початку виявити її учасників (гравців). Ця умова легко здійсненно, коли йдеться про звичайні ігри типу шахи і т. п.

Інша справа працювати з "ринковими іграми". Тут гравцями стають потенційні конкуренти, а їх іноді розпізнати досить складно.

Для «ринкової гри» необхідно вибрати найбільш «сильних» гравців. Решту ідентифікувати не потрібно, бо це ускладнить розрахунки.

Вибір і здійснення однієї з передбачених правилами дій називається ходом гравця. ***Ходи можуть*** бути особистими і випадковими.

Особистий хід - це усвідомлений вибір гравцем однієї з можливих дій (наприклад, хід у шаховій грі).

Випадковий хід - це необґрунтована, випадкова дія. Наприклад, вибір карти з перетасованої колоди. Дії можуть бути пов'язані з цінами, обсягами продажів, витратами на наукові дослідження і розроблення тощо

Періоди, протягом яких гравці роблять свої ходи, називаються ***етапами гри.***

Платежами називається фінансовий результат (виграш або збиток) гравця, отриманий внаслідок вжитих на кожному етапі ходів.

Стратегією гравця називається сукупність правил, що визначають вибір його дії при кожному особистому ході залежно від ситуації, що склалася.

Зазвичай у процесі гри при кожному особистому ході гравець робить вибір залежно від конкретної ситуації. Однак у принципі можливо, що всі рішення прийняті гравцем заздалегідь (у відповідь на будь-яку ситуацію, що склалася). Це означає, що гравець вибрав певну стратегію, яка може бути задана у вигляді списку правил або програми, наприклад гра в шахи з комп'ютером.

Інакше кажучи, під стратегією розуміються можливі дії, що дозволяють гравцеві на кожному етапі гри вибирати з певної кількості альтернативних варіантів такий хід, який уявляється йому "найкращою відповіддю" на дії інших гравців. Причому гравець визначає свої дії не тільки для етапів, яких фактично досягла конкретна гра, але і для всіх ситуацій, включаючи і ті, які можуть і не виникнути в ході даної гри.

Залежно від кількості гравців ігри бувають:

- ***парними***, якщо в ній беруть участь два гравці;
- ***множинними***, якщо кількість гравців більше двох.

Для кожної гри вводяться правила (система критеріїв), що визначає:

- альтернативні дії гравців;
- обсяг інформації кожного гравця про поведінку партнерів;
- результат, до якого призводить кожна сукупність дій.

Слід виділити такі види ігор:

1. *Комбінаторні.* Особливості правил гри призводять до такої кількості варіантів її розвитку, що передбачити результати гри практично неможливо.

2. Ігри, у яких результат невизначений тільки через випадкові причини, називаються *азартними*. Джерелом невизначеності є вплив випадкових чинників.

3. *Стратегічні*. Невизначеність обумовлюється відсутністю інформації про дії та стратегії супротивника.

4. Гра називається *антагоністичною* або грою з нульовим виграшем, якщо виграш одного з гравців дорівнює програшу іншого.

5. Гра називається *кінцевою*, якщо в кожного гравця є кінцева кількість альтернатив.

6. Гра називається *нескінченною*, якщо кількість альтернатив не має кінцевого значення.

7. Гра називається *кооперативною*, або *коаліційною*, якщо гравці об'єднуються в групи.

8. *Некооперативні ігри* - це ігри, у яких кожен зобов'язаний грати за себе.

9. *Гібридні ігри* - це ігри з елементами кооперативних і некооперативних ігор. Наприклад, гравці можуть утворювати групи, але гра буде вестися в некооперативному стилі. Це означає, що кожен гравець буде переслідувати інтереси своєї групи, разом з тим намагаючись досягти особистої вигоди.

10. *Паралельні ігри* - це ігри, у яких гравці ходять одночасно, а також вони не обізнані про вибір інших до тих пір, поки всі гравці не зроблять свій хід.

11. *Динамічні* або *послідовні* ігри - це ігри, у яких гравці можуть робити ходи в заздалегідь встановленому або випадковому порядку, але при цьому вони отримують деяку інформацію про попередні дії інших.

12. *Дискретні* або *диференціальні ігри* - у них кінцева кількість гравців, ходів, подій, результатів і т. п. Вони пов'язані з якоюсь речовою шкалою (зазвичай - шкалою часу), хоча події, що відбуваються в них, можуть бути дискретними за своєю природою. Диференціальні ігри знаходять своє застосування в техніці і технологіях, фізиці.

13. *Метаігри* - це такі ігри, результатом яких є набір правил для іншої гри, яка називається *цільовою* або *грою-об'єктом*.

Прикладами таких ігор можуть бути такі:

1. Полювання на оленя - кооперативна симетрична гра з теорії ігор, що описує конфлікт між особистими інтересами та суспільними інтересами. Гра була вперше описана Жан-Жаком Руссо в 1755 р.: «якщо полювали на оленя, то кожен розумів, що для цього він повинен залишатися на своєму посту; але якщо поблизу кого-небудь з мисливців пробігав заєць, то не доводилося сумніватися, що цей мисливець без докорів сумління пуститься за ним навздогін і, наздогнавши здобич, вельми мало буде журитися про те, що таким чином позбавив видобутку своїх товаришів» [59].

Полювання на оленя - класичний приклад завдання забезпечення суспільного блага, спокушаючи людину отримати результат, незважаючи на збиток інших. Чи повинен мисливець залишитися з товаришами і зробити ставку на менш сприятливий випадок отримати велику здобич або покинути товаришів і скористатися більш надійним випадком, результатом якого стане його власний видобуток у вигляді зайця, який менше за оленя.

2. Ще одне завдання носить назву «Дилема в'язня» [29].

Дилема в'язня - фундаментальна проблема в теорії ігор, за якою гравці не завжди будуть співпрацювати один з одним, навіть якщо це в їх інтересах. Передбачається, що гравець («ув'язнений») максимізує свій власний виграш, не піклуючись про вигоду інших. Суть проблеми була сформульована Мірилом Фладом і Мелвіном Дрешеру в 1950 р. Назву дилемі дав математик Альберт Такер.

У цьому завданні зрада краще за співпрацю, тому єдина можлива рівновага - зрада обох учасників, бо кожен виграє більше, якщо зрадить. Оскільки в будь-якій ситуації зрадити вигідніше, ніж співпрацювати, всі раціональні гравці виберуть зраду.

Поводжуючись окремо раціонально, разом учасники приходять до нераціонального рішення: якщо обидва зрадять, вони отримають у сумі менший виграш, ніж якби співпрацювали (єдина рівновага в цій грі не веде до *Парето-оптимального* рішення, тобто рішення, що не може бути покращено без погіршення становища інших елементів). У цьому і полягає дилема.

Нам необхідно розглянути більш складні ситуації, у яких ризик пов'язаний з сукупністю невизначених чинників середовища. *В іграх з невизначеним середовищем*, як і в стратегічних іграх, створення моделі починається з побудови вихідної матриці.

Незалежно від виду матриці гри потрібно вибрати таку стратегію гравця, яка була б найбільш вигідною порівняно з іншими.

Невизначеність, пов'язану з відсутністю інформації про можливості стану середовища, називають «безнадійною».

У таких випадках для визначення найкращих рішень використовуються певні критерії: Лапласа, Севіджа, Гурвіца, Вальда, Байєса та ін. Більш детально ми зупинимося на них пізніше.

При виборі оптимального рішення недоцільно зупинятися на виборі одного з критеріїв, оскільки в деяких випадках це може призвести до невиправданих результатів при виборі рішення, що веде до значних втрат будь-якого змісту. Тому має сенс застосовувати кілька критеріїв у сукупності.

Застосування різних критеріїв для різних завдань вибору оптимального рішення в умовах невизначеності показує, що підхід, який базується на комплексному застосуванні зазначених критеріїв, може стати визначальним.

Дані, необхідні для прийняття рішення, задаються у вигляді матриці, рядки якої відповідають можливим методам управління ризиком, а стовпці - можливим станам середовища. Таких станів два: у разі прояву негативної сторони ризику або в разі відсутності втрат від ризику.

Кожному методу і можливому стану середовища відповідає результат, що визначає фінансові втрати підприємства при виборі даного методу управління та реалізації даного стану середовища.

Для вибору оптимального рішення доцільно розглянути стратегії щодо таких критеріїв, які ми розглянемо на прикладі.

3. На думку експертів [14, 36], підприємство може опинитися в одній з наведених ситуацій (Е1; Е2; Е3) з такою ймовірністю:

- додаткова потреба в уже існуючій продукції – 30 %;
- необхідність в оновленні існуючої продукції – 60 %;
- необхідність у розробленні абсолютно нової продукції – 10 %.

Залежно від ситуації на ринку керівництво підприємства повинно прийняти рішення щодо вибору однієї з обраних для нього за допомогою експертів стратегії (А1; А2; А3):

- збільшити обсяг продукції, яку підприємство вже випускає;
- розширити асортимент наявної продукції за рахунок власних коштів;
- розробити новий продукт.

Для вирішення цього завдання ми будемо використовувати метод ігор.

Першим гравцем виступить керівництво підприємства, яке буде розглядати 3 альтернативні варіанти прийняття рішення: А1; А2; А3.

Другим гравцем стане зовнішнє ринкове середовище, яке розглядається для нас щодо 3 станів: Е1; Е2; Е3.

Щодо оцінок експертів, то можливі прибутки матимуть такі значення, які для зручності зведені в матрицю прибутків (табл. 3.2), причому експерти виставляють бали від «0» до «20», де «0» - найгірший результат, тобто найменший прибуток, а «20» - максимальний результат, тобто найбільший прибуток.

Таблиця 3.2

Матриця прибутків

Рішення	Зовнішнє середовище		
	Е1	Е2	Е3
А1	2	6	12
А2	10	6	8
А3	14	10	4

Критерій Байєса. За цим критерієм вибирається оптимальне рішення, при якому майбутній прибуток максимізується. Таким чином, забезпечується рівність

$$\max_i \bar{a}_i = \max_i \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij}, \qquad (3.3)$$

де a_i – можливий виграш;
n – кількість випадків;
p_i – імовірність.

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij} = (2 * 0{,}3 + 6 * 0{,}6 + 12 * 0{,}1) = 5{,}4.$$

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij} = (10 * 0{,}3 + 6 * 0{,}6 + 8 * 0{,}1) = 7{,}4.$$

$$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij} = (14 * 0{,}3 + 10 * 0{,}6 + 4 * 0{,}1) = 10{,}6.$$

$$\max_i \bar{a}_i = \max_i \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij} = \max(5{,}4;\ 7{,}4;\ 10{,}6) = 10{,}6.$$

Таким чином, за даним критерієм перемагає рішення **А3**.

Критерій Бернуллі-Лапласа. Цей критерій називають критерієм недостатнього обгрунтування. За ним, якщо нема достатніх причин розраховувати, що ймовірність значення показника має нерівномірний розподіл, вони розглядаються як рівнозначні. Таким чином, оптимальне значення матиме таке рішення, для якого забезпечується рівність

$$\max_i \bar{a}_i = \max_i \frac{1}{n} \sum_{j=1}^{n} a_{ij}. \qquad (3.4)$$

a1 = (2+6+12)/3 = 6,7.
a2 = (10+6+8)/3 = 8,0.
a3 = (14+10+4)/3 = 9,3.

За розрахунками, а $_{max}$= а3 = 9,3.

Таким чином, за даним критерієм перемагає рішення **А3**.

Критерій Вальда забезпечує вибір найбільш «обережної» стратегії, тобто з найгіршої ситуації – найкращий варіант. Цей критерій використовується у випадках, коли необхідна гарантія, що виграш у будь-якому випадку буде не менший, ніж найбільший з можливих за гірших умов. Тобто оптимальним буде вважатися таке рішення А, при якому

$$a = \max_i \min_j a_{ij} . \qquad (3.5)$$

a_i = {2; 6; 4}.

Max a_i = 6 = А2.

Згідно з розрахунками перемагає рішення ***А2.***

Критерій Гермеєра (табл. 3.3). За цим критерієм, оптимальним є таке рішення, при якому мінімальний середній виграш $\max_i \min_j a_{ij}$ гравця буде максимальним, тобто рішення q знайдено за умови

$$q = \max_p \min_j \sum_{i=1}^{m} a_{ij} p_i . \qquad (3.6)$$

Таблиця 3.3

Матриця прибутків

Рішення	Зовнішнє середовище				
	E1	E2	E3	a_i	Q
A1	2	6	12	2	0,6
A2	10	6	8	6	**3,6**
A3	14	10	4	4	0,4
P_i	0,3	0,6	0,1	-	

q1= 2*0,3 = 0,6; q2=6*0,6 = 3,6; q3=4*0,1 =0,4.

Максимальне значення при прийнятті рішення А2. Таким чином, за даним критерієм ця стратегія перемагає.

Критерій максимакс. Цей критерій називають ще критерієм крайнього оптимізму. За ним «гравець» розраховує на те, що зовнішнє середовище перебуває в найвигіднішому для нього стані, таким чином, гравець може діяти необдумано і необгрунтовано. Однак цей критерій спеціально використовують у разі, якщо перед гравцем стоїть дилема: отримати максимальний виграш або стати банкрутом.

Оптимальною за максимаксним критерієм вважається таке рішення Аі, при якому найбільший виграш будете максимальним, якщо матиме місце рівність

$$a = \max_i \max_j a_{ij}. \qquad (3.7)$$

Виграшу відповідає найбільший елемент матриці прибутків. У нашому випадку це «14» - стратегія **А3**.

Критерій Севіджа - критерій мінімального ризику. Оптимальною щодо цього критерію є така стратегія **Ai**, при якій мінімізується величина **max rij** максимального ризику, тобто забезпечується $\min_i \max_j r_{ij}$. Нам необхідно скласти нову матрицю прибутків, у якій від максимального значення прибутку по кожній колонці необхідно відняти значення інших показників (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Матриця прибутків

	Зовнішнє середовище			
Рішення	Е1	Е2	Е3	$\max r_{ij}$
А1	14-2 =12	4	0	12
А2	14-10=4	4	4	**4**
А3	14-14 =0	0	8	8

У даному випадку мінімальне значення ризику отримає стратегія **A2**.

Критерій Гурвіца. Даний критерій встановлює баланс між випадком крайнього оптимізму та крайнього песимізму. Оптимальним за даним критерієм вважається чисте рішення **Ai**, розраховане з умовою

$$\max_i = [k \min_j a_{ij} + (1-k) \max_i a_{ij}]. \qquad (3.8)$$

Два випадки їх розгляду:

1) k = 1 - критерій занадто оптимістичний;

2) k = 0 - критерій занадто песимістичний;

Якщо k знаходиться в межах від 0 до 1, то на основі схильності гравця до оптимізму або песимізму формується чисте або змішане рішення. За відсутності яскраво вираженої схильності до ризику гравця ми вважаємо, що k = ½.

Знаходяться рекомендовані рішення за умови оптимізму (k знаходиться в межах 0,1-0,2) і песимізму (k знаходиться в межах 0,8-0,9). Якщо в обох випадках отримано одне рішення, то воно і буде оптимальним. Якщо будуть отримані два рішення, то на підставі схильності або несхильності гравця до ризику формується чисте (оптимістичне або песимістичне) або змішане рішення. Для нашого випадку знаходимо k відповідно до рівності (3.7) і розраховуємо рівність по кожному рішенню (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Матриця прибутків

Рішення	Зовнішнє середовище				
	$a_j = \min a_{ij}$	$k * a_i$	$\beta_i = \max a_{ij}$	$(1-k) * \beta_i$	h_i
A1	2	k*2	14	(1-k)*14	14-12 k
A2	6	k*6	10	(1-k)*10	10-4 k
A3	4	k*4	12	(1-k)*12	12-8 k

h1= (1-k)*14+2k =14-14k+2k = 14-12k; 2=(1-k)*10+6k = 10-4k;

h3=(1-k)*12+4k = 12-8k.

Якщо k = 0 (випадок мінімального ризику і оптимізму), то max hi = 14 (рішення A1), оскільки:

h1= 14-12*0 = 14;

h2=10-4*0= 10;

h3=12-8*0= 12.

Якщо k = 1 (випадок максимального ризику і песимізму), то min hi = 6 (рішення А2), оскільки:

h1= 14-12*1 = 2;

h2=10-4*1= 6;

h3=12-8*1= 4.

Далі ми порівнюємо рішення А1 і А2, а також знаходимо k:

14-12 k = 10-4 k;

14-10 = 12 k-4 k;

k =0,25.

Таким чином, при k <0,25 оптимальним стане рішення А1, а при k> 0,25 оптимальним стане рішення А2. Причому песимістичне рішення А2 стані більш оптимальним відносно до ризиків.

Критерій Ходжжен-Лемана. Цей критерій ґрунтується на об'єднанні критеріїв Байєса та Вальда за допомогою параметра $\lambda(0 \leq \lambda \leq 1)$: оптимальним вважається рішення, яке відповідає умові

$$\max_i [\lambda \sum_{j=1}^{n} a_{ij} g_j + (1-\lambda) \min_j a_{ij}]. \qquad (3.9)$$

При = 0 отримують критерій Вальда; при = 1 - критерій Байєса. Аналіз практичних ситуацій за кількома критеріями одночасно дає можливість глибше проаналізувати суть явища і вибрати найбільш обґрунтоване рішення.

У табл. 3.6 представлені розрахунки по кожному з розглянутих критеріїв.

Таблиця 3.6

Матриця прибутків

Рішення	Зовнішнє середовище				
	$\sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij}$	$\lambda \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij}$	$\min_j a_{ij}$	$(1-\lambda) \min_j a_{ij}$	$\max_i [\lambda \sum_{j=1}^{n} a_{ij} p_{ij} + (1-\lambda) \min_j a_{ij}$
А1	5,4	5,4* λ	2	(1- λ)*2	2+3,4* λ
А2	7,4	7,4* λ	6	(1- λ)*6	6+1,4* λ
А3	10,6	10,6* λ	4	(1- λ)*4	4+6,6* λ

Якщо = 0 (критерій Вальда), то max hi = 6 - це рішення А2.

Якщо = 1 (критерій Байєса), то max hi = 10,6 - це рішення А3.

Далі порівнюємо рівняння А2 і А3:

$$6+1,4*\lambda =4+6,6*\lambda;$$

$$\lambda = 0,38.$$

Таким чином, при $\lambda<0,38$ оптимальним буде рішення А2, а при $\lambda > 0,38$ - рішення А3.

Далі для наочності складемо табл. 3.7 отриманих значень критеріїв за рішеннями.

Таблиця 3.7

Матриця рішень

№ п\п	Критерій	Рішення		
		А1	А2	А3
1	Байєса	-	-	+
2	Лапласа	-	-	+
3	Вальда	-	+	-
4	Гермеєра	-	+	-
5	Максимакс	-	-	+
6	Севіджа	-	+	-
7	Гурвіца	-	+	-
8	Ходжен-Лемана	-	+	+
9	%	0	57	43

Таким чином, за розрахунками отримуємо такі рекомендації:

1. Випуск продукції, яка вже випускається, не збільшувати.

2. 57 % коштів спрямувати на оновлення продукції, що випускається.

3. 43 % коштів спрямувати на розроблення нової технології і продукції.

Використання даного підходу з розроблення прийняття оптимального рішення на підприємстві, а також варіант кінцевого

вибору критеріїв прийняття оптимального рішення щодо мінімізації ризиків на підприємстві дозволяє значно спростити процес управління бізнесом.

Контрольні питання

1. Що таке рішення?
2. Охарактеризуйте матрицю Бостонської консультативної групи.
3. Які моделі використовуються для оцінки фінансового менеджменту?
4. Назвіть рівні прийняття рішень.
5. Перерахуйте типи управлінських рішень і коротко охарактеризуйте їх.
6. Розкрийте сутність рішень, спрямованих на зміну швидкості процесів і явищ.
7. Назвіть функції прийнятих рішень.
8. Які ситуації називаються конфліктними або проблемними?
9. Розкрийте суть «теорії ігор».
10. Назвіть випадки, коли гра вважається «кінцевою» і «нескінченною».

РОЗДІЛ 4. УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ БІЗНЕСУ

4.1. Стратегічне управління бізнесом

Стратегічне управління є одним з найважливіших інструментів збереження конкурентоспроможності підприємства, а також підтримки здатності до самовідновлення в разі небажаного впливу зовнішнього середовища.

Для адаптації стратегічних рішень в умовах невизначеності і нестабільності ринкового середовища цей метод управління використовує також такі методики економічного розвитку підприємства, як складання бюджетів, методи екстраполяції, елементи стратегічного планування, про що вже говорилося раніше.

До принципів стратегічного управління підприємством можна віднести такі:

1. *Принцип синергії*. Передбачає необхідність об'єднання зусиль усіх працівників підприємства, а також комплексність і взаємопов'язаність усіх процесів, що відбуваються на підприємстві з метою прийняття і здійснення рішень, спрямованих на збереження його конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

2. *Принцип системності*. Здійснення стратегічного управління повинно здійснюватися усвідомлено і системно на основі існуючих економічних законів.

3. *Принцип перспективності*. Передбачає орієнтацію стратегічного управління на довгострокову перспективу, причому необхідно врахувати, що помилкова стратегія, виконання якої розраховано на тривалий період часу, може призвести до сумних наслідків.

4. *Принцип інтенсивного розвитку*. Система стратегічного управління на підприємстві повинна постійно розвиватися одночасно або випереджаючи розвиток змін на ринку.

5. *Принцип зворотних зв'язків*. Передбачає можливість внесення коректив у відповідності зі сформованими обставинами на кожному етапі прийняття і реалізації стратегічних рішень. Для цього необхідно проводити постійний моніторинг існуючого

стану зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і аналіз відповідності поточної стратегії вимогам зовнішнього середовища і можливостям підприємства.

6. *Принцип достовірності*. При затвердженні стратегії необхідно враховувати тільки реально досяжні за наявних можливостей мети підприємства. Прагнення до досягнення більш високих результатів має спиратися на реальні можливості підприємства.

7. *Принцип часу*. Для досягнення цілей необхідно встановлювати певні терміни виконання. Це необхідно для орієнтації на конкретне виконання поставленого завдання саме в певні терміни, оскільки по закінченні цього проміжку часу мета може втратити будь-який сенс. Крім того, досить часто виникає необхідність у коректуванні цілей під час реалізації стратегічного плану компанії, пов'язаному з тим, що певні чинники не були враховані або були враховані неправильно. При цьому проміжок часу, після якого вносяться такі коригування, необхідно визначити при складанні стратегічного плану.

8. *Принцип орієнтації на споживача*. Реалізація ідей стратегічного управління повинна здійснюватися на підставі всебічного розвитку відносин зі споживачем з метою максимального задоволення його потреб.

9. *Принцип адаптації*. Припускає, що при формуванні напрямків стратегічного управління необхідно в комплексі використовувати основи фундаментальних наук у поєднанні з новаторськими підходами. Це пов'язано з невизначеністю зовнішнього середовища і її постійними глобальними змінами. Саме ці зміни змушують працівників підприємства створювати нові підходи до проблеми, а також адаптувати наявний досвід до свого підприємства.

У теорії стратегічного управління існують десять принципово відмінних систем знань про стратегічне управління, що носять назви «Школи стратегічного менеджменту» [26, 73]:

1. *Школа дизайну або школа моделі* - стратегія представлена як творчий процес. Представником цієї школи є К. Ендрюс, відомий економіст. Основні положення школи були опубліковані в 1982 р. в роботі «Business policy: text and cases». Вчені цієї школи вважають, що стратегія створюється в результаті

свідомого розумового процесу. Вони рекомендують перевірити свої думки за допомогою моделі SWOT-аналізу, визначити стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати оптимальну стратегію підприємства. Як недолік даної теорії можна назвати властиві їй внутрішні обмеження: за цією теорією, остаточне рішення приймає один «генеральний» керівник, який і створює остаточну стратегію, що в принципі не прийнятно при створенні складних, багаторівневих стратегій.

2. *Школа планування* - стратегія представлена як формальний або систематичний процес планування. Засновником цієї школи прийнято вважати І. Ансоффа - одного з найбільш відомих економістів. Основні ідеї цього вчення були опубліковані в його роботі «Планування для вищого керівництва» в 1969 р. Послідовники цієї школи уявляють процес планування як дуже формалізований, що поділяється на конкретні кроки і має строгу послідовність. На відміну від попередньої школи, основний керівник лише здійснює контроль над роботою співробітників, які, виконуючи роботу самі, залучають його лише в разі крайньої необхідності. Недоліками даного наукового напряму вважається думка про те, що майбутнє можна передбачити з 100-відсотковою вірогідністю – це помилково. Х. Мінтцберг вважає, що словосполучення «стратегічне планування» є оксюмороном, тобто стратегія і планування – це протилежні за змістом поняття.

3. *Школа позиціонування.* Основні ідеї цього наукового напрямку були викладені в книзі М. Портера «Конкурентна стратегія», яка була опублікована в 1980 р. Стратегія представлена тут як аналітичний процес. Портер вважає, що для кожної галузі є обмежена кількість стратегій. Основне завдання - вибір стратегії для отримання бажаного місця на ринку. Як консультативну модель даної школи слід згадати модель конкурентних сил Портера і матрицю БКГ. Висновки даної школи звучать як правила: «якщо ви перебуваєте в такому-то положенні, вам слід скористатися певними правилами і зайняти певну позицію». Більш того, Майкл Портер створює «типові» стратегії для різних обставин. Унікальність стратегії для кожного підприємства втрачається, на зміну їм приходять типові: лідерство за витратами; фокусування, диференціація.

4. *Школа підприємництва* або *школа формулювання стратегії.* Основні представники Карл Маркс і Йозеф Шумпетер. У рамках цієї школи виділено чотири типи підприємців:

• розважливий винахідник;

• новатор-натхненник;

• надоптимістичні організатор;

• засновник сильного підприємства.

Основна теорія цієї школи полягає в тому, що тільки сильний керівник здатний виробити стратегію підприємства, спираючись не на розрахунки або висновки, а на власне унікальне бачення майбутнього.

5. *Когнітивна школа.* Стратегія представлена як ментальний процес. Засновником цієї школи прийнято вважати Герберта Саймона, основні положення його теорії опубліковані в книгах «Поведінка керівника» (1947), «Нова наука управлінських рішень» (1960).

Прихильники цієї школи спираються на розробки психологів, зокрема К. Юнга. Ним виділено чотири шкали, що визначають індивідуальний стиль менеджера:

• екстраверсія-інтроверсія – спонукання людини до дій при переважному впливі сигналів зовнішнього світу або особливостей внутрішнього світу;

• сенсорика-інтуїція – домінування прийомів обробки інформації, що добре сприймаються, або особливих;

• мислення-емоції - поведінка в ситуації, що спирається на аналіз і особисті відчуття;

• думка або сприйняття - пріоритет планового упорядкованого або спонтанного гнучкого сприйняття оточення.

Стратегія формується на основі когнітивної психології (когнітивна психологія займається вивченням пізнавальних процесів людської свідомості. Досліджуються пам'ять, увага, почуття, логічне мислення, уява та ін. Відповідно до основних ідей когнітивної психології вирішальну роль у поведінці людини мають знання. Таким чином, головним її завданням є дослідження процесів придбання, збереження і використання людиною своїх знань).

6. *Школа навчання.* Стратегія представлена як процес розвитку (стратегія розробляється крок за кроком з розвитком,

самонавчанням організації). Основний представник цієї школи - Дж. Квін зі своєю книгою «Стратегія змін: логічний інкрементalізм», що вийшла в 1980 р.

Інкременталізм - це пріоритет ряду послідовних кроків «задумка-реалізація». Найважливішим завданням топ-менеджера даної школи є створення і передача в колективі «довірчих символів змін». Для цієї школи характерні вимоги до гнучкості в управлінні, забезпечення лояльності до всього нового; кооперація з опозицією. Основними інструментами управління даної школи стають моніторинг і бенчмаркінг.

7. *Школа влади.* Стратегія представлена як процес ведення переговорів. (Стратегія розглядається як процес переговорів між конфліктуючими групами всередині підприємства або між підприємством і зовнішнім середовищем. Тут слід відзначити роботу Г. Аллісона (1971 р.), у якій він описав модель «урядової політики». Він описав формування стратегії як політичний процес. Основні постулати цієї школи сформулювали Л. Болман і Т. Діл:

• організації є коаліціями різних індивідів і груп, об'єднаних на основі загального інтересу;

• між членами коаліції існують стійкі відмінності у вигляді інтересів, вірувань, рівня інформованості, сприйняття реальності тощо;

• обмеженість ресурсів і стійкість відмінностей створюють основу для конфлікту, що є стрижнем змін організації;

• цілі та рішення стають результатом маніпулювання зацікавлених груп.

Також у даній школі були виділені поняття мікровласті (взаємини всередині організації) і макровласті (взаємовідносини підприємства з зовнішнім середовищем).

8. *Школа культури.* Стратегія представлена як колективний процес. Становлення школи припадає на 1980-ті рр. Засновниками вважаються Т. Пітерс і Р. Уотермен. А кількома роками пізніше в роботі Дж. Джонсона у сформульовано такі основні положення:

• стратегія формується як процес соціальної взаємодії, заснованої на загальних для співробітників підприємства переконаннях;

• думка, переваги і віра індивіда є результатом процесу залучення до певної культури;

• співробітники підприємства можуть не підтримувати його загальну концепцію через нерозуміння і несприйняття її в цілому;

• особливості ідеології даного підприємства відповідають збереженню поточної стратегії, але не впливають на створення нової.

9. *Школа зовнішнього середовища*. Стратегія представлена як реактивний процес (стратегія підприємства є його реакцією на прояви зовнішнього середовища). Основними представниками вважаються М. Ханнан і Дж. Фріман, автори роботи «Організація популяція», яка вийшла в 1977 р. Основна тенденція школи: чим стабільніше зовнішнє середовище, тим ретельніше планування і формалізована структура підприємства.

10. *Школа конфігурації.* Стратегія представлена як процес трансформації (ця форма стратегії повинна виступити заключним, об'єднуючим етапом всіх попередніх: процесом вироблення стратегії, її змісту, структури і її відносин з навколишнім середовищем підприємства. Виходить із переконання, що все змінюється і стратегія повинна змінювати свої напрямки разом з цими змінами).

На сьогодні нема визначальної школи для формування універсальної стратегії управління підприємством. Вони використовуються всі залежно від поставлених завдань.

Переваги стратегічного управління:

- при стратегічному управлінні з'являється можливість формулювати альтернативні стратегії для вибору оптимальної;

- стратегічне управління розвиває здатність аналізувати майбутнє і орієнтуватися в ньому. Це дозволяє приймати рішення з урахуванням можливих наслідків їх реалізації;

- ефективно розміщувати ресурси організації з урахуванням майбутніх прогнозів;

- враховувати ризики і невизначеність у розвитку бізнесу;

- враховувати як взаємозалежні і взаємозалежні елементи процеси комунікації, координації та контролю;

- з метою мотивації працівників підприємства визначати місію підприємства з урахуванням постановки цілей для індивідуального розвитку і зростання співробітників;

- формування інноваційного спрямування розвитку підприємства;
- стратегічне управління сприяє розвитку більш широкого, але і більш обґрунтованого підходу до прийняття рішень.

Навіть якщо стратегія вибрана і всі умови сприятливі, на етапі її здійснення можуть виникнути нові види ризиків. Виходячи з цього необхідно проводити постійний процес моніторингу змін, що відбуваються як у зовнішньому, так і внутрішньому середовищі.

Для того щоб зменшити проблеми, пов'язані з формуванням і управлінням стратегією розвитку конкретних підприємств, необхідно знати, які базові моделі розвитку підприємств існують взагалі. Тоді залишиться лише адаптувати існуючу під умови розвитку власного підприємства.

Існуючі моделі розвитку підприємства можна умовно поділити на три види:

1. *Механічні моделі.* В цій моделі підприємство розглядається як безособовий механізм, не враховується людський чинник. Модель механічної системи підприємства була розроблена французьким інженером і дослідником Анрі Файолем (1841-1925). Ефективність роботи підприємства визначається єдністю командування і чітким поділом праці.

2. *Організаційні або структурні.* У цих моделях підприємство розглядається в динаміці, у взаємодії з зовнішнім середовищем. У них враховуються взаємини між людьми на підприємстві. Моделі засновані на розгляді підприємства як відкритої системи. Всі елементи цієї системи мають зворотні зв'язки і є рівноправними (модель «шести осередків» М. Вайсборда (1978); модель «7С» компанії Маккінзі (1986)).

3. *Розвиваючі моделі*. Тут розглядаються якісні зміни підприємства в часі, його характеристики на різних етапах розвитку (теорія життєвих циклів І. Адізеса; ADKAR, Модель організаційного розвитку Л. Грейнера (1972)).

Однією з сучасних моделей розвитку бізнесу є модель на основі інструментів стейкхолдера.

Основне визначення нового поняття дав Р. Е. Фріман (R. E. Freeman) в 1984 р. На його думку, стейкхолдер - це група (індивідуум), яка може зробити позитивний вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому.

На рис. 4.1 подана модель бізнесу з урахуванням інструментів стейкхолдера.

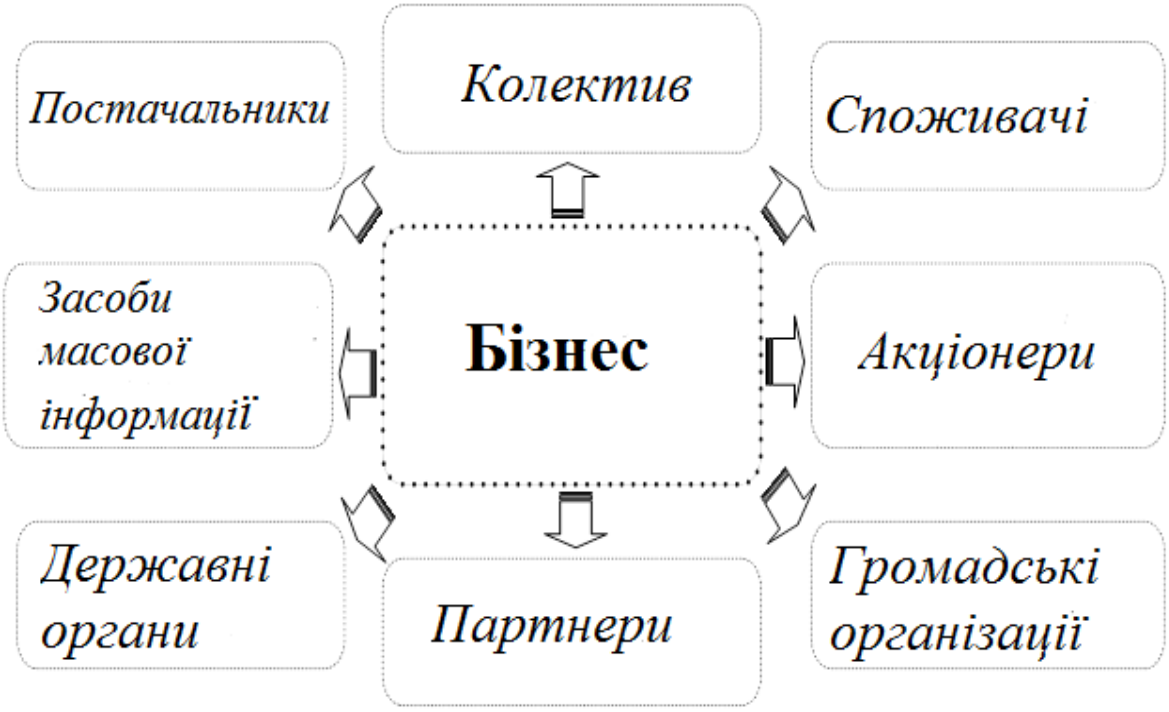

Рис. 4.1. Модель розвитку бізнесу. Зацікавлені групи бізнесу

Дана модель ґрунтується на таких передумовах:

1. Необхідно зробити наголос на утриманні наявних споживачів. Залучення нових обходиться дорожче.

2. Необхідно «виховувати» висококваліфіковані кадри і прагнути утримати їх у колективі. У відповідь на це співробітники будуть всіляко прагнути до максимально ефективної роботи. Отримуємо такий взаємозв'язок: сприятливий клімат у колективі сприяє високій якості роботи, що у свою чергу збільшує конкурентні переваги, збільшує лояльність споживачів і дозволяє отримати максимальний прибуток.

3. Необхідно звертати достатньо уваги рекламі. Завдяки розміщенню інформації про себе і свою продукцію в ЗМІ можна значно підвищити імідж свого бізнесу, а також збільшити продажі.

4. Що стосується партнерів, то в цій моделі мається на увазі підвищення лояльності щодо них; підвищення якості заявок; збільшення клієнтської бази по суміжних клієнтах.

5. Співвласники і акціонери потребують зростання чистого прибутку, а також поліпшення репутації та іміджу бізнесу.

6. Відносно державних органів необхідно дотримуватися таких умов: у термін оплачувати податки і подавати звітність, дотримуватися законів, а державні органи повинні гарантувати захист вашого бізнесу.

7. З боку громадських організацій ваш бізнес повинен забезпечувати робочі місця, прозоре ведення бізнесу, а також участь у соціальних програмах тощо.

Так само слід зазначити, що більшість підприємств визначають для себе щонайменше дві або три зацікавлені групи в якості основних. Як правило, це керівництво підприємства, персонал і споживачі.

Створити новий продукт або послугу для споживача - це ще не все. Яким би хорошим товар не був, споживач повинен усвідомити для себе, що саме він йому важливий і необхідний. Для цього необхідно, щоб виконувалися такі передумови:

• підприємство, що випустило новий товар, повинно мати певну репутацію не лише на ринку конкурентів, але і серед споживачів, особливий інтерес до проблем, пов'язаних з репутацією, виявляють фінансові структури, компанії, що працюють у сфері послуг, і великі фінансово-промислові групи. В Україні поки дуже мало фахівців у цій галузі;

• на підприємстві повинна реально працювати система утримання клієнтів, для чого необхідно постійно піднімати якість сервісного обслуговування;

• акціонери повинні бути впевнені у своєму підприємстві і в новому продукті;

• на підприємстві має бути позитивний клімат і співробітники повинні бути відданими своєму роботодавцю, оскільки репутаційну цінність компанії в першу чергу створюють співробітники. Їх прихильність основним цінностям своєї організації (таким, як орієнтованість на клієнта) - результат хорошого менеджменту.

Управління зацікавленими групами - найважливіший аспект діяльності вищої управлінської ланки компаній, тому що це основа ефективності бізнесу сьогодні і гарантія його успішного розвитку в майбутньому.

Всі існуючі моделі розвитку підприємства побудовані на різних принципах. Аналіз діючих підприємств за допомогою будь-якої з моделей допомагає виявити недоліки і поліпшити можливості стратегічного управління. Сучасні стратегії підприємств повинні базуватися не тільки на аналізі зовнішніх і внутрішніх умов, а і на прагненні збільшити внутрішній потенціал і змінити зовнішнє оточення. Ті ж підприємства, які будуть прагнути до реалізації пасивних стратегій або еволюційного розвитку, нічого не досягнуть і їх чекає загибель.

Для того щоб визначити, якій моделі розвитку підприємства слід віддати перевагу, необхідно спочатку провести діагностику або аналіз підприємства.

Діагностика - це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації комплексу дослідницьких процедур, які виявлятимуть у них невідповідність еталонному розвитку змін. Процес діагностики або аналізу повинен здійснюватися постійно і планомірно.

Об'єктом діагностики може бути як складна, високоорганізована динамічна система (вся економіка країни, окрема галузь, конкретна фірма або організація будь-якої форми власності), так і будь-який елемент цих систем (внутрішнє середовище організації, конкретні види ресурсів, виробничі функції, організаційна структура, собівартість і т. д.).

Мета діагностики – встановити реальний стан об'єкта і за необхідності дати рекомендації щодо виходу підприємства з несприятливого стану.

Принципи діагностики:

1. Достовірність і справжність. Висновки повинні бути засновані на реальних джерелах.

2. Об'єктивність. Дослідження повинно відбуватися на основі базових процедур, встановлених на підприємстві, де це дослідження відбувається. Повинні враховуватися критерії, що відповідають поставленим підприємству цілям.

3. Контроль. Необхідно проводити аналіз у суворій відповідності з поставленою логікою процесу.

4. Класифікація можливих відхилень щодо обраного еталона, після чого визначається характер відхилень: позитивний або негативний.

Антикризова діагностика включає в себе:

- діагностику фінансового потенціалу;
- діагностику кадрового потенціалу;
- аналіз рівня адаптації організаційних структур підприємства до умов, що змінюються;
- діагностику якості інформаційної складової;
- аналіз інноваційного потенціалу підприємства;
- аналіз впливу правового поля на діяльність організації в цілому і її співробітників;
- аналіз екологічної ситуації та її вплив на діяльність підприємства;
- аналіз стану економічної безпеки та ін.

Основою діагностики має стати виявлення слабких сторін і можливостей підприємства. Для цього застосовують методику SWOT-аналізу.

Для виявлення причин виникнення проблеми необхідно зібрати і проаналізувати зовнішню і внутрішню інформацію досліджуваного об'єкта. Таку інформацію можна збирати на основі формальних методів аналізу ринку, аналізу фінансових звітів, інтерв'ювання, запрошення консультантів з управління або анкетування працівників залежно від мети, що стоїть перед діагностикою.

Коли діагностують проблему, необхідно знати способи боротьби з нею. Для управління кризами необхідно володіти їх чіткою класифікацією. Це дає додаткові можливості з регулювання кризи.

Результатами діагностики повинні стати такі висновки:

1. Визначення реального стану об'єкта.
2. Визначення передбачуваних тенденцій розвитку об'єкта.
3. Класифікація та ієрархія існуючих на об'єкті проблем.
4. Прогнозування стадій розвитку об'єкта і визначення його поточного становища.

5. Прогноз розвитку об'єкта з кількома альтернативними варіантами.

Для оцінки, необхідної для подальшої діагностики поточного стану підприємства, використовуються такі показники фінансового аналізу:

1. Аналіз фінансових результатів підприємства. Валовий фінансовий результат підприємства являє собою суму фінансових результатів від різних видів діяльності, підрозділів, товарних груп.

2. *Аналіз показників ефективності використання ресурсів* передбачає розрахунок і оцінку співвідношень різних видів засобів і джерел підприємства.

3. *Абсолютна стійкість фінансового стану* показує, що запаси і витрати повністю покриваються власними оборотними коштами. Підприємство практично не залежить від кредитів. Нестійкий фінансовий стан характеризується порушенням платоспроможності: підприємство змушене залучати додаткові джерела покриття запасів і витрат, спостерігається зниження прибутковості виробництва. Сюди можна віднести коефіцієнти автономії, співвідношення позикових і власних коштів, забезпеченості власними коштами, маневреності, прогнозу банкрутства.

4. *Коефіцієнт покриття* власного капіталу грошовими коштами, коефіцієнт покриття чистих поточних активів грошовими коштами, частка чистих поточних активів, частка чистих поточних активів у поточних активах використовуються при аналізі запасу платоспроможності підприємства.

5. *Коефіцієнт маневреності* власних коштів - відношення власних оборотних коштів до загальної суми джерел власних коштів. Даний коефіцієнт показує, яка частина власних коштів підприємства знаходиться в мобільній формі, що дозволяє відносно вільно маневрувати цими засобами.

6. *Коефіцієнт автономії* - це частка власних коштів підприємства в загальній сумі активів балансу. Коефіцієнт автономії характеризує ступінь фінансової незалежності підприємства від кредиторів. Поширена думка, що коефіцієнт автономії не повинен знижуватися нижче 0,5-0,6. Вважається, що при малих значеннях цих коефіцієнтів неможливо розраховувати на довіру до підприємства з боку банків та інших інвесторів.

7. *Стан кредиторської* та *дебіторської заборгованості*. Прострочені кредиторська і дебіторська заборгованості, не погашені в термін, характеризують підприємство як підприємство в кризовому фінансовому становищі на межі банкрутства.

8. *Платоспроможність підприємства* визначається наявністю в нього можливості і здатності своєчасно і повністю виконувати платіжні зобов'язання, що випливають з торгових, кредитних та інших операцій грошового характеру. Платоспроможність впливає на форми і умови угод, а також на наявність можливості отримання кредитів.

9. *Співвідношення поточних активів і необоротних активів*: слід звернути особливу увагу на динаміку коефіцієнта, оскільки чітка негативна тенденція свідчить про відволікання фінансових ресурсів з обігу, що може призвести до банкрутства підприємства.

10. *Рентабельність підприємства* - показник ефективності використання основних засобів, що розраховується як відношення прибутку до середньої вартості основних і обігових коштів.

11. *Ліквідність підприємства* визначається виходячи з наявних у нього ліквідних коштів, до яких належать готівкові гроші, грошові кошти на рахунках у банках і легко реалізовані елементи обігових ресурсів. Ліквідність відображує здатність підприємства в будь-який момент здійснювати необхідні витрати.

12. *Показники ділової активності підприємства* характеризують рівень ефективності використання ресурсів: матеріальних, трудових і фінансових. Показники ділової активності підприємства включають виручку від реалізації, чистий прибуток, продуктивність праці, коефіцієнт загальної обіговості капіталу і обігових коштів, середній термін обігу дебіторської заборгованості, коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості і власного капіталу.

13. *Показники ринкової привабливості*. Уявлення про ступінь ринкової привабливості і активності дають такі коефіцієнти: прибуток на одну акцію, скоригований прибуток на акцію, ринкова вартість акції, частка виплачених дивідендів, співвідношення ринкової ціни акції і прибутку на одну акцію

та ін. Результати аналізу ринкової активності цікаві як для акціонерів підприємства, так і для потенційних інвесторів. При аналізі важливо звертати особливу увагу на динаміку цих коефіцієнтів з урахуванням кількісної складової (наприклад, норма дивіденду може бути високою, проте в грошовому вираженні значення даного показника може виявитися незначним).

4.2. Антикризове управління бізнесом

Критерій будь-яких змін - виникнення нової якості, що збільшує стійкість і злагодженість життєдіяльності підприємства або породжує абсолютно нові умови для цього. При цьому, безумовно, змінюються і умови життєдіяльності соціально-економічної системи, що часто знаходить своє вираження в процесах закономірної появи і подальшого розвитку кризи.

Криза - різке загострення протиріч у соціально-економічній системі, яке загрожує її стабільному розвитку.

Чинники, що впливають на стан діяльності підприємства, можна поділити на два види:

- *зовнішні чинники*. Це ті чинники, які впливають на діяльність підприємства ззовні і на які саме підприємство не пливає. До них належать соціально-економічні чинники державної політики; недосконаліть регулюючого законодавства; правова незахищеність підприємств; зниження рівня доходів населення; агресивна конкуренція; рейдерство; зміна ринкових умов; зниження ємності внутрішнього ринку та ін.;

- *внутрішні чинники*. Це чинники, що впливають на діяльність підприємства зсередини. Вони безпосередньо залежать від діяльності підприємства. До них належать неякісне управління підприємством; орієнтація на короткострокові результати на шкоду довгостроковим; високий рівень ризику; недостатнє знання кон'юнктури ринку; низький рівень інноваційного розвитку та ін.

І все ж таки слід зазначити, що якими б не були явні причини погіршення стану підприємства, основною причиною будь-якої кризи на ньому є низький рівень професіоналізму управлінського персоналу підприємства.

Слід завжди пам'ятати, що існує набір показників, які допомагають заздалегідь побачити і таким чином, уникнути кризового стану підприємства. До них належать падіння величини попиту на продукцію, яку випускає підприємство; зниження купівельної спроможності населення, зростання величини попиту на товари - аналоги інших підприємств; скорочення пропозиції сировинних і матеріальних ресурсів; підвищення цін на сировину, матеріали та обладнання; нестабільність зовнішньої політики іноземних держав-партнерів по бізнесу; відставання інноваційного розвитку підприємства; застосування неякісної сировини, що знижує якість продукції і відповідно її конкурентоспроможність; кваліфікація персоналу, невідповідна вимогам часу, та ін.

Для того щоб навчитися ідентифікувати кризи, а в подальшому керувати ними, необхідно розглянути їх класифікацію.

Кризи прийнято поділяти так [26]:

1. За масштабом:

- *загальні* - охоплюють соціально-економічну систему в цілому;

- *локальні* - охоплюють частину системи.

2. За характером:

- *легкі* - завдає незначні удари, протікають послідовно, їх можна передбачити, ними легше управляти;

- *глибокі* - вражають всю систему і часто ведуть до руйнування системи. Такі кризи протікають складно і нерівномірно, часто акумулюючи безліч протиріч;

- *нездоланні кризи*. Це крайня форма прояву криз, при яких будь-які форми оздоровлення підприємства є неефективними через необоротні зміни його економічної структури.

3. За часом впливу:

- *короткочасні;*

- *затяжні.*

4. За формою прояву:

- *приховані* - протікають відносно непомітно і тому найбільш небезпечні;

- *явні* - протікають помітно і легко виявляються.

5. За причинами виникнення:

- *соціально-економічні* - включають у себе недосконаліть управління, економічної політики; конкурентну боротьбу; недосконаліть політичних чинників; низький рівень знань та інші види громадських відносин;

- *екологічні* - природні умови життя і діяльності людини. Причому вони можуть бути як природними (урагани, пожежі, землетруси), так і штучними, тобто отриманими в результаті діяльності людини (виснаження ресурсів, забруднення навколишнього середовища, виникнення небезпечних технологій, нехтування вимогами законів природної рівноваги: глобальне потепління, озонові діри та ін.).

6. За місцем виникнення:

- *зовнішні;*

- *внутрішні*.

7. За ступенем прогнозованості:

- *випадкові* - це кризи, які відбуваються в результаті помилок в управлінні, економічної залежності, природних катаклізмів. Їх не можна передбачити. Вони відбуваються раптово і завдають відчутної шкоди підприємству;

- *закономірні* - це кризи, що наступають як етап розвитку. Вони можуть прогнозуватися і викликаються об'єктивними причинами (потреби реструктуризації виробництва, зміна структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу та ін.).

8. За характером наслідків:

- *оборотні;*

- *необворотні.*

9. За характером завданих змін:

- *оновлення;*

- *знищення;*

- *перетворення;*

- *збереження.*

10. За характером відносин:

- *економічні* - вони відображують гострі суперечності в економіці системи (кризи виробництва і реалізації товару, взаємин економічних агентів, кризи неплатежів, втрати конкурентних переваг, банкрутство, протиріччя в стані

фінансової системи, скорочення загального обсягу промислового виробництва, виробничих потужностей, зростання рівня інфляції, гіперінфляція, падіння курсів цінних паперів, зниження інноваційної активності підприємств та ін.);

- *соціальні кризи* - виникають при загостренні протиріч або зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Основними чинниками соціальних криз є значне зниження якості життя громадян, безробіття, убогість, збільшення кількості серйозних захворювань, погіршення криміногенної обстановки, відтік умів, корумпованість суспільства, повне руйнування системи цінностей, у тому числі і духовних. Різновидом соціальної кризи є демографічна криза, основним проявом якої є перевищення показників смертності над показниками народжуваності, негативні міграційні процеси, що викликають відтік кваліфікованих фахівців, та ін .;

- *політичні кризи* являють собою гострі протиріччя в політичному житті суспільства. Основними чинниками політичних криз є різке зниження легітимності влади, її знецінення в очах громадян, відсутність у влади можливості управління процесами, що відбуваються в суспільстві, зміна правлячої верхівки, відставка уряду, різке загострення соціальних конфліктів, які набувають яскраво вираженого політичного характеру. Гостра політична криза може протікати як конституційно-правова, пов'язана з припиненням дії або обмеженням основного закону країни; криза партійної системи; урядова криза та ін.;

- *організаційні кризи* - це кризи організаційного устрою системи: диференціювання та інтегрування діяльності, нераціональний розподіл функцій, надмірна регламентація діяльності окремих підрозділів, а також загострення організаційних відносин: ділові конфлікти, складність контролю, конфлікти між співробітниками та ін.;

- *психологічні кризи* проявляються в періоди нестабільності та пов'язаними з ними падінням рівня життя і невпевненістю в майбутньому (проявляються у вигляді стресу, масової істерії, паніки, незадоволеності роботою, у сфері бізнесу - це бажання вивести капітали з країни і небажання інвестувати та ін.). До основних чинників психологічної кризи можна віднести появу

неврозів, які набувають масового характеру, зростання незадоволеності громадян своїм соціальним становищем, емоційна спустошеність у людей, втома від змін, загострення почуттів невпевненості, страху, масове збільшення серцево-судинних та інших захворювань внаслідок посилення стресового навантаження, погіршення соціально-психологічного клімату в суспільстві. У бізнесі психологічна криза проявляється як відсутність у підприємців бажання інвестувати в бізнес, виробництво, невіра в покращення ситуації, прагнення вивести капітали з країни;

- *інноваційні кризи.* За явної потреби в інноваціях існує явний дефіцит нових ідей або неприйняття нових ідей. Відбуваються протиріччя між можливостями наукового прогресу і його наслідками (атомна енергія передбачалася для використання в мирних цілях, а не як знаряддя війни і глобальних руйнувань);

- *екологічні кризи* - це кризи, пов'язані або зі стихійними явищами природи (урагани, землетруси та ін.), або як наслідки людської діяльності (кліматичні зміни, забруднення атмосфери та ін.).

Наслідки кризи визначаються її характером, типом, рівнем прояву негативних чинників, вибором методик антикризового управління, яке може згладити негативні тенденції, сприяти подоланню несприятливих чинників, а може, навпаки, спровокувати нову кризу.

Будь-яке управління являє собою процес, тобто послідовність операцій, прийомів, методів формування і здійснення впливу на керований об'єкт. Цей процес має природну послідовність етапів: моніторинг, аналіз і діагностика зовнішнього і внутрішнього середовища, постановка мети, прийняття стратегічного рішення, постановка завдань і реалізація поставленої мети в певній комбінації операцій і дій.

Як правило, на хід цього процесу впливають різні сприятливі і несприятливі чинники. У зв'язку з цим процес реалізації поставлених завдань повинен бути побудований з урахуванням цих чинників, а також критеріїв економії часу, ресурсів. Спрямований цей процес повинен бути на отримання максимальної ефективності діяльності.

Антикризове управління - це процес розроблення і застосування комплексу заходів, спрямований на створення умов для підприємства з виходу з кризового становища.

Антикризове управління являє собою систему заходів, що включає:

- розроблення стратегій, що дозволяють досягати конкурентних переваг на ринку з урахуванням ризиків;
- формування антикризової групи менеджерів, здатних реалізувати програму з виходу з кризи;
- проведення заходів, спрямованих на залучення фінансових ресурсів;
- своєчасне вирішення конфліктів і вибір оптимальної кадрової політики;
- проведення реорганізації на етапі банкрутства.

Антикризове управління можна умовно поділити на два види:

- *антикризове управління як рішення, прийняте власниками і менеджерами вищої ланки підприємства*. Метою цього управління є:

а) збереження свого бізнесу;

б) вихід з кризи;

в) реструктуризація підприємства;

г) стабілізація господарської діяльності;

д) розроблення антикризових програм для майбутнього розвитку підприємства та ін.;

- *антикризове управління, як рішення, прийняте в рамках процедур, передбачених законодавством про банкрутство підприємства*. Причому дане рішення може бути прийнято як власниками підприємства, так і кредиторами або тимчасовим керуючим. Метою такого управління стануть:

а) отримання контролю над підприємством-банкрутом;

б) повернення простроченої кредиторської заборгованості;

в) переділ власності;

г) стабілізація фінансової діяльності підприємства для подальшої його передачі іншому власнику та ін.

У процесі реалізації своїх цілей антикризове управління підприємством має виконувати такі заходи:

1. Постійна діагностика стану підприємства. Аналізувати підприємство потрібно до того, як воно увійшло в стан кризи, тоді вжиті заходи будуть спрямовані на запобігання кризи, а не на її погашення. Діагностика передкризового стану підприємства дозволяє також отримати необхідний запас часу для реалізації інших антикризових заходів.

2. Відновлення платоспроможності підприємства, що має відбуватися з урахуванням ідентифікації та усунення причин, що викликали такий стан підприємства, оскільки втрата платоспроможності - один з основних показників кризового розвитку підприємства.

3. Відновлення стійкого розвитку підприємства. Для реалізації цього завдання необхідно провести комплекс антикризових заходів, які полягають у відновленні втрачених переваг. Основними перевагами можуть стати:

- підвищення інноваційної активності;
- відновлення ліквідності;
- підвищення конкурентоспроможності;
- та ін.

4. Нейтралізація наслідків кризи. Ефективність заходів з реалізації антикризового управління оцінюється за допомогою зіставлення значення докризової ринкової вартості підприємства з його вартістю після закінчення кризи.

5. Заходи щодо запобігання банкрутству підприємства.

Процес антикризового управління включає в себе ряд послідовних кроків з реалізації механізму впливу на систему з метою попередження, пом'якшення та подолання криз різних типів, що включає не тільки роботу з діагностики поточного стану підприємства, а й соціально-організаційну діяльність.

Процес здійснення антикризового управління зводиться до виконання послідовних дій.

Етапи антикризового управління:

На першому етапі передбачається перевірка доцільності і своєчасності проведення заходів з антикризового управління. При недоцільності відбувається повернення до вихідної ситуації - пошук нових цілей, планування з ними спеціальних заходів. Для діагностики проведених заходів необхідно:

- визначити ефективність поточної стратегії. Для цього визначається місце підприємства на ринку, групи пріоритетних споживачів, розмір прибутку, розмір кредиту, обсяг продажів т а ін.;

- оцінити конкурентне становище підприємства. Для цього використовується SWOT-аналіз або інші види аналізу стратегічного положення. За допомогою цих аналізів визначаються сильні, слабкі сторони, загрози, можливості; розмір і рівень розвитку пріоритетного ринку і місце досліджуваного підприємства на ринку;

- аналізувати рівень цін і собівартості продукції підприємства щодо його конкурентів. Процес бенчмаркінгу допомагає виявити найкращу практику виконання певного виду діяльності, найбільш ефективний спосіб мінімізації витрат і на основі отриманого аналізу приступити до зміни витратної політики власного підприємства;

- визначити основні причини, що викликали кризу. Без чіткого формулювання проблем, що викликали кризу на підприємстві, без їх ідентифікації неможливо приступити до розроблення антикризових заходів.

Другий етап - це створення спеціалізованої команди. Фахівці цієї команди повинні володіти такими знаннями, як теорія криз, прогнозування, теорія вирішення конфліктів, розроблення управлінських рішень, дослідження систем управління, макроекономіка, мікроекономіка і т. д.

На третьому етапі проводиться розроблення стратегій антикризового характеру. Вона здійснюється на основі результатів моніторингу та діагностики поточного стану підприємства, внаслідок чого визначаються можливі шляхи виходу з кризової ситуації для досягнення певних цілей. Саме на цьому етапі відбувається переоцінка поставлених цілей і їх зміна.

Оперативне управління має здійснюватися тільки в рамках обраної стратегії. Якщо оперативні заходи з виходу з економічної кризи здійснюються у відриві від стратегічних цілей, це може призвести до короткочасного поліпшення фінансового становища, але не дозволить усунути глибинні причини кризових явищ.

На четвертому етапі створюється і реалізується система управлінських рішень щодо виходу з кризової ситуації. При цьому групою фахівців, яка підготувала ці рішення, визначаються їх конкретні виконавці. Ними проводяться конкретні заходи, реалізація яких у строго визначеній послідовності дозволить досягти поставлених цілей.

На п'ятому етапі виробляються оцінка та аналіз виконання управлінських рішень, необхідні для подолання кризи. Тут розглядаються три варіанти результату, отриманого виходячи з вжитих антикризових заходів:

- якщо реалізація прийнятих рішень приводить до поставленої мети, то антикризова стратегія, що проводиться, здійснюється і далі;

- якщо результати антикризових заходів позитивні, але не в тому обсязі і не того якісного наповнення, який необхідний, то ми вносимо зміни в систему реалізації управлінських рішень;

- у разі, коли виконання антикризових заходів не призвело до яких-небудь змін або призвело до негативних змін, аналізують причини, за якими отримані результати вийшли відмінними від запланованих. Після цього готується нове рішення з урахуванням отриманих результатів від уже проведених заходів антикризового управління.

На шостому етапі перевіряється доцільність проведення подальших робіт щодо виходу підприємства з кризової ситуації. Тут необхідно визначити, на якій стадії виконання знаходиться антикризова програма і чи доцільно її подальше виконання. Причому розглядаються такі ситуації:

- якщо антикризова програма виконана в повному обсязі, а стан підприємства на ринку не змінився, необхідно провести розроблення заходів щодо зміни статусу організації: можливе визнання її банкрутом і проведення заходів, пов'язаних з реалізацією процедур визнання банкрутства;

- якщо антикризова програма виконана в повному обсязі, а зовнішнє середовище підприємства кардинально змінилося, систему антикризового управління необхідно адаптувати до нових ринкових умов. А також для виходу організації з кризової ситуації проводиться підготовка додаткових управлінських рішень антикризового характеру.

На сьомому етапі антикризового управління розробляються заходи реалізації існуючих і уникнення майбутніх кризових ситуацій. Все це дозволяє підготуватися до нейтралізації можливої кризової ситуації і мінімізувати її наслідки.

Як будь-яка діяльність, антикризове управління підприємством базується на ряді принципів. До ***основних принципів антикризового управління*** належать:

1. *Принцип знання*. Антикризове управління, основою якого є запобігання і нейтралізація криз, має базуватися на результатах прогнозування, ранньої діагностики кризових явищ у діяльності підприємства.

2. *Принцип часу*. Чим швидше відбудеться реакція на кризу, тим більше можливостей для відновлення буде в підприємства. Застосовувати антикризові механізми необхідно на початковій стадії розвитку кризи. Це пов'язано з тим, що кризове явище не тільки має тенденцію до розширення з кожним новим господарським циклом, але і породжує нові супутні йому явища.

3. *Принцип адекватності*. Реакція підприємства на загрозу повинна бути адекватна ступеню тяжкості цієї загрози. Використовувана система механізмів з нейтралізації загрози пов'язана з фінансовими витратами або втратами. При цьому рівень цих витрат і втрат повинен бути адекватним рівню загрози підприємству. В іншому випадку або не буде досягнутий очікуваний ефект (якщо дія механізмів недостатня), або підприємство буде зазнавати невиправдано високих витрат (якщо дія механізму надлишково).

4. *Принцип синергії*. Для виходу з кризової ситуації необхідна повна мобілізація всіх складових потенціалу підприємства.

5. *Принцип науковості*. Рішення при антикризовому управлінні повинні прийматися на основі науково обґрунтованих, проаналізованих і прогнозованих передумов. Тільки в цьому випадку прийняті антикризові рішення будуть повною мірою відображувати вирішення поставлених проблем, а також своєчасно реагувати на ознаки кризи, що наближається або проходить.

Рівні кризового стану підприємства можна умовно поділити на чотири групи:

1. *Легкий* - завдаючи незначних ударів, кризові явища протікають послідовно, їх можна передбачити, ними легше управляти.

2. *Середній* - призводить до наслідків, фінансова вартість яких не перевищує суму доходу підприємства. За деякої кількості показників порушуються межі допустимого ризику, але такою кризою ще можна управляти.

3. *Глибокий* - вражає всю систему і часто веде до руйнування системи. Такі кризи протікають складно і нерівномірно, часто акумулюючи безліч протиріч. За більшістю показників порушені межі допустимого ризику, збитки перевищують показники доходу.

4. *Нездоланна криза*. Це крайня форма прояву кризи, при якій будь-які форми оздоровлення підприємства за допомогою внутрішніх резервів є неефективними через необоротні зміни його економічної структури. Підприємство вважає для себе кращим варіантом оголошення банкрутства.

Банкрутство - це визнана уповноваженим державним органом нездатність *боржника* задовольнити в повному обсязі вимоги *кредиторів* і (або) виконати обов'язок по сплаті обов'язкових державних платежів.

Процедура визнання боржника банкрутом може бути ініційована кредитором, уповноваженим державним органом або самим боржником.

Мета процедури банкрутства полягає у відновленні платоспроможності боржника, реструктуризації заборгованості або задоволенні вимог кредиторів за рахунок майна боржника з його подальшою ліквідацією.

Відповідно до Закону України "Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом" від 14.05.1992 р. № 2343-XII, у редакції Закону України від 30.06.1999 р. № 784-XIV, існує кілька судових процедур банкрутства:

1. *Зовнішнє розпоряджання майном підприємства-банкрута* - це система заходів зі спостереження за управлінням і розпоряджанням майном боржника з метою забезпечення збереження та ефективного використання майнових активів боржника та проведення аналізу його фінансового стану без втручання в його оперативно-господарську діяльність.

2. *Санація* - це відновлення платоспроможності підприємства-банкрута, тобто це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів. Ці заходи здійснюються з метою запобігання визнанню боржника банкрутом і його ліквідації шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.

3. *Мирова угода* - це домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочки, розстрочки, а також списання боргів. Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство.

4. *Ліквідація* підприємства-банкрута.

При проведенні *антикризових заходів* у першу чергу необхідно визначити вартість підприємства (і не має значення, знаходиться воно в кризі або тільки прогнозує його), а також постійно стежити за її подальшою зміною для визначення ефективності застосовуваних інструментів управління.

Оцінюючи ринкову вартість підприємства, можна з досить високим ступенем точності визначити, наскільки успішно воно у своїй діяльності. Збільшення ринкової вартості підприємства означає, що підприємство знаходиться на стадії зростання, розвивається виробництво, розширюється мережа збуту, підприємство освоює нові ринки збуту. Зниження ринкової вартості підприємства показує неблагополучне положення справ (передкризовий стан, банкрутство). У зв'язку з цим прийняття правильних управлінських рішень неможливе без інформації про вартість бізнесу.

Мета оцінки підприємства при проведенні антикризового управління - це отримання інформації про реальну вартість підприємства, динаміку вартості підприємства для орієнтації управлінського процесу на реалізацію антикризових заходів.

Функції вартісної оцінки:

• оцінка підприємства в динаміці показує ефективність антикризових заходів;

• оцінка вартості підприємства, що опинилося в складному фінансовому становищі, дуже важлива для прийняття рішень і визначення послідовності дій;

• при проведенні процедури банкрутства служить базою для проведення розрахунків з кредиторами.

Таким чином, оцінка вартості є елементом системи антикризового управління. Тому необхідно розбиратися в основних методах і підходах до оцінки вартості підприємства, знати законодавчу базу у сфері оцінної діяльності для здійснення ефективного управління підприємством в умовах кризової економіки.

Оцінка майна підприємств базується, як правило, на використанні трьох основних підходів:

- витратного (наприклад, облікові методи оцінки – 28 %);
- дохідного (наприклад, метод дисконтування грошових потоків – 31 %, метод капіталізації доходів – 17 %);
- порівняльного (наприклад, метод ринку капіталу – 9 %, метод угод – 8 %, метод галузевих коефіцієнтів – 5 %).

Оцінка майна підприємства з метою антикризового управління передбачає розрахунок різних видів вартості:

- ринкової вартості;
- вартості при існуючому використанні;
- ліквідаційної і утилізаційної вартості;
- інвестиційної вартості та ін.

Таким чином, один і той самий об'єкт у конкретний момент часу може бути оцінений по-різному і мати різну вартість.

Балансова вартість (на основі даних балансу) не вказує реальну вартість підприємства (або окремі активи) на ринку і не може діяти в якості критерію ефективності антикризового управління.

Розраховувати *вартість відтворення* або *вартість заміщення* не є доцільним, оскільки основною метою антикризового управління є ефективне управління вже наявним бізнесом, а не організація нового.

Утилізаційна вартість - вартість утилізованих активів підприємства, які повністю втратили свою первісну корисність внаслідок повного зносу. Даний вид вартості вкрай рідко використовується антикризовими керуючими в процесі роботи на кризових підприємствах, оскільки вона використовується для визначення ціни реалізації повністю зношеного обладнання.

Застосування *порівняльного підходу* неможливо через відсутність інформації про аналогічні підприємства.

Прибутковий підхід теж не завжди можна застосувати, бо якщо підприємство знаходиться в режимі скороченого відтворення або щодо нього здійснюється процедура спостереження, фінансового оздоровлення, зовнішнього управління, то вартість діючого підприємства може бути розрахована лише з деякою часткою умовності, оскільки прибутковий підхід застосовується за наявності доходу.

Таким чином, для використання залишається в основному *витратний підхід*, за допомогою якого вартість діючого підприємства може бути визначена з використанням у його рамках методу чистих активів і методу ліквідаційної вартості.

Прибутковий підхід може бути застосований при обгрунтуванні і виборі одного з варіантів програми реструктуризації.

Тут слід відзначити такий момент: в оцінній діяльності часто використовуються як синоніми терміни бізнес і підприємство, проте кожне з цих понять має особливості.

Бізнес - це підприємницька діяльність, спрямована на виробництво і реалізацію товарів, робіт, послуги, або інша дозволена законом діяльність з метою отримання прибутку. Цією діяльністю займається господарюючий суб'єкт (фізична або юридична особа), якому належить підприємство.

Підприємство - самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Під час здійснення оцінної діяльності підприємство розглядається як єдине ціле, до складу якого входять всі види майна і права на нього. Підприємство як майновий комплекс включає всі види майна, призначеного для його діяльності: земельні ділянки, будівлі та споруди, машини та обладнання, сировину та продукцію, нематеріальні активи, у тому числі гудвіл, права на товарний знак, фірмове найменування та інші виняткові права.

Бізнес може бути проданий, закладений, застрахований і заповіданий, тобто бізнес може бути предметом угоди і є товаром, що має такі особливості:

• бізнес є системою, але його підсистеми і елементи можуть продаватися як спільно, так і окремо, стаючи основою формування нової системи;

• бізнес - це товар інвестиційний, тобто товар, вкладення в який здійснюються з метою віддачі в майбутньому. Розмір очікуваного прибутку невідомий, має імовірнісний характер;

• потреба в бізнесі залежить від процесів, які відбуваються як у внутрішньому середовищі підприємства, так і зовнішньому середовищі;

• фінансово збитковий бізнес може позитивно оцінюватися ринком через імідж конкретного найменування на ринку.

При визначенні вартості бізнесу оцінювач аналізує різні мікро і макроекономічні чинники, які впливають на неї, причому макроекономічні показники характеризують інвестиційний клімат у країні, містять інформацію про те, як і за яких умов на діяльність підприємства вплине зміна макроекономічної ситуації.

Чинники макроекономічного ризику утворюють систематичний або ринковий ризик, що виникає з зовнішніх подій.

Зрозуміло, що вартість підприємства, яке діє в умовах високого ризику, нижче, ніж вартість аналогічного підприємства, функціонування якого пов'язано з меншим ризиком. Хоча слід зазначити, що, як правило, більш високий дохід характеризується більшим ступенем ризику.

Основні чинники, що впливають на вартість бізнесу:

• ліквідність бізнесу. Безпосередньо залежить від попиту. Попит визначається перевагами споживачів, які залежать від того, які доходи приносить даний бізнес власнику, який отримується при угоді ступінь контролю, які ризики пов'язані з отриманням доходів, яким є соціально-політичне і економічне середовище функціонування бізнесу;

• корисність бізнесу для власника. Бізнес має вартість, якщо може бути корисний реальному чи потенційному власнику. Корисність для кожного споживача індивідуальна. Корисність бізнесу має на увазі його здатність приносити дохід у конкретному місці і протягом даного періоду. Чим більше корисність, тим вище величина оцінної вартості;

• нематеріальні активи, гудвіл, імідж підприємства на ринку;

• обмеження для розглянутого бізнесу. Бізнес може мати обмеження діяльності, наприклад обмеження цін на продукцію підприємства державою, екологічні обмеження і т. п. Вартість такого бізнесу буде нижче, ніж у разі відсутності обмежень;

• перспективи розвитку оцінюваного бізнесу. Аналіз і оцінка перспектив розвитку оцінюваного бізнесу необхідні, оскільки неплатоспроможні підприємства можуть бути привабливими для інвестора, який передбачає сприятливі шляхи розвитку, а вартість підприємства в передбанкрутному стані буде нижче за вартість підприємства з аналогічними активами, але фінансово стійкого;

• фінансове становище бізнесу (наявність власних коштів, оборотність капіталу та ін.);

• ступінь конкурентної боротьби в даній галузі. При оцінці вартості підприємств необхідно враховувати ступінь конкурентної боротьби в даній галузі і в даний час, і в майбутньому. Якщо галузь, у якій діє підприємство, приносить надлишковий прибуток, то вона привертає капітали, оскільки в неї намагаються проникнути і інші підприємці. Це збільшить пропозицію в майбутньому і знизить норму прибутку. Якщо очікується загострення конкурентної боротьби, то при прогнозуванні майбутніх прибутків даний чинник можна врахувати або за рахунок прямого зменшення потоку доходів, або шляхом збільшення чинника ризику, що знову ж таки знизить поточну вартість майбутніх доходів;

• при оцінці бізнесу особливо важливим є аналіз таких внутрішніх чинників: диверсифікація виробництва (окремо враховується при визначенні ставки дисконтування); цінова політика та якість продукції (впливають на попит); ступінь зношеності обладнання (впливає на вагу витратного підходу); фінансовий стан (для прогнозування доходів); взаємини зі споживачами і постачальниками, кадровий склад підприємства, нематеріальні активи підприємства та ін.

Використання даних про вартість бізнесу, його оцінка і прогнозування використовуються не тільки при вирішенні питання про можливу ціну продажу підприємства або бізнесу, але і як критерій вибору стратегії розвитку.

Результати оцінки впливають на багато сторін діяльності підприємства так само, як і фінансовий стан підприємства багато в чому обумовлює цілі і завдання оцінки.

Основні цілі оцінки бізнесу:

• вирішення питання про часткову або повну купівлю-продаж бізнесу, наприклад при виході одного або декількох учасників з товариств і т. д.;

• визначення реальної вартості цінних паперів підприємства в разі їх купівлі-продажу на фондовому ринку і проведення різного роду операцій з ними;

• визначення максимально прийнятних цін придбання акцій компаній, що поглинаються;

• оцінка якості управління підприємством;

• оцінка майна для внесення його до статутного капіталу підприємства;

• вирішення майнових суперечок;

• обґрунтування інвестиційних проектів розвитку підприємства;

• антикризове управління, здійснення процедури банкрутства;

• оцінка вартості гудвілу підприємства і його продукції або послуг при їх перекуповуванні, придбанні іншою фірмою, при встановленні завданої діловій репутації підприємства шкоди, при використанні в якості внеску до статутного капіталу та ін.

Для кожного підприємства існує своя, притаманна тільки йому, система антикризових заходів. Це відбувається тому, що для кожного підприємства існує своє співвідношення чинників кризи, що змусить практично однакові підприємства вести себе по-різному: якісь будуть боротися, а якісь - балансувати на грані банкрутства.

Світова криза значно похитнула фінансове становище ринку. Навіть лідери ринку виявилися, за підсумками року, з високим борговим навантаженням, зниженням кількості клієнтів і, як наслідок, несвоєчасною виплатою заробітної плати, наростанням соціальної напруженості в колективі.

Антикризова програма для таких підприємств повинна ґрунтуватися на оптимізації витрат:

1. Перегляд логістичних моделей:

• переведення закупівель на більш дрібні партії;

• скорочення часу з моменту появи замовлення до прибуття в торгову точку;

• скорочення обсягів товарних запасів;

• відмова від регіональних складів на користь крос-докінгу (транзитне складування без тривалого зберігання на складах);

• використання системи «продажу за зразками»: за відсутності товарів на основному складі його можна замовити з регіонального.

2. Економія на витратах на персонал:

• при скороченні хоча б однієї управлінської ланки проводиться пропорційне збільшення кількості підлеглих на одного керівника;

• скорочення співробітників у торгових точках по роботі з клієнтами;

• переклад співробітників на бонусну систему (чим більше зробив, тим більше отримав преміальних).

3. Орієнтація на зовнішні комунікації: реклама або чутки. Наприклад, можна довести до споживача чутку про те, що ваша компанія зливається з лідером галузі або у вас намічається серйозний спільний проект.

4. Можливо посилити цінову політику; зобов'язати клієнтів розплачуватися в термін - при несплаті вводити штрафні санкції (раніше надавалася безвідсоткова розстрочка). Керівників підрозділів зобов'язати особисто проводити роботу з такими клієнтами.

Виходячи з вищесказаного, ми бачимо, що комплекс антикризових заходів охоплює відразу кілька сфер: маркетинг, виробництво, управління та ін.

Контрольні питання

1. Розкрийте поняття «стратегічне управління».

2. Перелічіть принципи стратегічного управління.

3. Розкрийте суть вчення «школи дизайну».

4. У рамках школи підприємництва виділено чотири типи підприємців. Назвіть і охарактеризуйте їх.

5. Що таке «сенсорика»?

6. Наведіть приклад «розвиваючих моделей».

7. Однією з сучасних моделей розвитку бізнесу є модель на основі інструментів стейкхолдера. Розкрийте сутність цього поняття.

8. Що таке криза?

9. Яка прийнятакласифікація криз?

10. Антикризове управління являє собою систему заходів. Перерахуйте їх.

11. Назвіть етапи процесу антикризового управління.

12. Що таке «банкрутство»? Охарактеризуйте інститут банкрутства в Україні.

РОЗДІЛ 5. УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ

5.1. Основи становлення науки управління виробництвом

Management production у перекладі з англійської означає управління виробництвом або виробничий менеджмент.

Управління виробництвом є цілеспрямованим і постійним процесом впливу на комплекс взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво і його організацію з метою підвищення його ефективності.

Об'єктом виробничого менеджменту є виробництво і виробничі системи.

Початок досліджень з управління виробництвом належить Ф. Тейлору (1856-1915). Основними його працями є "Управління фабрикою" (1903 р.), "Принципи наукового управління" (1911 р.), "Показання перед спеціальною комісією Конгресу" (1912 р.). За Тейлором, будь-яка кваліфікована і некваліфікована праця може бути проаналізована, систематизована і передана в процесі навчання будь-якій людині. Згодом з його ідей виросла сучасна система професійно-технічного навчання. Основною метою управління виробництвом він вважає збільшення продуктивності праці. Основні тези його досліджень:

- введення суворого ліміту на застосування матеріалів і обладнання;
- розкладання процесу виробництва на окремі операції, хронометраж і встановлення контролю над кожною операцією з метою оптимізації процесу виробництва;
- управляти підприємством повинен не його власник, а лише спеціально підготовлені люди;
- удосконалення організації роботи майстрів і бригадирів;
- обгрунтування необхідності поділу праці безпосередньо у сфері управління виробництвом;
- планування виділити в самостійну функцію управління та ін.

Система Тейлора передбачала більш високий вихід продукції, нижчу собівартість, більш високі зарплати і гармонію у відносинах керуючий персонал - працівники.

Основні дослідження Тейлора пов'язані зі сталеливарними компаніями і машинобудівними заводами, причому на машинобудівних підприємствах, де проводилися експерименти Тейлора, продуктивність праці зросла за три роки у два рази.

У 1920-30-ті рр. послідовниками Тейлора стали Г. Л. Гантт, Ф. Б. Гілберт, Ліліан Гілберт.

Генрі Лоуренс Гантт вивчав менеджмент на прикладі побудови кораблів під час Першої світової війни і запропонував свою діаграму, що складається з відрізків (завдань) і точок (завершальних завдань або віх), як засіб для подання тривалості і послідовності завдань у проекті. У Генрі Гантта більше 150 публікацій, включаючи три книги: «Праця, заробітна плата і прибуток» (1910 р.), «Промислове керівництво» (1916 р.) і «Організація праці» (1919 р.). Він запатентував більше десятка винаходів, читав лекції в університетах, залишаючись одним з найбільш успішних консультантів з управління.

Генрі Гантт розробляв свої оригінальні ідеї у сфері методики преміальної оплати, склав карти-схеми для виробничого планування (так звані Гантт-схеми), а також зробив внесок у розроблення теорії лідерства.

Він був запрошений у 1908 р. в компанію "Банкрофт", що виробляла бавовняні тканини, для консультацій з "трудових проблем". Гантт ввів систему Тейлора і запропонував кількох механіків для допомоги в обробці бавовняних тканин. Цю роботу Гантт проводив у "Сейлс Блічері".

Гантт досліджував роботу текстильниць, які складали, упаковували і маркували готову продукцію, і виявив, що ці секції підприємства створювали головні проблеми, які зумовили його запрошення в якості консультанта. Він дійшов висновку, що ця ділянка роботи перевантажена робочою силою і дезорганізована, хоча часто були понаднормові роботи. Після реорганізації була введена нова система руху продукції. Текстильниці були переведені на відрядну систему оплати праці. При цьому при значному скороченні робочого дня на 25-30 % збільшився вихід продукції, а заробітна плата зросла на 20-60 %. Однак реорганізація призводила до скорочення персоналу, що викликало опір робочих нововведень Г. Гантта.

Гантт розробив методи планування послідовності виробничих операцій. Дослідження системи людина-машина дозволило Гантту додати мотиваційний аспект виробництва.

Графіки Гантта знайшли широке застосування в промисловості та інших галузях.

Основний внесок подружжя Гілберт у науку управління виробництвом полягав у тому, що вони досліджували технологічні операції і поклали початок науковому обґрунтуванню організації робочих місць.

Далі необхідно згадати представника класичної школи управління Г. Черча. Свої ідеї він опублікував у таких працях, як «Наука і практика управління», «Основи управління виробництвом». Основну увагу Г. Черч приділяв структурним питанням управління та виробництва, а також приділяв увагу процесам організації праці на підприємстві. Черч розділив виробничий процес на функції:

1. Функція проектування, яка має на увазі «установку» властивостей продукту і технічну підготовку виробництва.
2. Функція обладнання, яка має на увазі створення необхідних умов для здійснення процесу виробництва: оснащення необхідними будівлями, обладнанням, транспортом та ін.
3. Функція розпоряджання, яка має на увазі розподіл, координування і контроль всіх інших функцій.
4. Функція обліку, яка має на увазі фіксацію і аналіз всього, що відбувається на підприємстві. Він розділяв два види обліку: технічний і бухгалтерський.
5. Функція оперування, яка має на увазі безпосередній процес виробництва продукції.

Всі перераховані функції були розділені ним на етапи здійснення і складові їх елементи. Наприклад, функція розпоряджання розглядалася з боку організаційної, тобто набір персоналу і організація їх роботи і з боку «установки», тобто створення певної моделі роботи: службових обов'язків і стратегії виконання завдання.

Також всі висновки автора підтверджувалися ним за допомогою правил аналізу і синтезу. Він розробив основи системного аналізу підприємства, які використовують і сьогодні.

У дослідженнях американського вченого Гарінгтона Емерсона (1853-1931), у його роботі "Дванадцять принципів продуктивності" були розглянуті питання управління підприємством, причому він розглядає підприємства не тільки промислові. Також він розглядав питання раціональної організації праці з точки зору ефективності.

Поняття ефективності або продуктивності було введено ним вперше і означало максимально вигідне співвідношення між сукупними витратами і економічними результатами. А також ним була запропонована методика досягнення максимальної ефективності. Автор висунув дванадцять принципів ефективності:

1. *Конкретно і чітко поставлені цілі.* До досягнення цих цілей повинні прагнути не тільки керівники компанії, але і кожен працівник.

2. *Здоровий глузд*. Цей чинник передбачає підхід до будь-якої дії з позицій раціональності з урахуванням стратегічних цілей підприємства.

3. *Компетентна консультація*. Цей принцип передбачає необхідність спеціальних знань, пов'язаних з будь-якими консультаціями по роботі, пов'язаній з виробництвом і управлінням виробництвом і підприємством взагалі.

4. *Дисципліна* - підпорядкування наявним на підприємстві правилам і розпорядку.

5. *Справедливе ставлення до персоналу* - даний принцип передбачає той факт, що будь-який керівник повинен справедливо ставитися до своїх співробітників, нікого не виділяти, нікого не гнобити.

6. *Швидкий, надійний, точний і постійний облік*. Основне завдання обліку - надати необхідні керівнику відомості максимально точними і в поставлені терміни, що допоможе йому прийняти найбільш ефективне рішення.

7. *Диспетчеризація* - цей принцип передбачає чітке і оперативне управління та координацію роботи всього трудового колективу.

8. *Принципи і регламенти* - допомагає діагностувати всі недоліки виробничого процесу і мінімізувати негативні наслідки, завдані цими недоліками.

9. *Нормалізація умов* - припускає створення на підприємстві умов, при яких результат від їх діяльності буде найбільш ефективним.

10. *Нормування робочих операцій* - цей принцип передбачає встановлення чіткої послідовності операцій, а також часу на їх виконання.

11. *Стандартні письмові інструкції*. Даний принцип спрямований на необхідність письмового закріплення інструкцій і правил щодо виконання різних робіт.

12. *Винагорода за продуктивність*. Цей принцип спрямований на мотивацію кожного окремо взятого співробітника.

Російський вчений Олексій Капітонович Гаст (1882-1941) сформулював ряд важливих правил з організації праці. Його дослідження з наукової організації праці не втратили своєї актуальності і сьогодні. О. К. Гаст, на відміну від попередніх авторів, акцентував увагу на людському чиннику. Він вважав, що головну роль у роботі підприємства відіграє людина, причому основний акцент він робить на оптимальному використанні часу. Основною науковою працею Гаста є книга «Трудові установки» (видана в 1924 р.), де викладена методика з навчання трудовим прийомом. Основним положенням його роботи є те, що робочий процес розбивається на певні етапи в певній послідовності:

1. *План* - продумай свою роботу досконально.

2. *Заготівля* - приготуй всі необхідні інструменти і пристосування.

3. *Чистота* - прибери з робочого місця все зайве, видали бруд.

4. *Порядок* – розташовуй інструменти і пристосування в спеціальному порядку.

5. *Установка* - при роботі необхідно знайти зручне положення тіла.

6. *Входження в роботу*. Не берись за роботу круто. Зануряйся в роботу поволі. Якщо треба сильно налягти, то спочатку приладнайся, спробуй на півсили, а потім вже берися щосили.

7. *Режим*. Не працюй до повної втоми. Роби рівномірні відпочинки. Під час роботи не їж, не пий, не кури.

8. *Витримка.* Працюй рівно (робота нападами, зопалу псує і роботу, і характер). Якщо робота не йде - не хвилюйся: треба зробити перерву.

9. *Ще раз чистота і порядок*. Після закінчення роботи необхідно прибрати своє робоче місце.

Як вже говорилося, дослідження з управління виробництвом стали активно проводитися у XVIII ст. у зв'язку з розвитком машинного виробництва і часткової заміни ручної праці, а також поділом всього виробничого процесу на окремі операції.

Великі виробництва вимагали жорсткої регламентації і дотримання певних норм усіх сфер виробничого процесу. Відкриваються широкі можливості для технологічного застосування науки, розвитку прикладних досліджень, пов'язаних з матеріальним виробництвом, оскільки виникають нові завдання управління виробництвом, починаючи від технічної підготовки виробництва, конструювання намічених до виробництва виробів, проектування технологічних процесів та ін.

Об'єктивна необхідність управління виробництвом зростає з удосконаленням засобів праці. І тут же з'являється необхідність у професійних керуючих - менеджерах.

Далі з розвитком виробництва ускладнювався і апарат управління ним. Форми управлінської діяльності стають надзвичайно різноманітними. Для забезпечення функціонування складної системи управління потрібна була величезна кількість внутрішньої і зовнішньої інформації. Ця інформація, накопичуючись у різних ланках і відділеннях управлінської системи, значно збільшує обсяг робіт, пов'язаний з обробкою інформації.

Виникають окремі підрозділи, пов'язані з поділом функцій в апараті управління виробничим процесом:

- технічні і технологічні;
- управління персоналом;
- контроль над виробничим процесом;
- маркетингові функції;
- збутові;
- фінансові та ін.

У результаті на підприємствах з'являються і займають лідируючі позиції науково-технічний та інженерний підхід до організації управління виробництвом.

Це означає, що в процесі прийняття рішень бере участь не тільки керівник підприємства або підрозділу, але всі працівники підприємства на підставі висновків і рекомендацій, у яких і виробляється спільна стратегія підприємства. Причому передбачається «стирання» кордонів між функціональними підрозділами. Таке підприємство отримало назву «інтегрованого».

Досить часто підприємства дотримуються орієнтації на який-небудь один певний процес.

Наприклад, процес з орієнтації на одну мету – створення нового продукту. Цей процес поділяється на такі складові:

1. Інвестування. При пріоритетному виборі однієї мети необхідно вкладати кошти в процеси і види діяльності, що визначають успіх організації в довгостроковій перспективі.

2. Створення пакета замовлень. Ця частина виробничого процесу пов'язана зі створенням певної кількості пропозицій, на основі якого надалі формується клієнтська база і пакет першочергових замовлень.

3. Процес створення продукту. Цей процес також поділяється на складові. Першою складовою є генерування ідеї і стадія проектування, далі розроблення, виготовлення, випробування і масове виробництво. Цей процес відрізняється від двох інших великими вкладеннями матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.

Виробнича система - це система організації промислового виробництва.

Виробнича система являє собою частину виробничого процесу, що відокремилася в результаті суспільного розподілу праці, здатну самостійно або у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти ті чи інші потреби, потреби і запити потенційних споживачів за допомогою вироблених цією системою товарів і послуг.

Повна система виробничої діяльності організації називається *операційною системою.*

Операційна система складається з підсистем. Для повного опису системи потрібно знати стан елементів, а також стан зв'язків між ними. Ці підсистеми поділяються:

• на основну підсистему, яка виконує функції, пов'язані з основним виробництвом. Основною функцією виробничої системи є випуск продукції. Виробництво включає безпосередньо технологічні процеси і допоміжні операції, пов'язані з виготовленням продукції. Управління виробництвом пов'язано зі складанням календарних планів, встановленням норм виробітку, вдосконаленням технології, контролем якості, обробкою матеріалів і т. п.;

• переробну підсистему, яка виконує продуктивну роботу, спрямовану на переробку вихідних матеріалів у готову продукцію;

• забезпечувальну підсистему, яка пов'язана з забезпеченням основної та переробної підсистем всім необхідним, починаючи з матеріалів і закінчуючи інтелектуальним і часовим ресурсом.

Сукупність елементів системи поділяється на керовані і керуючі об'єкти.

Всі методи і засоби організації припускають створення умов, що максимально сприяють досягненню поставлених цілей.

Функції системи управління виробництвом такі (більш докладно вони розглянуті в підрозд. 1.1):

1. Планування.

2. Формування та координація.

3. Мотивація.

4. Контроль.

Для забезпечення функціонування системи здійснюються збір, зберігання і обробка інформації для розрахунку показників.

Процес проектування систем складається з п'яти етапів:

1. *Дослідження*. На цьому етапі відбувається визначення об'єкта дослідження і збір методів і засобів для проектування об'єкта.

2. *Отримання інформації*. На цьому етапі відбувається збір і аналіз інформації.

3. *Моделювання.* На цьому етапі відбувається розроблення і виготовлення моделі об'єкта, а також визначаються необхідні методи і засоби для їх розроблення.

4. *Випробування*. Тут проводиться випробування продукту або послуги, причому для їх перевірки використовуються різні методи і засоби.

5. *Необхідний контроль і коригування*. Тут оцінюється ефективність розроблення і визначаються «вузькі місця» і недоліки. Далі за необхідності або відбувається зміна продукції, або даний продукт знімається з виробництва.

Як правило, основну частину роботи з проектування систем на великих підприємствах виконує відділ проектування, інженерний відділ і відділ організації виробництва. Провідну роль при проектуванні систем відіграє відділ наукових досліджень. Якщо при розробленні нової продукції залучаються професіонали з інших підрозділів, то підвищується ймовірність розроблення оптимального проекту системи або шляхом поліпшення існуючої системи її зміни, або шляхом проектування абсолютно нової системи.

Виробництво – це об'єкт управління. Виробничий менеджмент передбачає розроблення стратегії і тактики управління виробничими структурами.

Основна мета управління виробництвом - прийняття рішень для ефективного функціонування всіх господарських підрозділів підприємства. Ця мета повинна включати в себе не тільки необхідність залучення сторонніх інвестицій, але і максимальну мобілізацію наявних на підприємстві засобів.

Основні завдання управління виробництвом включають у себе:

• визначення основних цілей, їх розроблення;

• визначення стратегії і тактики виробництва;

• оцінку наявних на підприємстві ресурсів;

• аналіз можливих ринків збуту;

• визначення основних майбутніх напрямків виробничої діяльності;

•інноваційну діяльність;

• координацію та контроль виробничих процесів;

• калькуляцію витрат і по-можливості їх мінімізацію;

• аналіз постачальників і вибір найбільш оптимального варіанта закупівель сировини і матеріалів.

До чинників виробництва належать:

• трудові ресурси;

• основні виробничі фонди;

• оборотні фонди.

Трудові ресурси підприємства представлені працівниками, які пройшли спеціальну підготовку, мають досвід і навички у праці і зайняті на підприємстві.

Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) - сукупність працівників, що входять до облікового складу підприємства.

Залежно від характеру участі у виробничій діяльності в складі персоналу підприємства виділяють дві групи:

• промислово-виробничий персонал, зайнятий у виробництві та його обслуговуванні;

• персонал непромислових підрозділів, що перебувають на балансі підприємства.

За характером виконуваних функцій промислово-виробничий персонал поділяється:

• на *працівників* - це безпосередньо зайняті в процесі створення матеріальних цінностей, а також зайняті ремонтом, переміщенням вантажів, перевезенням пасажирів, наданням матеріальних послуг та іншими роботами. До них також належать прибиральниці, двірники, гардеробники, охоронці;

• с*лужбовців* - поділяються на керівників, фахівців та інших службовців. Керівники - працівники, наділені правами прийняття рішень і несуть відповідальність за їх наслідки. Фахівці - працівники з вищою і середньою спеціальною освітою, які мають фундаментальні наукові знання, а також спеціальні знання і навички, достатні для здійснення професійної діяльності. До них належать інженери, економісти, бухгалтери, соціологи, юрисконсульти, нормувальники, техніки та ін.

Співвідношення працівників по категоріях характеризує структуру трудових ресурсів підприємства. У цілому склад персоналу підприємства розрізняється за професіями, спеціальностями і рівнем кваліфікації.

Основні фонди - це різні знаряддя праці (машини, апарати, будівлі, споруди тощо), які, по-перше, багаторазово беруть участь у процесі з переробки вихідної сировини в готовий продукт,

по-друге, у процесі використання зберігають свою первісну форму і зміст і, по-третє, переносять свою вартість на вартість готового продукту частинами.

Також основні фонди поділяються:

• на основні виробничі фонди, що безпосередньо або опосередковано беруть участь у виробничому процесі;

• невиробничі основні фонди, що функціонують у невиробничій сфері і призначені переважно для обслуговування працівників; до них належать житлові будинки, школи, дитячі дошкільні установи, об'єкти побутового і культурного призначення, охорони здоров'я, фізкультури, спорту, відпочинку і т. д.

Оборотні кошти є сукупністю засобів підприємства, що авансуються на створення оборотних фондів і фондів обігу. Їх завдання - забезпечення безперервного кругообігу цих фондів.

Оборотні фонди - це предмети праці, а ***фонд обігу*** - це кошти, вкладені в готову продукцію, відвантажені товари, гроші в касі і на рахунках.

Оборотні кошти одночасно функціонують у двох сферах:

• виробництво;

• обіг.

Оборотні фонди є частиною засобів виробництва. Вони вступають у нього в натуральній формі. При виготовленні продукції вони повністю споживаються і переносять свою вартість на вироблену продукцію. По закінченні виробничого циклу - виготовлення продукції і її реалізація – дані кошти відшкодовуються у формі виручки. Завдяки цьому створюється можливість систематичного поновлення процесу виробництва, що здійснюється під час безперервного обороту коштів.

Існує дві основні *мети управління виробництвом:*

1. *Задоволення споживчого попиту.* Дана мета пов'язана не тільки з виробництвом товару, тобто споживач повинен бути задоволений не тільки виробленим товаром, але і його ціною і часом виходу на ринок. Як правило, підприємство зосереджує основну увагу на якомусь одному чиннику. Це часто є його конкурентною перевагою, оскільки визначає відмінну від конкурентів інноваційну якість продукції, нижчу ціну або більш ранній, ніж у конкурентів, вихід на ринок.

2. *Ефективне виробництво* продукції, послуг та ін. Основою тут є максимальна оптимізація раціонального використання ресурсів.

Управління виробничою діяльністю підприємства повинно орієнтуватися на такі *основні етапи:*

1. Розроблення та реалізація прийнятої стратегії. На цьому етапі розробляються місія і цілі підприємства; аналізується внутрішнє і зовнішнє середовище підприємства; розробляється загальна стратегія підприємства, а також оперативні стратегії. Також на цьому етапі розробляються основні напрямки виробничої діяльності.

2. Розроблення та впровадження системи виробництва. На цьому етапі відбувається проектування і впровадження нової продукції; проектування виробничих процесів.

3. Підготовка та прийняття рішень про виробничі потужності, проектування виробництва, організацію робіт і ін.

4. Планування і контроль функціонування виробничої системи. Цей етап включає в себе оперативне планування виробничої системи; планування і контроль над виробництвом продукції; планування і контроль системи управління запасами; оперативне управління виробництвом та ін.

Для забезпечення поставлених цілей необхідно прийняти стратегічне рішення з організації виробничої діяльності такої спрямованості:

1. Необхідно прийняти рішення за такими основними стратегічними напрямками виробничої діяльності підприємства, що може забезпечити їй успіх у тривалому періоді. Для прийняття такого рішення необхідно провести розроблення стратегії на базі маркетингових досліджень ринку по продуктах і виробництву.

2. Необхідно прийняти рішення щодо вибору основних напрямків розвитку виробництва (конкретний бізнес промислового підприємства), формулювання основних цілей виробництва (бажані результати розвитку) і розроблення виробничої програми на середньостроковий і довгостроковий період, визначаючи конкретні шляхи їх досягнення.

3. Необхідно прийняти рішення щодо вибору методів виробництва продукції або надання послуг, які повинні бути

порівнянними зі споживчими потребами і з урахуванням платоспроможного попиту на них. При цьому виробничий процес слід проектувати (вибирати) тільки після всебічного аналізу і визначення потреби (попиту) самого продукту або послуги, що забезпечують їх задоволення. Для досягнення успіху на ринку виробнича система повинна забезпечити виробництво обраного продукту або послуги краще за своїх конкурентів, що дозволить підприємству залучати і зберігати споживачів (покупців).

4. Необхідно прийняти рішення щодо вибору шляхів формування і за необхідності оптимізації виробничої програми, яка включає визначення видів і обсягів продукції, планованої до випуску, розрахунки обсягу виробництва продукції (робіт, послуг) і обгрунтування її реалізації платоспроможним попитом виробництва, а також виробничими потужностями, матеріальними і трудовими ресурсами, причому зміст виробничих програм залежить від різних чинників. Наприклад, залежно від сфери виробництва розрізняють продукцію матеріального виробництва (промислова, сільськогосподарська, будівна та ін.) і послуги нематеріального виробництва (транспортування, торгівля, навчання і т. д.). У кожній галузі виробництва виділяють групи і підгрупи продукції, що випускається, і надавання послуг.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища, а також жорсткої конкурентної боротьби стратегічні рішення у сфері виробництва мають особливості. Таким чином, стало необхідно орієнтуватися на певні принципи під час прийняття стратегічних рішень:

• виробництво за принципом «точно в час» -одержання матеріалів і компонентів точно в той час, коли вони потрібні для виробництва, на відміну від існуючого класичного – підготовки матеріалів і комплектуючих виробів великими партіями;

• принцип суворого комплексного контролю якості на кожному етапі і на кожному робочому місці;

• принцип постійного підвищення кваліфікації працівників для комплексного обслуговування виробничого обладнання, щоб виключити його поломки і простої в процесі виконання замовлень, а також для більш ефективного виробництва продукції, підвищення продуктивності праці і збільшення якості продукції.

Для створення потужного і добре налагодженого виробництва необхідно при створенні виробничої системи максимально ефективно спроектувати не тільки товари і процеси їх виробництва, а й спроектувати підприємство і виробництво в цілому (визначення виробничих потужностей, їх розташування і проектні рішення), а також організацію робіт і нормування праці.

Разроблення виробничої системи забезпечується поетапно в певній послідовності

На першому етапі визначаються критерії проектування продукції (виробів) і виробничих процесів. Для продукції такими критеріями можуть бути вартість, економічність експлуатації, якість, термін служби, надійність в експлуатації та ін. Для виробничих процесів головними критеріями, що визначають проектні рішення, зазвичай є виробнича потужність і економічна ефективність виробництва, стандартизація і повторюваність (сталість) результатів, продуктивність і безпечність. У якості критеріїв також використовуються гнучкість, надійність, ремонтопридатність і інші критерії організації виробничого процесу.

На другому етапі визначаються критерії по продукції та виробничих процесах. Для продукції визначаються зовнішній вигляд, матеріали, елементи безпеки і т. п. Для виробничих процесів визначаються тип виробництва (дрібносерійне, серійне і т. д.), вид інтеграції виробництва (виробляти всю продукцію самим або придбати частину комплектуючих виробів на інших підприємствах).

На третьому етапі визначаються критерії щодо обсягів випуску продукції, обсягу продажів, також визначається обсяг необхідних дій щодо просування товару на ринку та ін.

На четвертому етапі визначається необхідний розмір виробничих потужностей, обсяги робіт з їх розміщення і проектні рішення по конкретних об'єктах і підприємствах. Також на цьому етапі визначається розмір необхідних інвестицій.

Таким чином, слід зазначити, що перехід до ефективного управління виробництвом не тільки необхідний, але і можливий. Але для цього необхідно виконати ряд умов: перебудувати свою систему управління щодо новітніх технологічних і інформаційних базисів (реінжиніринг); перебудувати систему

раціонального використання наявних на підприємстві ресурсів, перш за все кадрових і інноваційних, а також переглянути систему якісних вимірників, що стосується не тільки готової продукції, а й роботи підприємства в цілому.

5.2. Моделі управління виробництвом

Підприємства різних видів діяльності і форм власності постійно шукають шляхи підвищення ефективності своєї роботи. Це пов'язано з тим, що зовнішнє середовище стає все більш нестабільним, на нього активно впливають глобалізація, конкуренція на міжнародному ринку, що посилилася останнім часом, а також специфічна через ряд причин ситуація в Україні.

Підприємства, що потрапили в таку ситуацію, змушені впроваджувати у свою діяльність все нові і нові програми інноваційних перетворень. Найпростіший шлях для вирішення цих проблем полягає в оптимізації виробництва як основі виробничих успіхів у майбутньому.

У даному підрозділі ми розглянемо найбільш успішні моделі управління виробництвом, а саме модель «Бережливого виробництва», або «Lean», а також модель «Шість сигм». Модель BPM (Business Process Management), як одна з останніх, узагальнюючих моделей управління виробництвом, буде розглянута в наступному підрозділі даного розділу більш докладно.

Модель «Бережливого виробництва»

Модель з'явилася і набула поширення в 1960-1970 рр. [7]. Модель була створена у фірмі «Тойота», була названа «Lean» (худий, худорлявий) і передбачала використання мінімальної кількості ресурсів для виготовлення «точно в термін» високоякісних продуктів. Ця технологія відома як Toyota Production System, або TPS. Ще ця абревіатура перекладається як Thinking People System, або система думаючих людей. У нашій країні Lean Production прийнято переводити як «Бережливе виробництво».

Створив цю систему Тайіті Оно, японський інженер і підприємець, з 1978 р. - голова ради директорів компанії «Тойота босеку». Він описав цю систему в книзі «Виробнича система

Toyota». Тайіті Оно зумів розробити і впровадити виробничу систему Toyota, що виросла в систему менеджменту, яку і зараз переймають багато компаній світу.

У 1940-ті рр. американець Тайіті Оно звернув увагу на американські супермаркети, де покупці брали необхідний товар у потрібній кількості в потрібний для них час. І з'явився основний принцип «точно вчасно».

Основна мета концепції бережливого виробництва полягає в збільшенні швидкості проходження будь-якого процесу за рахунок скорочення 7 видів втрат [28]:

1. Зайва обробка - дія при виробництві продукції або послуги, яка є неефективною і нічого не вартою з точки зору клієнта.
2. Зайве транспортування - зайве переміщення продукту на будь-якій стадії його виготовлення.
3. Зайвий рух - зайве переміщення персоналу.
4. Переробка - повторна робота з уже виготовленою продукцією.
5. Зайві запаси - надлишкові товарно-матеріальні цінності і незавершене виробництво.
6. Зайве очікування - затримки в часі або простий виробничого процесу.
7. Перевиробництво - створення продукції в обсязі, що перевищує необхідний.

На рис. 5.1 подано так званий «будинок Тойота», на якому добре зображено основні методи і принципи роботи цієї системи.

Ця модель представлена у формі будинку, оскільки така форма символізує стабільність і грунтовність.

У фундаменті будинку закладено 3 основних принципи: хейдзунка (Heijunka), Кайдзен (Kaizen) і стандартна робота (Standard work).

Хейдзунка - організація «згладжування» виробничого плану, при якому замовлення виконуються циклами, а денні коливання рівня замовлень стандартизируются за допомогою рівномірного виробничого графіка. Деякі види згладжування неминучі при будь-якому типі виробництва: і масовому, і ощадливому. Бережливе виробництво орієнтується на створення надлишку виробничих потужностей у часі через вивільнення ресурсів і зменшення часу переналагодження.

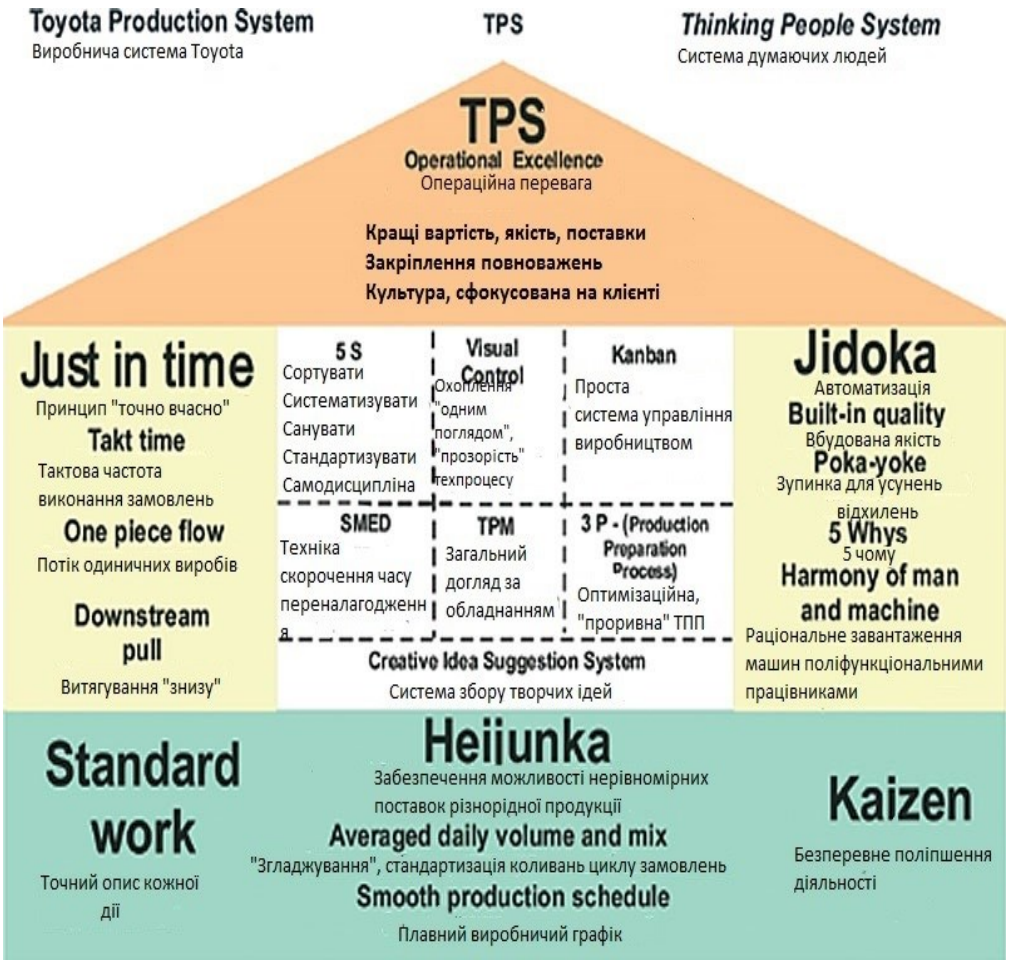

Рис. 5.1. Модель «Будинок TPS» [7]

Наприклад, якщо клієнт замовляє продукцію нерівними партіями, то при «згладжуванні» випускати продукцію можна вже рівномірно.

Кайдзен - це принцип постійного поліпшення діяльності з метою збільшення ціни і зменшення собівартості.

Стандартна робота (Standard work) - точний опис кожної дії, що включає час циклу, час такту, послідовність виконання певних завдань, мінімальну кількість запасів для виконання роботи.

Є три компоненти стандартизованої роботи:

1. Час такту - це періодичність, з якою клієнти купують продукцію.

2. Послідовність робіт - це порядок, у якому оператор виконує ручні операції (включаючи ходіння і очікування). Необхідно при першій-ліпшій можливості скоротити непотрібні дії, що не додають цінності продукції.

3. Стандартний рівень незавершеного виробництва (СНЗП).

Дзидока (Jidoka) - принцип роботи виробничого обладнання, яке здатне самостійно виявити проблеми, наприклад несправність обладнання, дефекти в якості продукції або затримке у виконанні роботи, відразу зупинитися і сигналізувати про необхідність надання допомоги. Цей підхід виключає перевиробництво, важливу складову виробничих втрат, і запобігає виробництву дефектної продукції. Верстати наділяються інтелектуальними здібностями, через що їх називають розумними.

На противагу повній автоматизації на передньому плані стоїть не обсяг випуску, а якість і «здатність автономно запускатися і зупинятися». Кожна машина в робочому процесі може працювати без постійного спостереження з боку оператора і сама відключатися в разі дефекту, так що браковані деталі не передаються на наступний процес.

Цей принцип розглядається через призму систем:

• *вбудована якість* (Built-in quality) - це система організаційних, технічних і логістичних заходів, спрямованих на недопущення виготовлення неякісної з точки зору клієнта продукції. При цій системі проводиться контроль не вже виготовленої продукції, а уникнення дефектів на стадії виготовлення. Для цього здійснюється послідовний аналіз невідповідностей, виявлення їх першопричин, розроблення коригувальних заходів і контроль всього циклу дій. При цьому використовується система PDCA, цикл - основні етапи безперервних поліпшень, яким треба слідувати: плануй, роби, перевіряй, впливай;

• *поки-йоке, або принцип нульової помилки*, метод, завдяки якому роботу можна зробити тільки одним, правильним, способом і дефект просто не може з'явитися. Принцип нульової помилки означає: допускається мінімум помилок або лише одна. При цьому діє припущення про те, що помилки в роботі можливі і неминучі. Їх слід розкривати і не можна замовчувати. Необхідно шукати не винуватців дефекту, а його причину;

• *спосіб п'яти «чому»,* або метод вирішення проблеми через пошук першопричини. Основа наукового підходу компанії Toyota полягає в тому, щоб при виявленні проблеми п'ять разів поставити запитання «Чому?» (Why), що позначається як 5W. Якщо п'ять разів отримати відповіді на питання «Чому?», то

причина проблеми і метод її рішення стануть очевидними. Рішення (або «Як?» - How-to) позначається як 1H. Таким чином, п'ять «Чому?» дорівнюють одному «Як?» (5W = 1H). Наприклад, першою відповіддю на питання: «Чому проводиться деталей більше, ніж необхідно?» було «Тому що ми не можемо зменшити темпи або повністю запобігти перевиробництву». Так з'явилася ідея про візуальне управління, яка у свою чергу призвела до ідеї «Канбан»;

• максимально раціональне завантаження машин (Harmony man and machine).

Принцип «Точно вчасно» (Just In Time) означає виробництво потрібного виду виробів у потрібній кількості і в потрібний час.

«Вікна» будинку Тойота - це інструменти TPS, представлені такими процесами:

1. ***Система «Канбан».*** У компанії для регулювання виробничих потоків розробили і стали вперше використовувати систему «Канбан», яка служить засобом реалізації принципу «точно вчасно». Суть цієї системи: система «Канбан» - це інформаційна система. «Канбан» - це прямокутна картка в пластиковому конверті. Є картки двох видів: картка відбору і картка виробничого замовлення. У картці відбору вказується кількість деталей, яка повинна бути взята з попередньої ділянки. У картці виробничого замовлення вказується скільки деталей має бути виготовлено на попередній ділянці. Картки циркулюють всередині заводів, а також між компанією і численними фірмами-постачальниками. У картках вказуються найменування і кількість деталей, які треба виготовити. Працівникам ділянки, які отримали замовлення, нічого не залишається, як робити тільки таку кількість деталей, яка необхідна для ділянки, з якої надійшла картка. Працівники ділянки, для якої виконувалося замовлення, отримують з попереднього ділянки необхідні деталі в необхідній кількості і в потрібний час. Разом з забраною з місця складування партією виготовлених деталей направляється картка відбору. Картка виробничого замовлення залишається в місці складування виготовлених деталей, інформуючи про взяту їх кількість. У результаті виробничі ділянки зв'язуються безпосередньо. Це дозволяє краще контролювати необхідну кількість продукції, що випускається. Така система забезпечує баланс виробництва,

знижує час переналагодження обладнання, збільшує продуктивність праці, а також забезпечує контроль за якістю продукції на робочих місцях.

2. ***Система 5S.*** 5S - система організації та раціоналізації робочого місця. 5S - це п'ять 5 кроків (5 Step):

• *сеірі* - «сортування» (потрібне-непотрібне) - чіткий поділ речей на потрібні і непотрібні і позбавляння від останніх;

• *сеітон* - «дотримання порядку» (всьому своє місце) - організація зберігання необхідних речей, яка дозволяє швидко і просто їх знайти і використовувати;

• *сеісо* - «утримання в чистоті» (прибирання) - утримання робочого місця в чистоті і охайності;

• *сеікецу* - «стандартизація» (підтримання порядку) - необхідна умова для виконання перших трьох правил;

• *сіцуке* - «вдосконалення (буквальний переклад - виховання, формування звички)» - виховання звички точно виконувати встановлені правила, процедури і технологічні операції.

3. ***SMED (Single Minute Exchange of Dies, швидка заміна штампів)*** [75]. Ця система є набором теоретичних і практичних інструментів, за допомогою яких можна значно скоротити час операцій налагодження і переналагодження обладнання. Можливості швидкого переналагодження дозволяють швидко змінювати модельний ряд і уникати скупчування зайвих запасів продукції на складі. Один з перших дослідів впровадження системи SMED у виробничий процес компанії Toyota довів, що використання цієї системи дозволяє знизити час переналагодження великого 1000-тонного преса з чотирьох годин до трьох хвилин. Система SMED доводить, що переналагодження вимагає зовсім небагато часу. І тоді переналагодження можна проводити так часто, як це потрібно. При виробництві продукції малими партіями можемо отримати багато переваг: гнучкість; термінова поставка; висока продуктивність; висока якість.

4. ***Система TPM*** (Total Productive Maintenance) - управління технічним обслуговуванням устаткування, або концепція комплексного управління ремонтами. При цьому підході за обладнання відповідають всі працівники підприємства, таким чином, система забезпечує ідеальне поєднання ефективного використання виробничих потужностей і витрати на підтримку їх у робочому стані за рахунок зменшення поломок і простоїв, а

також збільшення продуктивності і вдосконалення обладнання. ТРМ розглядається по восьми напрямках, перші чотири з яких безпосередньо пов'язані з виробництвом, а останні стосуються невиробничих підрозділів підприємства:

• робота, пов'язана з підвищення якості обслуговування обладнання;

• особисте і самостійне обслуговування обладнання оператором. Цей напрямок називається «золотим стрижнем» і є основним правилом системи;

• пошук найкращого способу створення умов для найбільш ефективної експлуатації обладнання при мінімальних витратах за допомогою поєднання різних видів обслуговування;

• постійне стабільне зростання кваліфікації і майстерності працівників незалежно від рівня автоматизації продукції;

• розроблення комплексної системи управління обладнанням і системи формування нових виробів. Це необхідно для більш простого створення продукту на спрощеному для використання обладнанні, що дозволить скоротити час виходу нових продуктів на ринок;

• формування системи сервісного обслуговування обладнання для ліквідації браку з метою підтримки якості продукції, що випускається;

• збільшення якості функціонування конструкторських, комерційних та інших невиробничих підрозділів, а також допомога виробничим підрозділам у підвищенні результативності їх роботи;

• формування системи, яка підтримує сприятливе навколишнє середовище і безпечні умови праці.

5. ***Система 3Р*** (Production Preparation Process) - оптимізаційна технологія підготовки виробництва. 3Р мінімізує кількість необхідних ресурсів, наприклад капітал, кількість використовуваних інструментів і пристосувань, простір і час, необхідний для здійснення виробничого процесу.

6. ***Система збору творчих ідей і пропозицій*** - основний інструмент підтримки процесу постійного вдосконалення. Найбільш популярний спосіб збору пропозицій - гуртки якості: працівники збираються і обговорюють проблеми у сфері якості, приймають рішення, реалізують їх, тим самим зміцнюючи ефективність компанії.

Ще одним з важливих моментів системи бережливого виробництва є визначення *цінності і видів втрат.* Будь-яка дія на підприємстві вимірюється як така, що приносить додаткову вартість для споживача або не приносить.

Основна мета бережливого виробництва полягає в позбавленні від втрат, під якими розуміються на увазі заходи, які не створюють цінність.

Втрати називаються *муда (muda)*, що означає будь-який захід, при якому споживаються ресурси, але не створюються цінності.

Для цього заходи слід поділити на три категорії:

• заходи, що створюють цінність;

• заходи, що не створюють цінність, але неминучі, наприклад через технологічні причини, такі як перевірка якості зварних швів (муда першого роду або втрати);

• заходи, що не створюють цінність, які можна негайно виключити з процесу, наприклад далеко і незручно розташовані інструменти, деталі (муда другого роду або шкода).

Для зручності втрати розділено на сім видів:

1. Перевиробництво, тобто передчасне або надлишкове вироблення продукції понад ту, що вимагається на наступному етапі процесу.

2. Втрати при транспортуванні - зайве, непотрібне транспортування матеріалів, напівфабрикатів, готових виробів.

3. Рух - будь-який рух (переміщення) людей, інструменту чи обладнання, що не додає цінності кінцевому продукту.

4. Очікування - перерви в роботі, пов'язані з очікуванням таких речей, як людські ресурси (робоча сила), матеріали, обладнання або інформація.

5. Додаткова (зайва) обробка - додаткове зусилля, що не додає цінності для споживача.

6. Зайві запаси – будь-яке надмірне надходження сировини і матеріалів до виробничого процесу.

7. Дефектний продукт - продукція, що вимагає перевірки, сортування, утилізації, зниження сортності, заміни або ремонту.

***Приклади* використання технології «Бережливого виробництва»**

Ощадлива логістика (Лін логістика). Синтез логістики і концепції бережливого виробництва дозволив створити витягувальну систему, що об'єднує всі фірми і підприємства, задіяні в потоці створення цінності, у якому відбувається часткове поповнення запасів невеликими партіями. Лін логістика використовує принцип Сукупна Логістична Вартість (Total Logistics Cost, TLC), що дозволяє скоротити запаси по всьому ланцюгу, знизити витрати на транспортування і зберігання, налагодити логістичне співробітництво.

Бережливе виробництво в медицині. За експертними оцінками, приблизно 50 % часу в медичного персоналу не використовується прямо на пацієнта. Необхідно персоналізувати медицину, при якій пацієнт отримує допомогу «в потрібний момент і в потрібному місці». Медичні установи повинні розташовуватися так, щоб пацієнтові не треба було витрачати час на численні переїзди і очікування в інших місцях. Зараз це призводить до значних фінансових витрат у пацієнтів і зниження ефективності лікування. У 2006 р. з ініціативи Lean Enterprise Academy (Великобританія) відбулася перша в ЄС конференція з проблеми впровадження Лін у сфері охорони здоров'я.

Ощадливий будинок. Використання Лін технології в побуті дозволяє зробити побут екологічно чистим, звести енерговитрати до мінімального рівня, що дуже актуально сьогодні.

Основною перевагою моделі є висока організованість процесів, що в кінцевому рахунку дозволяє повністю уникнути непотрібних витрат і успішно конкурувати в умовах сучасного ринку.

Як *недолік* можна назвати слабку залученість персоналу і труднощі при проведенні змін у компанії.

Модель «Шість сигм»

У 1979 р. Арт Сандрі, один з керівників компанії «Моторола», дійшов висновку і заявив про те, що проблема компанії полягає в поганій якості продукції [49]. Аналітики компанії дійшли висновку, що «виробництво високоякісної продукції обходиться дешевше, ніж середньосортної». Тобто на виправлення дефектів неякісної продукції йде дуже багато

коштів - понад 20 % доходів. Так виявився зв'язок між більш високою якістю і меншими витратами, яка і призвела до розроблення концепції «шість сигм».

Вперше «Моторола» застосувала концепцію для розроблення свого пейджера «Бандит». Ця назва була вибрана невипадково: при проектуванні моделі на ринку були «вкрадені» всі найкращі ідеї. У результаті модель стала кращою на ринку, а термін служби цього пейджера склав 150 років. Розробленням пейджера займалися 23 інженери. Вони працювали 18 місяців. Було витрачено близько 10 мільйонів доларів. Впровадивши концепцію, компанія тільки протягом чотирьох років заощадила 2,2 мільярда доларів.

Назва «Шість сигм» походить від статистичного поняття середньоквадратичного відхилення, що позначається грецькою буквою σ. Зрілість виробничого процесу в цій концепції описується як σ-рейтинг відхилень, або відсоток бездефектной продукції на виході. Так, процес управління якістю 6σ на виході дає 99,99966 % виходів без дефектів, або не більше 3,4 дефектного виходу на 1 млн операцій. Motorola встановила в якості мети досягнення показника якості 6σ для всіх виробничих процесів, і саме цей рівень і дав найменування концепції.

Якість продукції за цією методикою є найбільш важливою характеристикою діяльності будь-якого підприємства. За методикою розраховується кількість дефектів на мільйон. Наприклад:

2 σ відповідає 308 537 дефектів на 1 000 000 або 31 %;

5 σ відповідає 233 дефекти на 1 000 000 або 0,0233 %;

6 σ відповідає 3,4 дефекта на 1 000 000 або 0,00003 %.

Одним з основних способів вирішення проблем у моделі 6σ є підхід DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve, Control - визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, контроль). Цей підхід описує послідовність етапів вдосконалення процесу виробництва за допомогою таких стадій:

1. *Define (визначення)* - на цьому етапі відбувається визначення напрямів удосконалення діяльності. Визначаються цілі і критерії проекту.

2. *Measure (вимірювання)* - здійснення діагностики діяльності; опис процесу виробництва в деталях і аналіз деталей;

твір необхідних вимірювань; збір інформації про вихідну результативність і на підставі цього визначення і вибір необхідного напрямку подальшої діяльності.

3. *Analyze (аналіз)* - пошук і аналіз основних проблем і їх причин. Тут же проводиться аналіз інформації, отриманої на етапі «Вимірювання». На підставі цього визначаються причини дефектів у процесі виробництва.

4. *Improve (вдосконалення)* - розроблення і впровадження рекомендацій зі зміни процесу для його удосконалення.

5. *Control (контроль)* - постійний моніторинг процесу. Створення системного підходу з управління процесом, тобто необхідно упевнитися в тому, що проблема усунена, а якщо ні, то прийняти дії з її усунення.

Після того як пройдено всі фази «Шість сигм» для всіх ключових процесів в організації, настає проривне поліпшення в економіці підприємства і задоволенні споживачів.

Для впровадження «Шість сигм» в організації створюється інфраструктура, яка формується [49]:

- з «чемпіонів»;
- «спонсорів»;
- «майстрів чорного поясу»;
- «чорних поясів»;
- «зелених поясів»;
- «жовтих поясів».

Ці назви запозичені з карате з метою привернути увагу до методології.

«Чемпіони» - це вище керівництво, яке знає ідеологію «Шість сигм» і активно прагне до її впровадження. Крім того, «чемпіонами» називають всіх неформальних лідерів, які застосовують методологію у своїй повсякденній діяльності та діляться своїми ідеями при першій можливості.

«Спонсори» - це власники, які координують діяльність підприємства.

«Чорний пояс» - це особи, які мають найвищі технологічні і організаційні навички і забезпечують технічне управління програмами «Шість сигм». Вони володіють статистичними методами, навчають їм «чорні» і «зелені пояси» і здатні застосовувати ці методи в нестандартних ситуаціях. Перш за все це вчителі.

«Зелені пояси» - це керівники певних проектів або підрозділів, які очолюють відповідні команди.

«Жовті пояси» - непостійні співробітники, які пройшли навчання інструментам DMAIC (define, measure, analyze, improve, control - визначення, вимірювання, аналіз, вдосконалення, контроль) і можуть усвідомлено брати участь у роботі команд, очолюваних «чорними» і «зеленими поясами».

У методології «Шість сигм» використовуються всі відомі інструменти і методи управління якістю. За сферою їх застосування виділяють п’ять груп:

1. Методи генерації ідей і структурування інформації:

• "мозковий штурм";

• експертні методи;

• дерево рішень;

• діаграма «риб'ячий скелет» Ісікави [53] – це прийом візуалізації мислення для «мозкового штурму». Цей метод забезпечує системний підхід до визначення реальних причин виникаючих проблем (рис. 5.2).

Рис. 5.2. Діаграма «риб'ячий скелет» [53]

Діаграма дозволяє:

• стимулювати творче мислення;

• уявити взаємозв'язок між причинами і зіставити їх відносну важливість;

• упорядкувати роботу творчої (навчальної) групи.

2. Інструменти збору даних:

• вибірковий метод;

• операційні визначення;

• методи визначення голосу споживача (Voice of the Customer, VOC) - методи, які допомагають організації зібрати вхідну інформацію від зовнішніх споживачів, оцінити і проранжирувати їх вимоги і забезпечити постійний зворотний зв'язок з організацією. Інструменти визначення голосу споживача включають безліч простих і складних методів дослідження ринку, концепції аналізу вимог, а також більш нові технології, наприклад створення сховищ даних (data warehouses) і «розкопування» даних (data mining).

3. Інструменти аналізу процесу і даних:

• аналіз перебігу процесу;

• аналіз додаткових цінностей;

• графіки та діаграми;

• аналіз Парето – полягає у визначенні пріоритетності вирішуваних завдань. Основою аналізу є емпіричне твердження про те, що 20 % зусиль відповідають за 80 % наслідків. Тобто визначивши, наприклад, 20 % найбільш вагомих причин дефектів, можна знизити рівень браку на 80 %, або, сфокусувавшись на 20 % найбільш значущих завдань, можна на 80 % досягти здійснення мети;

• гістограма;

• графік трендів.

4. Інструменти статистичного аналізу:

• перевірка статистичної значущості;

• кореляція і регресія;

• методи оцінки похибок вимірювань та ін.

5. Інструменти реалізації рішення і управління процесом:

• методи управління проектами;

• аналіз потенційних проблем;

• збалансована система показників.

Залежно від ступеня охоплення процесів організації можливі три шляхи розгортання методології «Шість сигм»:

1. Трансформація організації в цілому (у кризових ситуаціях під загрозою банкрутства).

2. Удосконалення окремих видів діяльності організації.

3. Вирішення окремих проблем організації.

Сильні сторони методології «Шість сигм»:

• застосування моделі для всіх видів виробничих процесів і всіх видів підприємств;

• поєднання людського чинника з поетапною автоматизацією виробництва;

• методологія, орієнтована на кінцевий результат. Поки не прораховано передбачуваний прибуток проекту - проект не отримає схвалення і не піде у виробництво;

• установлення строгих критеріїв виконання проекту, а також використання кращих існуючих підходів і методів;

Недоліки підходу «Шість сигм»:

• методологія є оцінною, не містить нового в запобіганні дефектів;

• встановлення допустимої кількості дефектів не є методом підвищення ефективності виробництва;

• програми моделі ефективні тільки в компаніях з сильною директивної культурою. Якщо тиск згори слабшає, все удосконалення зупиняються.

Але слід зазначити, що методологія продовжує розвиватися, спираючись на якість продукції і, таким чином, усуваючи багато недоліків.

5.3. Управління бізнес-процесами

Поняття бізнес-процесів набуло поширення у зв'язку з переходом до процесно-орієнтованої організації і процесно орієнтованого управління підприємством (підрозд. 1.3). На сьогодні не існує єдиної загальноприйнятої типології бізнес-процесу. Тому одночасно використовується безліч різних понять і позначень, як наприклад, основний процес, головний процес, процес створення вартості, виробничий процес і т. д. Характерними для компаній процесами є, наприклад, виконання замовлення, розроблення продукту, управління компанією, доставка продукції. На практиці в кожної компанії існують типові для їх сфери, взаємопов'язані між собою бізнес-процеси, що мають на меті створення і реалізацію вартості, продуктів і послуг.

Нагадаємо, що ***бізнес-процес*** - це регулярно повторювана послідовність взаємопов'язаних заходів (операцій, процедур, дій), під час яких використовують ресурси зовнішнього середовища, створюється цінність для споживача і видається йому результат.

У діяльності будь-якої компанії можна нарахувати як мінімум кілька десятків бізнес-процесів. Щоб їх якось структурувати і виділяти конкретний процес із загальної маси, вводять певні класифікації.

Споживач може бути як зовнішнім, так і внутрішнім відносно організації. Зовнішній споживач - це споживач, який не входить до складу даної організації, а внутрішній - той споживач, який знаходиться в рамках даної організації.

Важливо знати споживача бізнес-процесу тому, що саме він явно або неявно задає вимоги до процесу і може впливати навіть на сам факт існування конкретного процесу.

Якщо розглянути як приклад підприємство, яке виробляє шини, то виробництво шин - це бізнес-процес, причому основний для даного підприємства. Виробництво шин (як процес) включає в себе безліч взаємопов'язаних операцій, споживає певні ресурси (сировина і матеріали, електроенергія, праця персоналу і т. п.) і видає певний результат споживачеві - готову шину. Споживачем для цього процесу буде одна або кілька оптових торгових фірм, які організують розподіл товару до кінцевих споживачів.

Інший приклад бізнес-процесу - закупівля сировини для виробництва тих самих шин. Такий процес також відповідає даним вище визначенням, але споживач кінцевого результату процесу буде внутрішнім - це виробничі цехи підприємства, у яких готують гумову суміш, обрезінівают металокорд і т. д.

Результат бізнес-процесу - це найбільш важлива його складова. Діяльності без результату не буває, інакше це не діяльність, а безцільне проведення часу. Без досягнення результату (причому з необхідними споживачеві характеристиками) діяльність безглузда. А від того, як процес побудований, залежать, у тому числі, і витрати цього процесу.

У бізнес-процесі повинен бути єдиний *менеджер*, який управляє процесом і відповідає за його результат. На практиці часто буває (це характерно для великих компаній), що в бізнес-процесу є так звані власник і менеджер процесу. Обидві ці фігури

відповідають за результати, але при цьому власник процесу має повноваження змінювати сам порядок виконання процесу, а менеджер процесу здійснює оперативне управління. Щоб це було більш зрозуміло, ці відмінності можна проілюструвати на прикладі. Є процес «матеріально-технічне забезпечення». Менеджером процесу є начальник відділу постачання - посадова особа, яка безпосередньо бере участь у процесі і відповідає за результат. А власником процесу є заступник генерального директора з закупівель - фігура вища і, що називається, «вагома». Знати, хто є менеджером і власником процесу, треба як мінімум тому, що саме в цих людей потрібно збирати інформацію про поточний стан процесу та узгоджувати з ними передбачувані зміни.

У компаніях існують процеси різних видів, які можуть залежати один від одного і в той же час відрізнятися за багатьма параметрами.

Існує кілька класифікацій бізнес-процесів. Тут наведено дві з них. Більш докладна детально відображує нюанси процесів, а більш коротка зазвичай застосовується консультантами при комплексному описі бізнес-процесів підприємств.

Отже, більш детальна класифікація бізнес-процесів має такий вигляд:

- основні процеси;
- супутні процеси;
- допоміжні процеси;
- забезпечувальні процеси;
- бізнес-процеси управління;
- процеси розвитку.

Основними бізнес-процесами є процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, що є цільовими об'єктами створення підприємства і забезпечують отримання доходу. Так, для заводу деревностружкових плит і деталей (ДСП і Д) основним бізнес-процесом є виробництво ламінованої деревностружкової плити.

Супутні процеси - процеси, орієнтовані на виробництво товару або надання послуги, які є результатами супутньої основному виробництву виробничої діяльності і забезпечують отримання доходу. Так, для автотранспортного підприємства процес ремонту стороннього транспорту на власній ремонтній базі є супутнім процесом.

Допоміжні бізнес-процеси - процеси, призначені для забезпечення виконання основних бізнес-процесів і підтримки їх специфічних рис. Так, для ТЕЦ або ГЕС допоміжним бізнес-процесом є процес ремонту виробничого обладнання.

Забезпечувальні бізнес-процеси - процеси, призначені для життєзабезпечення всіх інших бізнес-процесів і орієнтовані на підтримку їх універсальних рис. На підприємствах будь-якої галузі це процес фінансового забезпечення діяльності, процес кадрового забезпечення, матеріально-технічного забезпечення і т. п.

Бізнес-процеси управління - це процеси, що охоплюють весь комплекс функцій управління на рівні кожного бізнес-процесу і бізнес-системи в цілому. Це процеси стратегічного, оперативного та поточного планування, формування і здійснення управлінських дій.

Бізнес-процеси розвитку - це процеси вдосконалення виробленого товару або послуги, технологій, модифікації устаткування. Наприклад, це проведення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) у машинобудуванні, процес технічного переозброєння в електроенергетиці і т. д.

Більш проста класифікація бізнес-процесів складається з таких типів:

- керуючі процеси;
- ключові процеси (включають у себе основні та супутні процеси);
- підтримуючі (забезпечувальні та допоміжні процеси).

На рис. 5.3 подано основну типологію бізнес-процесів на підприємстві, а також представлено їх взаємозв'язок.

Необхідно відразу підкреслити, що ці процеси можна класифікувати не тільки так. У реальній практиці зустрічаються, наприклад, окремо процеси взаємодії з клієнтами. Вибір класифікації не настільки принциповий, важливо лише розуміти, навіщо взагалі потрібна класифікація. Справа в тому, що в діяльності компанії можна нарахувати як мінімум кілька десятків бізнес-процесів. Щоб їх якось структурувати, і вводять певні класифікації.

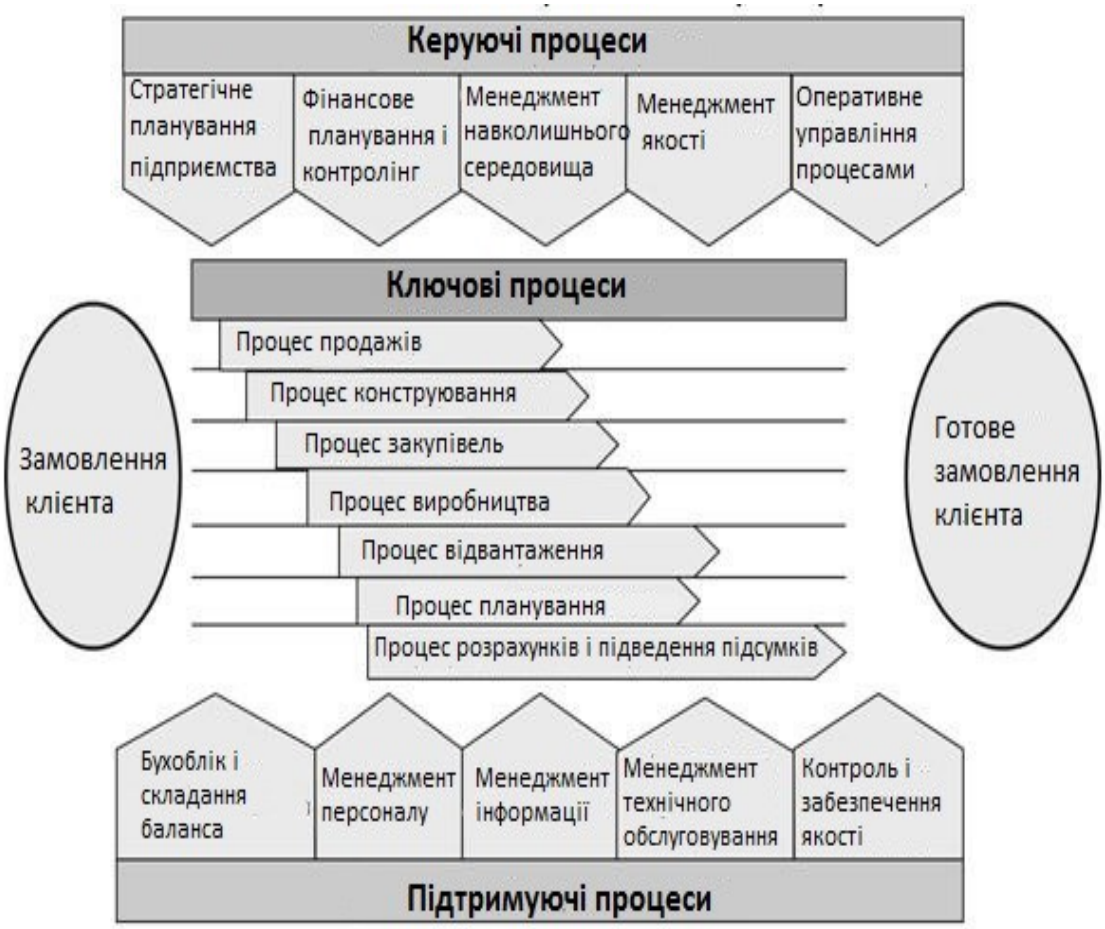

Рис. 5.3. Взаємозв'язок бізнес-процесів підприємства [30]

З класифікаціями взагалі все не так однозначно. Класичний приклад - процес «управління персоналом». До якого з типів за простою класифікацією його віднести? Відповідь на це питання буде неоднозначною. Процес управління персоналом, якщо його проаналізувати, складається з ряду відносно незалежних подпроцессов.

Так, підпроцес «підбір персоналу» явно належить до допоміжних, оскільки при його реалізації забезпечуються всі процеси організації ресурсами - співробітниками. А ось подпроцесс «планування штатного розкладу» слід віднести до керуючих, оскільки він задає, по суті, план набору персоналу, тобто створює деякий керуючий вплив для служби набору персоналу. Приблизно аналогічна ситуація буде з бухгалтерським обліком. Підготовка встановленої бухгалтерської та податкової звітності забезпечує процес. А підготовка первинних документів, з яких і збирається звітність, - це взагалі не процес, а окремі процедури в основних бізнес-процесах.

Класифікація бізнес-процесів допомагає визначити, як саме можна виділяти конкретний процес із загальної маси.

Ключові процеси виділяють виходячи з результату, цінного для споживача. Підтримуючі процеси виділяють за ресурсом, яким вони постачають компанію. Нарешті, керуючі процеси ми виділяємо за об'єктом, щодо якого здійснюється управлінський вплив.

При цьому важливо не допускати класичної помилки: не виділяти бізнес-процеси за принципом діяльності конкретного підрозділу. У переважній більшості випадків бізнес-процеси є наскрізними для організації, тобто зачіпають декілька підрозділів. Адже підрозділи не можуть не взаємодіяти один з одним, оскільки є елементами однієї системи. А ця взаємодія і є, просто кажучи, бізнес-процесами.

Логічно запитати: чи існують універсальні моделі бізнес-процесів, і якщо так, то які вони? Відповідь також буде неоднозначною - і так, і ні.

З одного боку, кожна організація має свою специфіку діяльності, свою продукцію і послуги, визначених постачальників і покупців, діє на певній території, у певному правовому полі і т. п. Тому говорити про типові бізнес-процесах не можна. На будь-який набір типових бізнес-процесів можна навести контрприклад, який показує, що такий типовий набір буде незастосовуваним до якого-небудь конкретного підприємства.

З іншого боку (і багато консультантів з бізнес-процесів про це знають), можна говорити про певний типовий набір бізнес-процесів стосовно окремо взятої галузі в певному регіоні, в певному часовому проміжку. Причому все одно конкретна реалізація бізнес-процесів буде дещо відрізнятися від типового набору [16].

Управління бізнес-процесами є досягненням цілей організації за допомогою вдосконалення управління і контролю основних бізнес-процесів [19].

З метою однозначного розуміння і сприйняття всіх ключових слів даного визначення розглянемо його детально в табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Терміни, що входять до визначення поняття «управління бізнес-процесами» [19]

Ключове слово	Значение
1	2
Досягнення	Реалізація стратегічних цілей, сформульованих у стратегічному плані організації. На рівні проекту це означає створення цінності або отримання вигоди для підприємства, як зазначено в техніко-економічному обгрунтуванні проекту
Цілі	Можуть лежати в широкому діапазоні: від стратегічних завдань організації до завдань окремо взятого процесу. Суть полягає в досягненні результатів або вирішенні завдань підприємства. Само по собі управління бізнес-процесами метою не є – скоріше це засіб досягнення мети, вирішення абсолютно реальних завдань
Організація	У даному контексті мається на увазі підприємство або його відокремлений самостійний структурний підрозділ. Йдеться про наскрізні процеси, пов'язані з цією частиною організації. Такий підхід покликаний забезпечити порядок у веденні справ
Удосконалення	Підвищення ефективності та продуктивності бізнес-процесів
Управління	Під цим розуміється розстановка співробітників, їх підбір за кваліфікацією, мотивуванням, вимір ефективності роботи, винагороди, самі процеси, а також структура і системи, необхідні для забезпечення процесів
Контроль	Повний цикл Демінга «план-дія-звіряння-контроль». Невід'ємна складова контролю - можливість правильного виміру. Неможливо контролювати і управляти тим, що не можна виміряти

Продовження табл. 5.1

1	2
Основний	Не всі процеси забезпечують прямий внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства, але основні процеси такий внесок забезпечують
Бізнес	Впровадження системи управління бізнес-процесами повинно впливати на бізнес, забезпечуючи вигоди і переваги. Воно повинно бути зосереджено на бізнес-процесах, які є ключовими для головної бізнес-діяльності організації і забезпечують досягнення її стратегічних цілей
Процес	Визначення, дане Роджером Берлтоном говорить, що «реальний процес включає все, що необхідно людині, зацікавленій у результаті, для отримання очікуваного результату». Це визначення містить суть справжнього наскрізного процесу: від початкового механізму включення процесу до остаточного задоволення зацікавлених осіб. Далі Берлтон додає, що «остаточна перевірка повноти процесу полягає в тому, чи видає він чіткий продукт або послугу зовнішній зацікавленій особі або іншому внутрішньому процесу»

Таким чином, управління процесами - це складова частина загального управління. Керівництву підприємства і провідним співробітникам важливо усвідомлювати, що нема фінішної межі в удосконаленні бізнес-пр оцесів; це програма, яка повинна працювати постійно.

Звідси система управління бізнес-процесами - це:

- більше, ніж просто програмне забезпечення;
- більше, ніж просте вдосконалення або реінжиніринг процесів - відпрацьовуються і питання управління;
- не просто модна течія, а складова частина управління;
- не тільки моделювання - вимагає аналізу і впровадження, і реалізація цих процесів.

Управління бізнес-процесами не прирівнюється до технологічного інструментарію або ініціативного проекту у сфері бізнес-процесів. Значне удосконалення бізнес-процесів може бути досягнуто і без застосування технологій автоматизації. Безумовно, використання сучасних технологій в управлінні бізнес-процесами може приносити вигоду, але тільки тоді, коли застосування технологій доцільно і виправдано. Теж можна сказати і про засоби моделювання. Якщо йдеться про інструменти моделювання процесів, то вони бувають надзвичайно корисними. Фактично без допомоги цих інструментів дуже важко реалізувати складний проект вдосконалення бізнес-процесів в економічно ефективні терміни.

Управління на рівні підприємства в цілому переважно займається поліпшенням і контролем процесів, невід'ємних для досягнення його стратегічних цілей. Задати загальний напрямок і поставити завдання вдосконалення бізнес-процесів - критично важливий крок, який потрібно зробити вищому керівництву.

Хоча введення технологій може бути корисним сприяючим чинником у багатьох організаціях, вдосконалення не завжди вимагає технології для успіху. Значно важливіше налагодити процеси до того, як думати про впровадження технологій автоматизації. Білл Гейтс, затятий прихильник технологій автоматизації, визнає, що автоматизація дає ефект тільки в застосуванні щодо ефективно організованої роботи.

Більшість удосконалень у короткостроковому плані можна отримати, не вдаючись до автоматизації.

Обов'язком виконавчого керівництва підприємства є забезпечення чіткого зв'язку між проектами вдосконалення процесів, зроблених підприємством, її стратегією і цілями. Якщо проект не дає строгого обгрунтування свого внеску в досягнення цілей підприємства і його цінності, такий проект не варто реалізувати.

Процеси - це не самоціль. Вони - лише засіб досягнення цілей підприємства. Процеси не забезпечують досягнення цілей випадково або автоматично - необхідно постійне та ефективне управління процесами. Процеси повинні бути максимально ефективними і результативними. Цього можна досягти періодичними проектами (ступеневе вдосконалення), а потім підтримувати постійним управлінням і вимірами.

Можна виділити два аспекти операційного управління бізнес-процесами:

1. *Управління бізнес-процесами як складова частина управління на підприємстві в цілому.*

Даний тип управління повинен забезпечити реалізацію цілей бізнесу і стратегії підприємства. Таке управління здійснюється лінійним керівництвом (або господарями бізнес-процесів), і його не можна доручити внутрішнім або зовнішнім консультантам з управління бізнес-процесами, оскільки ця роль зазвичай є невід'ємною складовою частиною загального управління. Наприклад, керівництво верхньої ланки має відповідати за процеси від початку до кінця, а керівники середньої ланки - за окремі їх складові. Ключовою характеристикою лінійних керівників є те, що вони господарі процесів. До типових обов'язків, пов'язаних з володінням процесами, можна віднести:

- визначення цілей (завдань) і показників, пов'язаних з цілями і нормативами, які потрібно розбити на вимірювані щодня або щотижня показники для постійного моніторингу та управління;
- доведення цілей, показників і нормативів до виконавців процесів, за необхідності забезпечуючи винагороду і стимулювання;
- моніторинг і управління комплексом нормативів; необхідно переконатися, що цілі і показники залишаються точними і значущими;
- мотивування персоналу для перевищення ним цільових нормативів і роботи з усунення порушень у процесах;
- заохочення персоналу на виявлення «вузьких місць» і можливих поліпшень процесів.

Можна виділити три категорії таких лінійних керівників за їх основною сферою діяльності:

- оперативні (операційні) менеджери працюють з чітко визначеними процесами і ув'язаними цільовими показниками. Їх участь полягає здебільшого в перерозподілі людських ресурсів (наприклад, виділення більшої або меншої кількості співробітників), а також у вирішенні операційних проблем (наприклад, виправлення помилок у результаті процесів);
- тактичні менеджери займаються удосконаленням процесів;

- стратегічні менеджери працюють з бізнес-моделлю і пов'язаними з нею процесами.

2. *Управління вдосконаленням бізнес-процесів.*

Управління вдосконаленням бізнес-процесів пов'язано з визначенням, розробленням і реалізацією переваг системи управління бізнес-процесами. У даному випадку менеджери, що відповідають за цей процес, надають підтримку менеджерам бізнесу/підприємства в удосконаленні їх процесів і не повинні відповідати за повсякденне управління бізнес-процесами. Таких менеджерів поділяють на категорії:

- менеджер проекту управління бізнес-процесами. Основний обов'язок - забезпечити досягнення цілей проекту, сформульованих у його обґрунтуванні;

- менеджер програми управління бізнес-процесами. Основний обов'язок - сприяння декільком проектам, щоб забезпечити досягнення цілей програми і зробити це максимально ефективно і продуктивно, поширюючи найкращі зразки і досвід і засвоюючи уроки;

- менеджер Центру вдосконалення бізнес-процесів. Головний обов'язок - забезпечити узгодженість бізнесу і бізнес-процесів, щоб витягти максимум вигоди і переваг з останніх;

- головний керівник процесів. Сфера відповідальності - вибудовування процесів у відповідності зі стратегією, бізнесом і підприємством, щоб ця діяльність була постійно керованою на рівні виконавчих органів підприємства.

Всі менеджери з управління бізнес-процесами повинні усвідомлювати, що їх роль - сприяти досягненню цільових показників, поставлених лінійними керівниками/господарями процесів, а не будувати свою імперію.

В основі управління бізнес-процесами лежать роботи з їх опису, оптимізації та регламентації, і такого роду проекти зачіпають інтереси широкого кола співробітників, вимоги яких суттєво розрізняються залежно від їх ролі на підприємстві. Топ-менеджери зацікавлені в підвищенні керованості, гарантованості управлінських впливів, прозорості і т. д. (розуміючи по цим індикатори, за якими можна визначати, наскільки успішна діяльність компанії, і інструменти впливу на персонал). Менеджери середньої ланки хочуть, перш за все, розуміти межі

своєї діяльності і результати, за які вони відповідають. Нарешті, виконавці хочуть мати зрозумілі, чіткі правила своєї роботи. При реалізації проекту необхідно враховувати інтереси всіх цих груп співробітників.

Питання управління бізнес-процесами гостро постають на підприємстві, коли на певному етапі її розвитку збої у взаємодії підрозділів, менеджерів, співробітників починають носити регулярний характер, при цьому істотно впливаючи на ефективність діяльності самої організації. Збої супроводжуються не тільки втратою інформації, дублюванням функцій, зайвими витратами та іншими негативними наслідками, але і втратою якості продукції підприємства, а отже, і втратою лояльності споживачів. Діагностувати причини цих проблем без детального вивчення діяльності підприємства неможливо.

При цьому важливо, на якому етапі (стадії) розвитку знаходиться підприємство. Для невеликого підприємства з розмитою групою споживачів, нежорсткими процесами діяльності (стадія так самого «особистого інтересу») основною конкурентною перевагою виступає гнучкість і оперативність. Для таких підприємств (як правило, з одним-трьома десятками співробітників залежно від галузі) проекти управління бізнес-процесами протипоказані, оскільки жорсткі схеми процесів, регламенти тощо зводять нанівець переваги гнучкості та оперативності.

Але зі збільшенням підприємства гнучкість і оперативність можуть перетворитися у хаос, коли всі щось роблять, кудись біжать, але отримують результат з серії «лебідь, рак і щука». Управляти хаосом дуже складно, тому на наступному етапі свого розвитку підприємство переходить до регулярного управління, коли починає формуватися централізована система управління (що дуже важливо для концентрації зусиль і контролю ресурсів), явно формуються і набувають сенсу бізнес-процеси, тому що на перший план виходять проблеми взаємодії безлічі (а не десятка) співробітників. Починаючи з цієї стадії розвитку має сенс говорити про управління процесами.

Другий важливий момент: опису, регламентації підлягають тільки ті процеси, які сформувалися і стійко повторюються. Для підприємства з великою варіативністю процесів необхідно не регламентувати, а скоріше моделювати процеси, тестувати різні варіанти і вибирати оптимальний.

Третій аспект полягає у характері діяльності підприємства. Управління за допомогою опису і регламентації бізнес-процесів ефективно далеко не для кожного виду діяльності. Наприклад, якщо основний бізнес підприємства по суті проектний (будівельні підприємства, підприємства одиничного виробництва та ін.), управління такою діяльністю через бізнес-процеси неефективно, що вже багато разів доведено на практиці. Діяльність за проектом визначається його планом, бюджетом, термінами і т. п., але не регламентами бізнес-процесів, і тут потрібні зовсім інші інструменти управління. Управління процесами, як повторюваними алгоритмами діяльності, оптимально для підприємств (або напрямків діяльності) з повторюваними, стійкими бізнес-процесами для виробників, наприклад, серійної продукції. Власне процесне управління направлено на автоматичне забезпечення щоденної роботи підприємства [9].

Таким чином, момент часу для впровадження системи управління бізнес-процесами залежить від конкретних обставин: умов всередині підприємства і його процессной зрілості, а ці показники можуть сильно змінюватися залежно від підприємства в цілому і конкретної ситуації.

Деякі з можливих рушійних сил і приводних механізмів, здатних підштовхнути підприємство до розгляду можливості впровадження системи управління бізнес-процесами, наведені в табл. 5.2 з точки зору підприємства, управління, співробітників, клієнтів, постачальників, виробленого продукту, а також процесів та інформаційних технологій. У багатьох випадках вони перетинаються один з одним.

Якщо діє кілька пускових механізмів, важливо провести аналіз першопричин, оскільки дуже часто підприємства йдуть по шляху найменшого опору і борються з симптомами, замість того щоб за допомогою фундаментальних і структурних заходів впоратися з причиною.

Таблиця 5.2

Чинники і механізми, які спонукають підприємство впроваджувати управління бізнес-процесами [19]

Категорія	Рушійний чинник і механізм пуску
1	2
Підприємство	Високі темпи зростання - важко впоратися зі швидким зростанням або попередньо планувати в умовах швидкого розвитку. Злиття і поглинання - ці чинники змушують організації вдаватися до додаткових ускладнень або потребують суттєвої раціоналізації процесів. Необхідність виведення з експлуатації застарілих систем також може робити свій внесок. Проекти управління бізнес-процесами дозволяють помістити процесний шар по успадкованих старих системах, даючи час на розроблення відповідної стратегії і перетворення. Реорганізація - зміна ролей і розподіл відповідальності та обов'язків. Зміна стратегії - рішення змінити стратегічний напрямок на вдосконалення функціонування, забезпечення лідируючого становища продукту або досягнення довірчих відносин з клієнтом. Не досягнуто мету чи показники діяльності підприємства - впровадження управління процесами, що пов'язана зі стратегією, вимірюванням і управлінням продуктивністю роботи людей. Необхідність відповідати законодавству і нормативним актам. Необхідність забезпечити маневреність підприємств, щоб вони були здатні реагувати на виникаючі нові можливості. Необхідність більш серйозно контролювати бізнес, повністю керуючи його долею

Продовження табл. 5.2

1	2
Управління	Брак надійної управлінської інформації або її суперечливість. Необхідність забезпечити менеджерам більший контроль над процесами на підприємстві. Необхідність створення умов стійкої продуктивності. Необхідність плекання культури високої продуктивності. Необхідність досягнення максимальної окупності існуючих успадкованих систем. Скорочення бюджетів. Уміння отримувати більший виробіток наявного персоналу для розширення бізнесу
Персонал	Висока плинність кадрів, можливо, викликана нудним і виснажливим характером роботи, завищеними очікуваннями від персоналу. Не слід тиснути на співробітників за відсутності відповідної підтримки. Проблеми навчання нових співробітників. Низький ступінь задоволеності співробітників. Можливість істотного зростання кількості співробітників. Бажання розширити повноваження і посилити роль співробітників Співробітникам важко встигати за безперервними змінами і наростаючою складністю.
Клієнти / постачальники / партнери	Низький ступінь задоволеності якістю сервісу, що може бути викликано високими темпами зміни персоналу та/або нездатністю персоналу адекватно справлятися з питаннями в установлені терміни. Непередбачене швидке зростання кількості клієнтів, постачальників і партнерів.

Продовження табл. 5.2

1	2
	Затягнуті терміни обробки для відповіді на замовлення. Намір підприємства зосередитися на досягненні довірчих відносин з клієнтом. Розшарування клієнтів або багаторівневі сервісні вимоги. Впровадження і сувора реалізація практики рівнів обслуговування. Великі клієнти, постачальники, партнери, для яких потрібний унікальний (відмітний) процес
Продукти та послуги	Затягнутий термін виходу на ринок (брак маневреності підприємства). Низький рівень якості обслуговування зацікавлених сторін. У кожного продукту або послуги є свої процеси, хоча більшість процесів - загальні або дуже схожі. Нові продукти або послуги включають елементи існуючих продуктів або послуг. Продукти або послуги складні, комплексні
Процеси	Необхідність забезпечення повної прозорості процесів. Забагато передач з рук у руки або переривань процесу, або відсутність чітких процесів взагалі. Нечітке визначення ролей і обов'язків з процессной точки зору. Якість низька, а обсяги перероблюваної роботи високі. Процеси змінюються занадто часто або не змінюються взагалі. Недостатня стандартизація процесів. Відсутність чітких цілей або завдань процесів. Недостатнє розуміння наскрізного процесу учасниками будь-якого з його етапів

Продовження таблиці 5.2

1	2
Інформаційні технології (ІТ)	Впровадження нових систем ІТ, автоматичних систем розрахунків і т. п. Можна придбати інструменти автоматизації управління бізнес-процесами (документообіг, технологічний процес, управління документацією, збір і аналіз бізнес-інформації), але на підприємстві не розуміють, як їх найбільш ефективно використовувати, щоб спрацював принцип синергії. Поступове виведення з експлуатації старих систем і додатків ІТ. В існуючій системі додатків є перетини, і в ній важко розібратися. Впровадження нової архітектури ІТ. Думка, що ІТ не відповідають очікуванням підприємства. Думка, що витрати на ІТ неконтрольовані, а самі технології занадто дорогі впровадження веб-сервісів

Серед чинників і пускових механізмів, які спонукають підприємство подумати про впровадження автоматизованого рішення, можна назвати такі:

- значний обсяг схожих і повторюваних комплексних операцій-транзакцій;
- чіткий потік трудомістких операцій, які переходять від одного співробітника до іншого, при цьому кожен робить свій внесок шляхом проходження операції;
- необхідність моніторингу операцій у реальному часі (тобто потрібно знати стан операції в будь-який момент часу);
- тривалість процесу обробки, коли час відіграє істотну роль;
- необхідність виконання великого обсягу обчислень всередині комплексної операції;
- доступ до операцій повинен бути забезпечений одночасно багатьом учасникам.

Тим не менше не можна автоматизувати процеси настільки, щоб організація не бачила сенс у необхідності залучення персоналу. Люди найкраще справляються з управлінням взаємовідносинами, і їх залучення до процесу має бути правильно організовано.

Будь-якому підприємству варто починати проект управління бізнес-процесами, коли в наявності певна кількість і поєднання перерахованих вище спонукальних мотивів. Ці показники відрізняються як для кожного окремого підприємства, так і для кожної конкретної ситуації всередині одного підприємства.

Розробклення проекту або програми управління бізнес-процесами та схеми реалізації проекту, яка є прийнятною для будь-якому підприємства і у всіх ситуаціях, - завдання досить складне. Проте досвід консультантів і практиків впровадження системи управління бізнес-процесами дав можливість розробити таку загальну схему, що складається з десяти етапів:

1. Стратегія організації.
2. Архітектура процесів.
3. Стартовий майданчик.
4. Розуміння.
5. Інновації.
6. Розроблення.
7. Персонал.
8. Реалізація/впровадження.
9. Реалізація цінності.
10. Стійке функціонування.

Кожен етап включає ряд кроків, які формують деталізований, структурований, але гнучкий підхід до реалізації проекту управління бізнес-процесами. Кроки не тільки вказують, які роботи повинні бути виконані на кожному етапі, а й дають розуміння взаємозв'язків між етапами.

1. *Стратегія організації.* На даному етапі необхідно домогтися чіткого розуміння стратегії підприємства, перспектив, стратегічних цілей, рушійних сил бізнесу і стимулів виконання всіма учасниками групи проекту. Чи очікують зацікавлені сторони отримати виграш від проекту в короткостроковому або довгостроковому плані? Чи є пропозиція цінності підприємства чіткою і зрозумілою для всіх? Важливо розуміти, що стратегія -

це не план, а «цілеспрямований процес залучення людей зсередини і ззовні підприємства до прокладання нових шляхів вперед» [19]. Стратегію потрібно пояснювати всім зацікавленим сторонам (особливо керівництву і співробітникам) і переконувати їх у її правильності, поки вона не вкоренитися в культурі підприємства. Персонал повинен перейнятися пропонованою стратегією і захоплено сприйняти її. Група проекту повинна знати і розуміти стратегію, тоді спрямованість і наповнення проекту будуть робити внесок у реалізацію стратегії.

2. *Архітектура процесів.* На цьому етапі будується архітектура процесів, тобто формується комплекс правил, принципів, методичних вказівок і моделей для впровадження управління бізнес-процесами по всьому підприємству.

3. *Стартовий майданчик.* На даному етапі досягається три основні результати:

- вибір підрозділу, у якому буде стартувати перший (або наступний) проект управління бізнес-процесами;
- узгодження завдань і/або введення процесів, як тільки процеси обрані;
- формальна організація обраного проекту.

Завдання і бачення процесів потрібно пов'язати зі стратегією організації і архітектурою процесів, щоб бути впевненим, що вони роблять цінний внесок або сприяють стратегії. Визначивши бізнес-підрозділ, вибравши процеси і узгодивши їх завдання, необхідно організувати проект, щоб імовірність його успіху була максимальною. Організація проекту включає структурне визначення групи проекту, його обсягу, роботи з зацікавленими сторонами, розроблення вихідного обґрунтування і формулювання очікуваних прибутків для бізнесу.

4. *Розуміння.* На цьому етапі формується розуміння існуючого середовища бізнес-процесів, достатнього для переходу до етапу інновацій. Важливо зібрати хоча б базові елементарні метрики процесів, щоб мати можливість встановити точку відліку для витрат процесів з метою порівняння на майбутнє. Інші важливі кроки - аналіз корінних причин і виявлення можливостей отримати швидкий виграш. Потрібно знаходити, а в ідеалі - реалізовувати, швидкі виграші по ходу проекту, оскільки підприємство не стане необмежено фінансувати проекти

вдосконалення процесів (і цього не слід робити). Ідеальна ситуація - вихід проекту (проектів) на самофінансування за рахунок вигод, одержаних при реалізації таких швидких виграшів.

5. *Інновації.* Даний етап проекту - творчий і часто найбільш цікавий. У ньому повинна брати участь не тільки група проекту і підприємство, а й відповідні зацікавлені сторони, як внутрішні, так і зовнішні. Після визначення варіантів нових процесів, можливо, знадобиться виконати імітаційне моделювання, облік витрат за видами діяльності, планування ресурсів і перевірити доцільність реалізації, щоб остаточно вибрати найкращий варіант. Слід сформулювати додаткові метрики, щоб їх можна було порівняти з базовими, отриманими на етапі розуміння. Виявляються і будуються в порядку пріоритету нові можливі швидкі виграші.

6. *Розроблення.* Даний етап включає побудову всіх компонентів для впровадження нових процесів. Важливо розуміти, що в даному контексті «побудова» не обов'язково означає вибудовування ІТ, а може означати розгортання всієї інфраструктури (столи, ПК, будівлі і т. п.) для підтримки програми щодо змін персоналу і допомоги співробітникам, виконуючим процеси. Включає також тестування програмного забезпечення та обладнання.

7. *Персонал.* Найважливіший етап схеми, який може поставити під загрозу всю іншу частину проекту, якщо його не виконати ретельно на рівні кращих стандартів. Цей етап призначений забезпечити відповідність функціонала, ролей і показників продуктивності стратегії підприємства і завданням процесів. Саме від людей залежить ефективність і продуктивність процесів, яким б не був ступінь автоматизації. Даний етап можна змішувати з міським управлінням персоналу, оскільки увага йому повинна приділятися на всіх етапах проекту.

8. *Реалізація/впровадження.* На цьому етапі власне і здійснюється впровадження, тобто втілюються в реальність всі напрацювання (вводяться нові процеси, функціональні обов'язки, управління і вимірювання показників продуктивності). Плани впровадження мають величезне значення, як і плани відступу на вихідну позицію і плани дій на випадки непередбачених

обставин. На багатьох підприємствах вважають, що проект завершується успішним впровадженням. Однак наступні два етапи є, мабуть, найважливішими в проекті управління бізнес-процесами.

9. *Реалізація цінності.* Мета даного етапу - забезпечити реалізацію вигоди, сформульованих в обгрунтуванні проекту. Етап включає реалізацію вигоди, процес управління реалізацією і звітність про реалізацію вигоди. Якщо вигоди не реалізовані, підприємству не слід надавати додаткове фінансування, щоб продовжувати процесні проекти. Реалізація переваг або вигоди - завдання групи проекту, господаря, спонсора проекту і підприємства. Хоча цей етап поставлений дев'ятим, він не є окремим, оскільки деякі його кроки здійснюються і на попередніх етапах.

10. Стійке функціонування. Абсолютно необхідно, щоб група проекту працювала спільно з бізнес-підрозділами при формуванні процесної структури, що забезпечує стійкість постійного вдосконалення процесів і їх оперативного доопрацювання. Значні ресурси, вкладені в проекти, потрібно підтримувати і розширювати. Керівники підприємства повинні усвідомлювати, що у процесів є час життя, і необхідно постійно вдосконалювати їх після досягнення проектом цільових показників удосконалень. В іншому випадку зі зміною бізнес-проців на підприємстві будуть просто працювати не оптимально. Цей етап полягає в переході від проектного стану в режим звичайної бізнес-діяльності [19].

Контрольні питання

1. Що являє собою поняття «управління виробництвом»?
2. Назвіть основних дослідників виробничого менеджменту.
3. Назвіть дванадцять принципів ефективності (продуктивності) Гарінгтона Емерсона.
4. Продовжіть: «виробнича система – це ....»
5. Операційна система складається з підсистем, назвіть і охарактеризуйте їх.

6. Процес проектування систем складається з п'яти етапів. Розкрийте їх.

7. Назвіть основну мету управління виробництвом.

8. Перерахуйте основні завдання управління виробництвом.

9. Продовжіть: «персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) – це....»

10. Дайте визначення працівникам, службовцям.

11. На які фонди поділяються основні засоби підприємства?

12. Що таке оборотні кошти?

13. Назвіть основні цілі управління виробництвом.

14. Назвіть основні принципи прийняття стратегічних рішень.

15. Назвіть переваги і недоліки моделей управління виробництвом «Бережливе виробництво» і «Шість сігм».

16. Назвіть відмінності зовнішніх і внутрішніх споживачів.

17. Які ви знаєте бізнес-процеси? Назвіть і охарактеризуйте їх.

18. Назвіть аспекти операційного управління бізнес-процесами.

19. Перерахуйте етапи програми управління бізнес-процесами.

РОЗДІЛ 6.УПРАВЛЕНІЕ ПЕРСОНАЛОМ

6.1. Теорії управління персоналом

Персонал (кадри) - весь штатний склад працівників організації, що виконують різні виробничо-господарські функції. У наш час доцільно розглядати персонал як основне багатство будь-якої організації. Це найважливіший потенціал господарської системи. Від його якості і повноти реалізації залежить значною мірою успіх у досягненні поставлених перед організацією цілей. Вміле управління персоналом повинно бути направлено на максимально можливу реалізацію персоналу як потенціалу.

Управління персоналом - це сукупність логічно пов'язаних дій, спрямованих на оптимізацію трудових ресурсів підприємства (персоналу) в аспекті їх діяльності, якісних і кількісних характеристик з метою раціонального досягнення поставлених перед організацією цілей.

Одна з найважливіших складових управління бізнесом - управління персоналом, як правило, ґрунтується на концепції управління - узагальненому уявленні (необов'язково декларованому) про місце людини в організації. В основному виділяють чотири концепції залежно від тяжіння до економічної або соціальної системі залежно від розгляду працівника як ресурсу і як особистості в процесі виробництва:

1. Економічна концепція використання трудових ресурсів.
2. Організаційно-адміністративна концепція управління персоналом.
3. Організаційно-соціальна концепція управління людськими ресурсами.
4. Гуманістична концепція управління.

Основною метою *економічної концепції* використання трудових ресурсів є максимальне використання трудового потенціалу співробітників. В основу концепції покладено теорію наукового управління Ф. Тейлора. Роль людини зводиться до чинника виробництва. Місце людини в системі - елемент процессу праці. Висуваються вимоги щодо якісних характеристик працівника - наявність технічної підготовленості, старанність, дисциплінованість, готовність підпорядкувати особисті інтереси інтересам спільної справи.

Сферою застосування даної концепції управління найчастіше є підприємства, що займаються масовим і серійним виробництвом, де застосовується низькокваліфікована праця. Єдино можливий стиль керівництва при використанні на виробництві економічної концепції - це авторитарне управління. Генеральна мета управління співробітниками полягає в найбільш повному використанні трудових можливостей працівника. Основним завданням є відбір найбільш здібних працівників, їх стимулювання доступними методами, а також нормування виробництва. Дана концепція передбачає економічну схему управління працівниками, за якою кожен працівник є лише рядком у зарплатній відомості і має такі особливості:

- роль кожного конкретного працівника зведена нанівець, його особистісні характеристики не враховуються, і працівник розглядається тільки як один з чинників виробництв;
- економічний підхід до управління персоналом не виділяє місце окремого працівника в загальному процесі виробництва, а визначає його безособово як один з чинників виробництва;
- професіональні вимоги щодо підготовки персоналу обмежуються елементарною технічною грамотністю, людські - старанністю і дисциплінованістю;
- відмінною рисою економічної концепції є нав'язування працівникам ідеї про пріоритетне значення виробничих питань і другорядне значення особистих проблем.

Ця концепція досить ефективно працює за умови однозначно і конкретно поставлених перед виконавцями завдань. Обов'язковою умовою успіху є пріоритет внутрішньовиробничих чинників над зовнішнім середовищем. Слабкими ж місцями економічної концепції є проблематичність перебудови всієї системи при будь-яких змінах, а також однобоке використання можливостей персоналу. Можна узагальнити, що управління персоналом при економічній концепції зводиться до організації праці та заробітної плати, а заохочення високої ефективності проводиться оплатою часу роботи.

Мета *організаційно-адміністративної концепції* управління персоналом - використання трудового і особистісного потенціалу людини. В основу концепції покладено розробки теорії бюрократичної організації А. Файоля. Модель управління

концепції - організаційно-адміністративна («людина - одна з позицій у штатному розкладі»). Людині в системі управління відводиться роль ресурсу організації. Місце людини в системі управління - елемент формальної організаційної структури. Висуваються вимоги щодо якісних характеристик співробітника професійно-кваліфікаційні та особистісні якості повинні відповідати займаній посаді.

Типовою сферою застосування даного підходу є підприємства галузей виробництва, де є чітка організаційна структура.

Метою даної концепції є використання як трудового, так і особистісного потенціалу кожного працівника. Завдання управління включають у себе відбір перспективних співробітників за критерієм професійних і особистих якостей, відповідних певній посаді. Управління персоналом здійснюється за схемою, де кожен співробітник є конкретною позицією в штатному розкладі. Ця концепція представляється схемою управління персоналом, у якій роль працівника організації - це ресурс, у якому він займає місце окремого елемента структури організації. Вимоги щодо підготовки співробітника включають у себе як професійні, так і особистісні якості, що сприяють відповідності займаній посаді. Найбільш ефективною дана управлінська система є за умови створення додаткових керівних систем і підсистем. А слабким місцем даної концепції є перетворення працівників у ресурс і необхідність його розвитку з придушенням особистісних прав у частині вибору. Отже, управління персоналом розглядається цією концепцією як управління покладеними повноваженнями і довіреною відповідальністю під час всього трудового стажу працівника.

Мета *організаційно-соціальної концепції* управління людськими ресурсами - максимальне використання потенціалу працівника шляхом створення оптимального навколишнього середовища. В основу концепції покладено теорію людськи х відносин Елтона Мейо і постбюрократичну теорію організації. Організаційно-соціальна модель управління - «працівник - непоновлюваний організаційний ресурс, елемент соціальної організації». Роль людини в системі управління - ресурс організації. Місце людини в системі управління - елемент

соціальної організації. Висуваються вимоги щодо характерних «якостей працівника»: наявність професійно-кваліфікаційних і особистісних якостей, відповідних посаді, а також повна відповідність психологічного клімату корпоративній культурі організації.

Дана концепція управління чудово зарекомендувала себе щодо середніх і великих організацій передових технологічних галузей, що працюють в умовах жорсткої конкуренції. Головною метою є найповніше використання потенціалу співробітника через створення максимально сприятливого навколишнього середовища. Завдання управління полягають не тільки у відборі працівників з відповідними професійними і людськими якостями. Необхідно навчання, орієнтоване як на поглиблення, так і на універсалізацію знань і навичок. Якщо для системи управління працівник відіграє роль ресурсу організації, то його місце в цій системі можна охарактеризувати як одиничний соціальний елемент організації. Найбільш ефективною концепція є при постійній увазі і підтримці сприятливого внутрішнього клімату. Поширюючи свій вплив не тільки на робочі питання, але і на відносини всередині колективу, система управління контролює фізичне і психологічне благополуччя працівників своєї організації.

Мета *гуманістичної концепції* управління - створення умов для самореалізації людини. Модель управління - гуманістична: «не людина для організації, а організація для людини». Людині в системі управління відводиться роль головного суб'єкта організації. У системі управління людина є членом організаційної системи. За якісними характеристиками до працівника вимоги не висуваються, а від бажань і здібностей працівників залежить стан відносин всередині організації.

Найбільш ефективне застосування дана концепція знаходить у сфері мистецтв і на малих підприємствах. Теоретичною основою для гуманістичної концепції послужила філософія японського менеджменту з його заміною особистих інтересів на інтереси організації, які сприймаються працівником як власні. Основною метою управління дана концепція вважає створення оптимальних можливостей для найбільш повної самореалізації співробітників. Ключова ідея управління персоналом полягає в

тому, що не працівник існує для організації, а організація існує для працівника. У повній згоді з ідеєю управління працівник відіграє роль головного суб'єкта організації, займаючи місце члена організаційної системи. Яких-небудь особливих вимог до співробітників не висувається, відносини всередині самої організації повністю залежать від здібностей і бажань самих співробітників. Висока ефективність даної концепції пов'язана з духовним зростанням і переосмисленням цінностей у питанні організаційного розвитку. На відміну від інших, цей підхід до управління практично не має слабких місць. Отже, дана концепція управління персоналом базується на самоврядуванні і стимулюванні зростання ефективності роботи через підвищення якості життя.

Аналізуючи викладені концепції, можна узагальнити підходи до управління персоналом, виділивши два полюси ролі людини в суспільному виробництві:

- людина як ресурс виробничої системи (трудової, людської) - важливий елемент процесу виробництва і управління;
- людина як особистість з потребами, мотивами, цінностями, відносинами - головний суб'єкт управління.

У наш час пошук шляхів активізації людського чинника всередині організації та врахування соціально-психологічних особливостей персоналу є однією з вирішальних умов підвищення ефективності діяльності будь-якої фірми і найбільш важливим чинником успіху в бізнесі. Все активніше застосовується поняття «інвестиції в персонал». Використання в процесі виробництва висококваліфікованих працівників істотно підвищує витрати виробництва, проте сучасні високі технології вимагають і кваліфікованого персоналу [68].

6.2. Методи управління персоналом

Методи управління персоналом - це способи здійснення управлінських дій на персонал для досягнення цілей управління виробництвом. Існує три групи методів управління, які розрізняються способами впливу на людей:

- адміністративні;
- економічні;
- соціально-психологічні.

Адміністративні методи. Здійснення управлінських впливів на персонал базується на владі, дисципліні і стягненні. Адміністративні методи орієнтовані на такі мотиви поведінки, як усвідомлена необхідність дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини трудитися в певній організації і т. д. Ці методи мають прямий характер впливу: будь-який регламентуючий або адміністративний акт підлягає обов'язковому виконанню.

Способи адміністративного впливу:

1) організаційні дії: штатний розклад; положення про підрозділи; посадові інструкції; організація робочого місця; колективний договір; правила трудового розпорядку; організаційна структура управління; статут установи. Ці документи (окрім статуту) можуть оформлятися у вигляді стандартів установи і обов'язково вводяться в дію наказом керівника. З іншого боку, реалізація організаційних впливів значною мірою залежить від менталітету працівників, їх готовності неухильно дотримуватися інструкції і працювати за правилами, затвердженими адміністрацією;

2) розпорядчі дії: накази, розпорядження, вказівки, інструкції, настанови, цільове планування, нормування праці, координація робіт, контроль виконання. Розпорядчі дії спрямовані на досягнення поставлених цілей управління, виконання внутрішніх нормативних документів або підтримку системи управління установи в заданих параметрах шляхом прямого адміністративного регулювання. Найбільш категорична форма розпорядчого впливу - наказ. Його невиконання тягне за собою відповідну санкцію (покарання);

3) матеріальна відповідальність і стягнення: добровільне відшкодування збитків установі або клієнту, якому було завдано моральної чи матеріальної шкоди; утримання з заробітної плати; депреміювання; повна матеріальна відповідальність; колективна матеріальна відповідальність;

4) дисциплінарна відповідальність і стягнення: зауваження; догана; сувора догана; пониження в посаді; звільнення;

5) адміністративна відповідальність:попередження; штрафи; відшкодування збитку. Роль адміністративної відповідальності останнім часом зросла. Все частіше стали накладатися штрафи за порушення трудової дисципліни, невиконання наказів і розпоряджень і т. д.

Адміністративні методи управління можуть мати як позитивний, так і негативний вплив на персонал. До *позитивного впливу* адміністративних методів управління можна віднести:

1. Зростання рівня регламентації управління (організаційний вплив):

а) наявність добре опрацьованого статуту установи з вільним доступом до нього працівників;

б) розроблення чітких правил внутрішнього трудового розпорядку і робота з персоналом відповідно до ГК та КЗпП;

в) наявність чіткої організації і штатних структур, їх щорічне коригування у зв'язку зі змінами умов діяльності;

г) наявність чітких посадових інструкцій з визначенням функціональних особливостей працівника і нормуванням праці;

д) розвиток контрактної системи організації і оплати праці.

2. Ефективні види розпорядчих впливів:

а) чіткі накази з зазначенням стану питання, заходів, ресурсів, термінів і відповідальних;

б) чіткі усні вказівки керівництва на всіх рівнях управління;

в) застосування системи контролю якості виконуваної роботи.

3. Баланс між адміністративними методами покарання і заохочення:

а) скорочення плинності персоналу, аналіз причин звільнення та розроблення заходів щодо їх усунення;

б) ефективне застосування методів адміністративного заохочення співробітників за досягнуті результати (підвищення за посадою, збільшення оплати праці, направлення на стажування);

в) використання японського правила: упущення записуються, досягнення заохочуються.

До *негативного впливу* адміністративних методів управління належить:

1. Неефективний організаційний вплив на персонал:

а) типовий статут установи;

б) використання типових або застарілих правил внутрішнього трудового розпорядку, робота з персоналом з порушенням КЗпП і ГК;

в) відсутність або використання застарілої організаційної структури;

г) відсутність посадових інструкцій, орієнтація на усні вказівки керівництва, використання застарілих інструкцій;

д) відсутність або ліквідація контрактної системи організації і оплати праці.

2. Неефективні види розпорядчих впливів:

а) розпливчасті або суперечливі накази з констатацією стану питання і без зазначення чітких заходів;

б) нечіткі і суперечливі усні вказівки керівництва;

в) відсутність системи контролю якості або її низька ефективність.

3. Дисбаланс між адміністративними методами покарання і заохочення:

а) зростання плинності персоналу, відсутність аналізу причин звільнення;

б) відсутність зв'язку адміністративного заохочення до досягнутих співробітником результатів (оголошення догани, а потім підвищення на посаді);

в) відсутність чітких правил покарання і заохочення.

У наш час роль адміністративних методів зменшилась. Ряд суперечливих процесів у суспільстві також перешкоджають використанню адміністративних методів: це зростання безробіття і часткова зайнятість, значна інфляція протягом останніх років і невчасна виплата заробітної плати, перевищення темпів зростання цін на споживчі товари над темпами зростання заробітної плати.

Економічні методи. Керуючі впливи на персонал здійснюються на основі використання економічних законів і категорій. До недавнього часу економічними методами вважалися централізоване планування, господарчий розрахунок, заробітна плата, тобто роль і місце економічних методів тлумачилися вузько, що обмежувало діапазон прийнятих рішень і важелів регулювання на рівні установи. Економічні методи повинні базуватися на товарно-грошових відносинах ринкової економіки, що викликає необхідність нового теоретичного обгрунтування ролі економічних методів.

Економічні методи управління можна класифікувати так:

1) планове ведення господарства: вільне підприємництво; план економічного розвитку; портфель замовлень; критерій ефективності; кінцеві результати. Роль економічних методів полягає в ув'язуванні перерахованих категорій і мобілізації трудового колективу на досягнення кінцевих результатів;

2) оплата праці: посадовий оклад; тарифна ставка; додаткова зарплата; винагорода; премія. Керівник установи за допомогою перерахованих компонентів заробітної платим може регулювати матеріальну зацікавленість працівників відповідно до економічно можливих витрат на виробництво за статтею «заробітна плата», застосовувати різні системи оплати праці (відрядну або погодинну), формувати матеріальні і духовні потреби працівників, забезпечувати зростання їх життєвого рівня;

3) робоча сила: ринок праці; попит (потреба); наявність (чисельність); вартість робочої сили; рівень життя;

4) ринкове ціноутворення: вартість; ціна; собівартість; дохід; прибуток;

5) форми власності: державна ; муніципальна; приватна; громадська; інтелектуальна.

Форми власності - важлива економічна категорія, яка визначає характер взаємовідносин всередині установи.

Економічні методи управління також можуть впливати на персонал як позитивно, так і негативно. *Позитивний вплив* економічних методів управління полягає в такому:

1. Планове ведення господарства:

а) розробляється план економічного розвитку на основі поставлених довгострокових цілей, проводиться розрахунок обсягів виробництва і споживання ресурсів на основі економічних нормативів;

б) кінцеві результати чітко визначені (виручка, обсяг продажів, продуктивність, якість, собівартість і т. п.). Вони є основою планування, обліку і аналізу, мотивації і стимулювання праці, вони стабільні в часі і за рівнями управління.

2. Зростання заробітної плати:

а) індексація заробітної плати з урахуванням інфляції;

б) розвиток форм додаткової заробітної плати з урахуванням умов праці та кваліфікації (наприклад суміщення посад).

3. Розвиток системи преміювання з прибутку:

а) преміювання персоналу з прибутку у вигляді відсотка до посадового окладу (тарифної ставки);

б) розподіл премії з прибутку за кінцевими результатами діяльності підрозділів і всередині самого колективу;

в) розвиток виплат матеріальної допомоги з прибутку з урахуванням особистості працівника і різних ситуацій;

г) наявність чіткого положення про преміювання.

4. Заохочення зростання матеріальних потреб:

а) надання працівникам безвідсоткових позик на придбання товарів тривалого користування;

б) забезпечення працівників безкоштовним або частково оплаченим житлом (гуртожитком);

в) надання працівникам безоплатної або мінімально оплачуваної соціальної інфраструктури (дитячі установи, оздоровчий комплекс, профілакторій, автостоянки і т. п.).

До *негативного впливу* адміністративних методів управління можна віднести:

1. Безплановість ведення господарства:

а) план економічного розвитку не розробляється, ув'язка обсягів виробництва і споживання ресурсів не проводиться, економічні нормативи відсутні або застаріли;

б) кінцеві результати чітко не визначені або розмиті. Вони не є основою планування, обліку або аналізу, мотивації і стимулювання праці, часто змінюються в часі і за рівнями управління.

2. «Заморожування» заробітної плати:

а) фіксована зарплата на мінімальному рівні в галузі;

б) виплата додаткової зарплати по мінімуму в межах КЗпП.

3. Ліквідація системи преміювання з прибутку:

а) епізодичне преміювання персоналу з фонду оплати праці без прив'язки до прибутку;

б) централізований розподіл премії пропорційно посадовим окладам;

в) припинення виплат матеріальної допомоги або її надання тільки в надзвичайних випадках;

г) відсутність (скасування) положення про преміювання.

4. Ігнорування зростання матеріальних потреб:

а) відсутність позик або їх надання під банківський відсоток;

б) відсутність забезпечення житлом або продаж його за ринковими цінами;

в) ліквідація або відсутність безкоштовної соціальної інфраструктури для працівників підприємства.

Соціально-психологічні методи впливу на персонал базуються на використанні закономірностей психології та соціології. Соціологічні методи відіграють важливу роль в управлінні персоналом, вони дозволяють встановити призначення і місце співробітників у колективі, виявити лідерів і забезпечити їх підтримку, пов'язати мотивацію працівників з кінцевими результатами виробництва, забезпечити ефективні комунікації і вирішення конфліктів у колективі. Вплив соціально-психологічних методів може носити як позитивний, так і негативний характер.

До *позитивного впливу* соціально-психологічних методів управління можна віднести такі:

1. Ефективні соціальні методи впливу:

а) постійне проведення соціологічного анкетування в колективі про стан психологічного клімату і роль керівників;

б) використання соціальних експериментів, що передують кардинальним змінам у колективі (перебудова структури, оплата праці, зміна лідерів);

в) планування соціального розвитку колективу на основі забезпечення зростання життєвого рівня та соціальних нормативів;

г) підтримка ініціативності співробітників, облік накопичених традицій.

2. Раціональні психологічні методи впливу на персонал: формування гарного психологічного клімату в колективі на основі чіткого дотримання прав людини і психологічних методів дослідження.

Негативний вплив соціально-психологічного управління полягає в такому:

1. Неефективні соціальні методи впливу:

а) ігнорування соціологічного анкетування і підтримка неформальних методів збору інформації (чутки, плітки та ін.);

б) ігнорування соціальних експериментів, проведення радикальних змін без підготовки та інформування колективу;

в) «скидання» проблем соціального розвитку колективу на міську владу та інфраструктуру галузі;

г) орієнтація на ринкову конкуренцію, ігнорування ініціативності співробітників.

2. Неефективні психологічні методи впливу: створення нервозності і психологічного дискомфорту в колективі, ігнорування прав людини і психологічних методів.

Психологічні методи відіграють дуже важливу роль у роботі з персоналом, оскільки направлені на конкретну особу працівника або службовця і, як правило, строго персоніфіковані та індивідуальні.

Кожен з перерахованих методів може зватися оптимальним у конкретних ситуаціях. Тому всі вони знаходять застосування так чи інакше, відповідно до того, як розвивається ситуація. Причому слід підкреслити, що в управлінні персоналом особливу увагу необхідно приділяти соціально-психологічним методам управління. Це залежить від того, що зближення формальної і неформальної структур управління значною мірою опосередковується даним методом.

6.3. Функції управління персоналом

Функції управління персоналом - це виробництво фактичних дій, за допомогою яких здійснюється процес управління персоналом. Всі ці функції управління персоналом взаємопов'язані між собою і в сукупності утворюють цілісну систему роботи з персоналом.

У теорії управління персоналом виділяють такі основні функції:

- формування персоналу (наймання, підбір, відбір);
- адаптація;
- оцінка;
- навчання;
- мотивація;
- винагорода;
- створення комфортних соціальних умов у колективі.

1. Формування персоналу.

Формування персоналу - основне завдання кадрового менеджменту не тільки на старті розвитку організації, а й протягом всієї її діяльності. Залежно від того, наскільки активно служба персоналу впроваджується в процес формування складу співробітників організації, структури персоналу і визначення переважних якостей працівників, багато в чому залежить ефективність організації в цілому.

Перше завдання при управлінні процесом формування персоналу організації - вирішення питання про структуру організації і відповідно про структуру персоналу. Залежно від того, яка організаційна структура обрана для даної організації, вибудовується модель структури персоналу. Ця модель може бути спланована в одній з трьох парадигм планування:

- організаційне планування - планування персоналу відповідно до топографії організації (по підрозділах, цехах, відділах, службах);
- функціональне планування - планування персоналу відповідно до професійних функцій (бухгалтер, юрист, економіст, прибиральник приміщень);
- статутне планування - планування персоналу відповідно до рівнів управління (працівники, службовці (фахівці), керівники).

Відповідно до обраної парадигми планування система кадрового менеджменту організації вирішує такі завдання планування:

- визначення послідовності формування персоналу (які працівники знадобляться в першу чергу);
- визначення кількості працівників відповідно до обраної структури;
- визначення джерел залучення персоналу;
- розподіл витрат на формування персоналу.

Визначення послідовності формування персоналу пов'язано зі стратегією розвитку організації і особливістю ситуації, у якій проводиться планування. Необхідно мати на увазі, що організація може працювати при загальному недокомплектуванні персоналу, за відсутності персоналу окремих підрозділів, діяльність яких може бути на час припинена (наприклад, філії), але ніколи не може працювати в тому випадку, якщо не забезпечені

функціональні зв'язки між підрозділами. Саме тому при плануванні персоналу необхідно скласти певну «карту» ключових посад, які за жодних обставин не можуть бути вакантними.

Найбільшу проблему при формуванні персоналу має визначення джерел персоналу і відповідно до них технологій комплектації кадрів організації. При визначенні джерел слід враховувати такі чинники:

1) загальна ситуація на ринку праці;
2) особливості регіонального ринку праці;
3) особливості галузевого ринку праці;
4) рівень конкуренції в обраній сфері діяльності;
5) терміновість формування персоналу;
6) запланований рівень витрат на формування персоналу.

Як джерела виділяють внутрішні джерела (сам персонал організації в разі його реструктуризації) і зовнішні джерела (залучення в організацію персоналу ззовні).

Залежно від того, наскільки відомі особливості ситуації для організації, вона вибирає одну зі стратегій формування персоналу.

Набір персоналу оголошується за умови, що організації в короткий термін необхідно сформувати персонал зі стандартними професійними характеристиками за умови, що на ринку праці існує достатній рівень пропозицій робочої сили. При наборі персоналу в організації одне завдання - якомога швидше заповнити вакансії. Набір може здійснюватися тільки на ті робочі місця, які не потребують спеціальної підготовки та особливої кваліфікації.

Набір персоналу може виступати і як вимушений захід. У цьому випадку в організації може бути система особливих вимог до персоналу, але ринок праці не може задовольнити ці вимоги, оскільки заявлені організацією працівники виявляються в дефіциті. У цьому випадку організація також здійснить набір, якщо нарешті знайде серед пропозицій якогось кандидата, в основному відповідного її вимогам. У будь-якому випадку набором персоналу називається така стратегія формування персоналу, яка не передбачає вибір між конкуруючими кандидатами, які надходили в організацію ззовні.

Відбір персоналу оголошується за умови, що організація впевнена в тому, що на ринку праці бажаючих зайняти оголошені вакансії більше, ніж самих вакансій. Саме ця обставина і формує процедуру вибору з кандидатів тих, хто більшою мірою задовольняє вимоги організації. Відбір персоналу поділяється на актуальний і перспективний. При актуальному відборі перевагу отримують ті кандидати, які найбільшою мірою відповідають вимогам, заявленим організацією. При перспективному відборі пріоритет залишиться за тими кандидатами, чиї перспективи зростання відповідають стратегічним напрямкам розвитку організації. Відбір персоналу може бути заснований тільки на зовнішніх джерелах залучення персоналу, а може бути змішаним, зокрема у варіанті конкурсу.

Відбір персоналу завжди ґрунтується на системі оцінки діяльності співробітників організації і прийнятої в організації системи оцінки якості персоналу.

Підбір персоналу - стратегія, при якій у якості основи обирається тільки система особливих вимог. Організація таким чином «замовляє» собі не просто працівника, а систему якостей і властивостей. У цьому випадку головним завданням виявляється пошук відповідних працівників навіть у тому випадку, коли організація формально не має вакансій. При знаходженні відповідної кандидатури підбирається і форма можливої співпраці організації та працівника. Підбір персоналу дуже поширений, оскільки допомагає вирішувати безліч завдань, зокрема залучення в організацію висококваліфікованих працівників на особливих умовах.

Вибір стратегії формування персоналу змушує організацію активно звертатися до внутрішніх і зовнішніх джерел формування персоналу. Внутрішні джерела можуть бути задіяні через організацію таких заходів як:

- внутрішньоорганізаційний (закритий) конкурс;
- суміщення професій (зокрема через внутрішньоорганізаційне навчання);
- ротація (тимчасова або систематична).

Подібна політика, що має на увазі можливість кар'єрного зростання, є хорошим методом мотивації, яка забезпечує сильний кадровий склад. Даний метод гарний тим, що співробітнику не

слід адаптуватися на новому місці роботи, вливатися в колектив, знайомитися з компанією і її правилами. До внутрішнього підбору персоналу належать також ситуації, коли співробітнику потрібна допомога в роботі і він рекомендує на вакантне місце одного зі своїх родичів або знайомих. Найчастіше таким чином набираються рядові працівники - таким співробітникам не потрібна наявність освіти.

Зовнішні джерела формування персоналу активізуються через систему інших заходів:

- відкритий конкурс;
- робота з кандидатами, що самостійно здійснюють пошук роботи (розсилають резюме або публікують їх у ЗМІ та Інтернеті);
- робота з організаціями, що здійснюють допомогу в працевлаштуванні (центри зайнятості, кадрові агентства);
- участь у регіональних акціях (ярмарки вакансій);
- самостійний пошук (у навчальних закладах, у конкуруючих організаціях);
- самопрезентація організації (оголошення в ЗМІ про вакансії).

Вибір стратегії формування персоналу і спирання на той чи інший чинник формування персоналу визначає і кінцевий обсяг витрат на здійснення даної функції управління персоналом. Необхідно мати на увазі, що при оцінці витрат слід врахувати:

- сплату робіт, виконаних сторонніми організаціями (кадровими агентствами, ЗМІ);
- оплату роботи співробітників організації, які брали участь у заходах;
- розмір фінансових втрат організації, зазнаних нею в наслідок незаповненості вакансій;
- економію фонду оплати праці за наявності вакансій;
- компенсації кандидатам за прийняття рішення працювати в організації.

2. Адаптація персоналу.

Адаптація персоналу - взаємне пристосування працівника й організації, що застосовано на поступовому включенні працівника в процес виробництва в нових для нього професійних, психофізіологічних, соціально-психологічних, організаційно-адміністративних, економічних, санітарно-гігієнічних і побутових умовах праці та відпочинку.

Процедури адаптації персоналу покликані полегшити входження нових співробітників у життя організації. Практика показує, що 90 % людей, які звільнилися з роботи протягом першого року, прийняли це рішення вже в перший день свого перебування в новій організації.

Виділимо основні цілі здійснення такої функції управління персоналом, як адаптація:

- зменшення стартових витрат, тому що, поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;

- зниження ступеня стурбованості й невизначеності в нових працівників;

- скорочення плинності робочої сили, бо якщо новачки відчувають себе незатишно на новій роботі і непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;

- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Процес адаптації включає в себе такі аспекти:

- організаційна адаптація;
- соціально-психологічна адаптація;
- професійна адаптація.

Організаційна адаптація

Процес введення в організацію спрямований на засвоєння працівником норм і правил, у тому числі і «неписаних», за якими живе організація, ознайомлення з історією фірми, структурою організації, корпоративною культурою, правилами внутрішнього розпорядку. Метою цього процесу є прийняття новим співробітником цінностей, установок, принципів організації без шкоди для особистісних цінностей.

Обов'язково має бути ознайомлення з системою оплати праці, щоб не було невиправданих очікувань, щоб людина не відчувала себе обдуреною і не розчаровувалася у своїй роботі, а також з системою штрафів і заохочень, соціальних пільг і можливостей зростання в компанії. На цьому ж етапі звертають увагу працівника на вимоги щодо зовнішнього вигляду. Добре, якщо в компанії розроблений буклет, у якому міститься інформація про історію компанії та її організаційну структуру, правила внутрішнього розпорядку і список адміністративної групи із зазначенням внутрішніх телефонів.

Соціально-психологічна адаптація

Входження в колектив, прийняття встановлених норм взаємовідносин - завдання цього етапу адаптації. Одним з перших кроків у соціально-психологічній адаптації є церемонія представлення колективу і керівництву. Це дозволяє подолати відчуття відособленості, чужорідності в колективі.

Потрібно залучати нових співробітників до участі в корпоративних заходах, проводити для них навчальні тренінги.

Професійна адаптація

Мета професійної адаптації - оволодіння новим співробітником системою професійних знань і навичок і ефективне їх застосування на практиці, а також формування деяких професійно необхідних якостей особистості, розвиток стійкого позитивного ставлення працівника до своєї професії.

Першим кроком є роз'яснення новачкові основного змісту його професійної діяльності, ознайомлення співробітника з його посадовими обов'язками, інструктаж з техніки безпеки і техніки пожежної безпеки, ознайомлення з робочим місцем і будь-якими специфічними умовами роботи. На цьому етапі при прийманні в компанію співробітників без досвіду роботи важливим моментом є навчання. Цей захід необхідний для отримання необхідних знань і певних професійних навичок. Підготовка власних кваліфікованих кадрів забезпечує для компанії багато плюсів. Форми викладання можуть бути обрані відповідно до поставлених завдань і уподобань компанії (лекції, семінари, тренінги з навичок спілкування, ефективності переговорів, техніки продажів і різні ділові ігри).

Необхідно, щоб отримані знання і навички співробітники застосовували на практиці. У тому випадку, якщо доводиться приймати в компанію кілька співробітників одночасно, для них усіх можна організувати спеціальні адаптаційні заняття, на яких вони і зможуть отримати всю необхідну інформацію. Адаптуватися всім разом буде набагато простіше. Дуже зручно і для нового працівника, і для співробітника, відповідального за процес адаптації, коли розроблений контрольний лист, де вказано конкретні теми, які він повинен засвоїти, вказано конкретний термін виконання та відповідальних за виконання. У нового співробітника є ніби пам'ятка, що і коли він повинен робити в

період випробувального терміну. Крім того, якщо в організації передбачена атестація персоналу, він може служити контрольним листом, з яким працівник і прийде на оцінну процедуру.

3. Оцінка персоналу.

Система оцінки персоналу - це набір кількох інструментів, за допомогою яких можна ефективно вирішити питання підбору персоналу, його контролю, розвитку, навчання, мотивації та будь-які інші управлінські завдання.

Інструменти оцінки персоналу - це набір різних HR-тестів, програмного забезпечення та інших критеріїв, які допомагають скласти об'єктивний портрет співробітника як особистості, професіонала і частини колективу, оцінити його знання, вміння, навички і ефективність праці, а також розібратися в особистісних особливостях і рисах характеру кожного працівника окремо.

Оцінка персоналу в робочому порядку може здійснюватися регулярно або періодично, і переслідує такі цілі:

- підвищення конкурентоспроможності компанії, а також її зростання на ринку;
- зниження витрат;
- відстеження професійного зростання і розвитку працівника після входження в компанію;
- створення кадрового резерву на керівні позиції.

Методів і систем оцінки персоналу існує велика кількість, в арсеналі досвідченого рекрутера, як правило, можна знайти кілька інструментів, якими він користується комплексно або окремо. Але який би інструмент не був вибраний, головне, щоб він був об'єктивним, а людина брала в процесі оцінки мінімальну участь. Саме з цієї причини комп'ютеризовані методи оцінки більш затребувані серед кадровиків, адже вони дозволяють звести суб'єктивні оцінки до нуля.

Мінімальний вплив людського чинника під час оцінки співробітників має пріоритетне значення, наприклад, якщо співробітник цінується тільки клієнтами, а начальство не звертає на такого працівника уваги, або якщо людина - професіонал у своїй сфері, але колектив заважає працювати і розвиватися.

Головна мета будь-якого процесу оцінки - скласти реальну картину кожного співробітника, тобто яким він є насправді, а не яким його вважають у колективі.

Оцінка персоналу проводиться в таких випадках:

1) при прийманні на роботу (первинна оцінка). У цьому випадку найчастіше використовуються такі методи оцінки як аналіз резюме кандидата, співбесіда, психологічні тести, професійні тести для оцінки знань.

Професійні тести використовуються тільки за наявності певних стандартів у даній спеціальності. Найчастіше тести шаблонні, тому що відповідь на питання може бути або правильною, або неправильною. Але якщо потрібно оцінити здатність кандидата мислити і приймати рішення, то в такому випадку пропонують спеціальні кейси. Для проведення психологічних тестів краще скористатися послугами психолога, який має навички щодо оцінки особистості людини;

2) у робочому порядку. Оцінка персоналу, що працює в компанії вже деякий час, потрібна в таких випадках:

- зміна в гірший бік будь-яких виробничих і торгових показників компанії;
- при плановані скорочення штатів або чисельності працівників. Треба відсіяти тих, хто справляється зі своєю роботою гірше, щоб залишити тільки висококваліфікованих і перспективних працівників;
- при планованих перестановках у штаті. Завжди краще підвищити на посаді наявних співробітників, ніж наймати нову людину. Особливо, якщо йдеться про призначення на ключову керівну посаду;
- у разі проведення програм з розвитку персоналу. Якщо компанія планує підвищити професійний рівень працівників шляхом їх навчання на курсах підвищення кваліфікації, завжди треба знати, наскільки саме їх знання та вміння треба «підтягнути».

Для вже працюючого в організації персоналу зазвичай проводиться періодична оцінка або атестація. За формою проведення ці два оціночних заходи можуть бути схожими, відмінність лише в тому, що за результатами атестації роботодавець має право звільнити співробітника.

Атестація персоналу - кадрові заходи, покликані оцінити відповідність рівня праці, якостей і потенціалу особистості вимогам виконуваної діяльності. Головне призначення (завдання)

атестації - виявити потенційні можливості працівника і в разі необхідності направити на додаткове навчання, а також матеріально заохотити і мотивувати найбільш компетентних і досвідчених.

Атестація персоналу служить юридичною основою для переведень, просувань по службі, нагороджень, визначення розмірів заробітної плати, а також знижень на посаді і звільнення. Атестація спрямована на поліпшення якісного складу персоналу, визначення ступеня завантаження працівників і спрямування його за фахом. Вона має на меті пошук резервів зростання, підвищення продуктивності праці і зацікавленості працівника в результатах своєї праці і всієї організації, найбільш оптимальне використання економічних стимулів і соціальних гарантій, а також створення умов для більш динамічного і всебічного розвитку особистості.

4. Навчання персоналу.

Серед найважливіших функцій управління персоналом навчання персоналу є однією з головних. Необхідність навчання персоналу викликана такими чинниками:

- зростання комунікаційних можливостей, впровадження нових технологій;
- світ у наш час нагадує ринок. Тут лідирують країни, які мають більш розвинені технології, програми безперервної освіти і систему інженерної праці;
- постійні зміни в технологіях.

Існує три основних види навчання персоналу:

1. *Підготовка персоналу* - організоване навчання і випуск кваліфікованих співробітників всіх сфер діяльності людини.

2. *Підвищення кваліфікації* - навчання персоналу з метою удосконалення їх роботи, а отже, підвищення рівня успішності самої компанії.

3. *Перепідготовка персоналу* - навчання співробітників з метою освоєння ними нових знань.

Предмети навчання - це знання (отримання теоретичних, практичних і методичних знань, які потрібні працівнику на його посаді), навички (здатність виконувати завдання, які передбачає професія), вміння і способи роботи.

Види навчання персоналу бувають такими:

- навчання без відриву від виробництва (той, кого навчають, залишається на своєму робочому місці і практично вивчає те, з чим буде працювати після завершення курсу);

- навчання з відривом від виробництва поза робочим часом (може здійснюватися в коледжі, у центрі навчання або у виробничих приміщеннях компанії).

Методи навчання персоналу поза робочим місцем:

- викладання лекцій (пасивний метод навчання);

- курси навчання програмування (більш активний метод);

- конференції, семінари, дискусії, зустрічі з керівництвом (даний активний метод виробляє логічне мислення і способи поведінки в різних ситуаціях);

- ділові ігри (або рольові ігри);

- тренінги;

- самостійне навчання (для цього потрібна сильна мотивація, але метод досить хороший тим, що той, хто навчається сам, може вибрати час і місце навчання);

- метод вирішення виробничих і економічних проблем за допомогою моделей (тобто моделювання процесів, які відбуваються на конкуруючих підприємствах);

- робоча група (молоді фахівці об'єднуються в групу, щоб розробляти самостійно пропозиції з приводу підвищення рівня успішності організації, які потім передають керівництву).

5. Мотивація персоналу.

Мотивація, як загальне поняття, - це спонукання учасників загального процесу до дії. Мотивації властива двостороння природа. З одного боку, мотивація являє собою вплив на людей, нав'язаний ззовні, а з іншого - це самостійне прагнення до чого-небудь. І коли зовнішній вплив з'єднується з внутрішнім бажанням досягти однієї і тієї самої мети, тільки тоді можна стверджувати, що процес мотивації відбувається успішно.

Значний вплив мотивація має на процес управління. Саме функція управління без цього процесу не була б настільки ефективною, якою вона є.

У контексті управління персоналом мотивація - це саме та складова, за допомогою якої працівники діють за тією схемою, яка була запланована і організована заздалегідь. Адже залежно від того, наскільки ефективно діють учасники виробничого процесу, залежить успіх організації в цілому.

Ефективні дії персоналу залежать не тільки від того, наскільки функціонально завантажені працівники, а і від умов їх роботи. Ключовою умовою для досягнення успішного результату є бажання всіх учасників трудового процесу активно здійснювати саме ті дії, які наближають до досягнення поставлених цілей. Тому головним завданням будь-якого керівника є створення умов для мотивації працівників і здійснення її на практиці.

Виходячи з факту двоїстої природи мотивації, можна вивести якусь формулу цього явища, тобто від чого залежить мотивація і як вона з'являється.

Отже, *мотивація* - це взаємодія різних зовнішніх і внутрішніх спонукальних сил, якими і визначається поведінка людини в трудовому процесі. Зовнішній спонукальний чинник до дії - це стимул, відповідно мотив - це внутрішня спонукальна сила.

Стимул - це та складова процесу мотивації, яка залежить виключно від зовнішнього впливу, у даному випадку - від керівника. Зазвичай стимул до роботи помітний з боку, його можна заздалегідь спланувати або змінити, у той час як мотив прихований від спостерігачів, він залежить виключно від інстинктивних імпульсів, потягів і потреб кожного учасника процесу окремо.

Мотив більш пріоритетний у роботі, ніж стимул. Іноді успіху можна досягти виключно завдяки внутрішній мотивації, ніяких зовнішніх стимулів не треба. Але ніколи процес діяльності не завершиться успішно, якщо існують одні тільки стимули без мотивації.

Розрізняють такі види мотивації:

- матеріальна;
- нематеріальна (психологічна, соціальна).

Матеріальна мотивація передбачає отримання певних матеріальних благ, які можуть бути виражені в грошовому еквіваленті, матеріальних об'єктах або послугах. Цей вид мотивації персоналу застосовується на рівні мотивації окремого співробітника або груп співробітників. На рівні мотивації всього колективу організації він застосовується рідше, оскільки є малоефективним.

Нематеріальна мотивація спрямована на отримання співробітниками емоційних вигод. Вигоди можуть проявлятися в різних формах, наприклад підвищення самооцінки, психологічний комфорт, гордість за працю та ін. Цей вид мотивації застосовується на всіх рівнях мотивації персоналу. Найчастіше його застосовують на рівні мотивації всього колективу організації, тому що дозволяє «сформувати» причетність кожного співробітника до організації.

Емоційний підйом підлеглих - це найкраща нематеріальна мотивація в організації для якісних результатів. У сучасних умовах, коли часто доводиться економити і знижувати витрати, нематеріальна мотивація співробітників у компанії можлива і необхідна – це підвищує лояльність, зміцнює командний дух, це недорого і швидко приносить плоди -співробітники отримують задоволення від своєї праці.

У цілому можна сформулювати *ряд правил здійснення ефективної мотивації* працівників:

1. Мотивація тоді дає результати, коли підлеглі відчувають визнання свого внеску в результати роботи, мають заслужений статус. Обстановка і розмір кабінету, участь у престижних конгресах, функція представника фірми на важливих переговорах, поїздка за кордон, неординарне позначення посади - все це підкреслює положення співробітника в очах колег і сторонніх осіб. Вдаватися до цього методу варто делікатно: часткове або повне позбавлення працівника раніше наданого статусу призводить, як правило, до надзвичайно бурхливих реакцій аж до звільнення.

2. Несподівані, непередбачувані і нерегулярні заохочення мотивують краще, ніж прогнозовані, коли вони практично стають незмінною частиною заробітної плати.

3. Позитивне підкріплення результативніше за негативне. «Пряник завжди краще за батіг». Постійне нарікання начальства співробітникам призводить скоріше до небажання працювати, ніж до мотивації досягти кращих результатів, у першу чергу для компанії.

4. Підкріплення має бути невідкладним, що виражається в негайній і справедливій реакції на дії співробітників. Вони починають усвідомлювати, що їх неординарні досягнення не

тільки помічаються, але і відчутно винагороджуються. Виконану роботу і несподівану винагороду не повинен розділяти занадто великий проміжок часу; чим більше часовий інтервал, тим менше ефект. Однак заохочення керівника повинні врешті-решт втілюватися в життя, а не залишатися у вигляді обіцянок.

6. Винагорода персоналу.

Винагорода - це все, що людина вважає цінним для себе. З огляду на те що поняття цінності в людей специфічні, різна і оцінка винагороди, відносність її цінності.

Менеджери з персоналу мають справу з двома головними видами винагороди: внутрішня і зовнішня.

Внутрішню винагороду дає сама робота – це почуття досягнення результату, змістовність і значущість виконуваної роботи, самоповага. Спілкування, що виникає в процесі роботи, також можна розглядати як внутрішню винагороду. Найпростіший спосіб її забезпечення -створення відповідних умов праці і точна постановка завдання.

Зовнішня винагорода виникає не від самої роботи, а дається організацією. Це просування по службі, похвали і визнання, символи службового статусу і престижу, заробітна плата, а також додаткові виплати (додаткова відпустка, оплата певних витрат і страховки).

Характер і величина винагороди, одержуваної співробітниками від організацій як компенсація за свою працю, безпосередньо впливають на здатність організації залучати, утримувати та мотивувати необхідний їй персонал.

Неефективна система винагороди може викликати у працівників незадоволеність (як розміром, так і способами визначення і розподілу винагороди) і привести до хворобливих для організації наслідків у вигляді демотивації працівників, стагнації або зниження продуктивності, високої плинності персоналу, напруженості у відносинах між співробітниками. Незадоволені працівники можуть вступити у відкритий конфлікт з керівниками організації, припинити роботу, організувати страйк або покинути організацію.

У той же час ефективна система винагороди підвищує продуктивність працівників, направляє їх діяльність у потрібне для організації русло.

Всі зміни у сфері винагороди повинні бути добре продумані і відповідним чином підготовлені, оскільки це вкрай чутлива область, що безпосередньо стосується матеріальних інтересів співробітників, у якій ціна помилки надзвичайно велика. Основне значення винагороди полягає в тому, щоб стимулювати виробничу поведінку співробітників компанії, направивши його на досягнення поставлених стратегічних завдань, іншими словами, з'єднати матеріальні інтереси працівників зі стратегічними завданнями організації.

7. Створення комфортних соціальних умов у колективі.

Функції управління персоналом не можна уявити без розробленої системи для створення комфортних соціальних умов. Важливість створення комфортних соціальних умов у колективі повинен розуміти кожен роботодавець, адже саме від колективу і його сприйняття того чи іншого працівника залежить робота останнього. Як зазначалося вище, якщо новачок «не прижився» в колективі, то сподіватися на його успішну роботу, які б професійні навички він не мав, не доводиться - колектив має на людину дуже сильний вплив. Для визначення рівня комфортності соціальних умов у колективі можна керуватися такими чинниками:

- рівень плинності кадрів;
- динаміка продуктивності праці;
- якість продукції;
- кількість запізнень, прогулів;
- кількість претензій і скарг, які надходять або від співробітників, або від клієнтів (або від тих і інших);
- виконання роботи несвоєчасно;
- надмірна акуратність або надмірна недбалість у використанні робочого обладнання;
- частота перерв на роботі.

Періодичний або постійний моніторинг наведених чинників допоможуть оцінити атмосферу в колективі і вжити відповідні заходи щодо усунення несприятливої атмосфери, якщо вона має місце.

6.4. Грейдинг як система оплати праці та мотивації персоналу

На сьогодні система грейдів - це найкраща і єдино виправдана система нарахування посадових окладів на основі бально-факторного методу і матрично-математичних моделей. Автором цієї методики є американський вчений Едвард Хей.

Наростання популярності і попиту на методи грейдів обумовлено тим, що вони пройшли випробування часом. Дуже важко знайти інший такий універсальний метод оплати праці, який враховував би інтереси і роботодавця, і працівника. Підприємство завжди намагається платити з урахуванням своїх цілей, але рівно стільки, щоб працівник не йшов, а останній у свою чергу прагне отримувати якомога більше. Саме система грейдів дозволяє ув'язати оплату праці і логіку бізнесу, а також втрішити багато проблем, пов'язаних з мотивацією персоналу.

Грейд (від англ. grade - оцінка, сорт, клас, ранг) - це група посад, які мають приблизно рівне цінністm для компанії. Як наслідок, кожному грейду відповідає певний оклад або «вилка окладів». Компанії можуть налічувати від 5 до 20 грейдів.

Грейдинг або ***грейдерування*** (від англ. grading - класифікація, сортування, упорядкування) - це процес створення вертикальної структури посадових рівнів і розрядів, універсальної для всього персоналу організації, де всі посади збудовані залежно від їх значущості та орієнтовані на стратегію і бізнес-цілі підприємства.

Система грейдів зародилася в США в середині XX ст. на замовлення держструктур. Вони хотіли розібратися, скільки треба платити чиновникам одного професійного рівня, але які виконують різну роботу. У результаті була розроблена універсальна система, яка враховувала ряд чинників, від яких залежала матеріальна компенсація для певної посади.

Відповідно до Грейдінг розраховується оплата праці працівників, здійснюється розроблення пільг і компенсацій. Грейди впливають тільки на змінну частину заробітної плати, а також на соціальний пакет працівника.

Кожна група посад має максимальну і мінімальну межу базового окладу і рівний відсоток премії за досягнення

стовідсоткової результативності. Кожен грейд має кілька ступенів, якими працівник може просуватися, підвищуючи свій рівень.

Спочатку система грейдів замислювалася як система ранжирування суто посад. Однак зараз розрізняють два підходи до системи грейдів: грейдерування посад і грейдерування працівників.

Грейдинг посад або посадових позицій передбачає розподіл по групах посадових дій, незалежно від того, який саме працівник займає посаду. Грейд посади залежить від цінності і важливості даної посади для компанії. Посада оцінюється за такими критеріями:

- необхідний рівень кваліфікації;
- складність виконуваної роботи;
- ступінь відповідальності посади;
- ступінь самостійності;
- вплив на стратегічні цілі і бізнес-результат компанії;
- аналітичне і комунікативне навантаження, умови роботи.

Така система грейдів добре підходить середнім і великим компаніям, які займаються виробничою, збутовою і торговою діяльністю. Для впровадження цієї системи в організацію необхідно фіксувати і чітко прописувати функції посад, де різні працівники можуть займати аналогічні посади і виконувати аналогічні функції.

Грейдинг працівників має на увазі розподіл безпосередньо працівників, незалежно від займаної посади. Враховується цінність виконуваної роботи і цінність самого працівника, яка залежить від рівня його кваліфікації, досвіду, майстерності і рівня розвитку його професійних компетенцій. Критерії оцінки працівника:

- ступінь відповідальності;
- вплив на бізнес-результат;
- кваліфікація;
- результативність.

Така система добре підійде компаніям, де функції співробітників залежать не стільки від займаної посади, скільки від кваліфікації та здібностей самого працівника. Зазвичай це консалтингові компанії, або інші невеликі за чисельністю організації, де висуваються високі вимоги до рівня освіти і кваліфікації працівників, їх творчих здібностей.

На сьогодні в практику впроваджуються такі системи грейдів і їх модифікації залежно від ступеня складності.

Перший ступінь складності - система ранжирування посад за ступенями складності. Вона не вимагає математичних розрахунків і може бути впроваджена топ-менеджерами компанії після їх попередньої підготовки. Нічого спільного з оригінальною версією системи грейдів вона не має, але деякі консультанти масово впроваджують її на російських і українських підприємствах малого та середнього бізнесу.

Другий ступінь складності - це система Едварда Хея, яка дійсно заснована на бально-факторних методах. Але це не оригінальний варіант, а система грейдів, яку американські консалтингові компанії модифікували під ринок країн СНД. Приблизно такий варіант можна впровадити у фірмах з невеликим штатом.

Третій і четвертий ступені складності - це справжні оригінальні системи грейдів, які, незважаючи на свою копірайтерську захищеність, знайшли свій вихід на ринки України. Ці системи засновані не тільки на бально-факторному методі, але і на правильних, складних математичних розрахунках ваги, кроку, на матрицях, профільно-напрямних таблицях, графіках і найголовніше - на точному і послідовному дотриманні етапів методології.

Ці методи дуже трудомісткі. Їх впровадження розтягується на період від 6 місяців до одного року і супроводжується великою кількістю документообігу та супровідних рекомендацій. Тому тут без зовнішнього консультанта не обійтися.

Впровадження цієї системи оплати праці робить підприємство конкурентоспроможним на внутрішньому та зовнішньому ринках, оскільки підвищується «прозорість» компанії для інвесторів і відповідно збільшується капіталізація.

До того ж, ввівши систему грейдів, підприємство може позиціонувати себе як серйозного гравця на світовому ринку праці та залучати на роботу або до співпраці топ-менеджерів, а також висококласних фахівців з усього світу.

Мета і структура грейдів включає в себе:

- встановлення сітки оплати;
- визначення цінності і вартості кожної ділянки роботи;

- підтримання на високому рівні професійного потенціалу працівників;

- мотивацію на розвиток.

На перший погляд, грейдерування уявляється як аналог тарифної системи. Безперечно, схожість є. Адже і тарифно-розрядна сітка, і грейди являють собою ієрархічну структуру посад, де оклади збудовані за наростаючим принципом. Але є й істотні відмінності, які представлені в табл. 6.1.

Таблиця 6.1

Відмінності між тарифною системою та грейдами [54]

Тарифна система	Система грейдів
1. Побудовано на основі оцінки професійних знань, навичок і стажу роботи	1 Передбачає більш широку лінійку критеріїв, що включає такі показники оцінки посади, як управління; комунікації; відповідальність; складність роботи; самостійність; ціна помилки та ін.
2 Посади розташовуються за наростаючим принципом	2. Грейдинг допускає перетин частини й двох сусідніх грейдів. У результаті цього працівник або майстер нижчого грейду завдяки своєму професіоналізму може мати більш високий посадовий оклад, ніж, наприклад, фахівець з охорони праці, що знаходиться в сусідньому грейді вищого порядку
3. Ієрархічна структура тарифної сітки заснована на мінімальній зарплаті, помноженій на коефіцієнт (міжрозрядні, міжгалузеві, міжпосадові і міжкваліфікаційні)	3. Структура грейдів побудована тільки на вазі посади, яка прораховується в балах
4. Всі посади розташовуються за суворим наростанням вертикалі (від працівника до керівника)	4. Посади розміщуються тільки за принципом важливості для компанії. Так, наприклад, на підприємстві, яке займається інтелектуальними розробками, слідом за управлінцями буде йти грейд IT-персоналу як основного, що заробляє і приносить прибуток, а вже потім буде розміщуватися грейд службовців (юристів, менеджерів і т. д.)

У першу чергу ця система зручна для великих і середніх підприємств, оскільки, на відміну від вертикальної побудови кар'єри, вона дозволяє будувати кар'єру горизонтально, всередині свого рівня. Наприклад, підвищення працівникам кваліфікації, освіти позначиться на рівні оплати, оскільки підвищиться вага чинника знання, і зарплата зросте, незважаючи на те, що працівник буде залишатися на своїй посаді. До того ж на великих підприємствах існує велика кількість посад, що створює багато проблем. Тому в раніше застосовуваних системах визначення посадових окладів доводилося формально називати посади, щоб якимось чином розмістити їх в ієрархічній вертикалі. Цю проблему вирішує система грейдів.

Впровадження системи грейдів на підприємстві відбувається за таким алгоритмом:

1. Підготовчий етап.
2. Розподіл всіх посад за значенням для підприємства.
3. Визначення грейдів.
4. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.
5. Аналіз рівня оплати праці за професіями та посадами на підставі тенденцій ринку і виправлення невідповідностей.

1. Підготовчий етап.

На даному етапі здійснюється підготовка робочої групи, вивчення методики грейдингу, розроблення документації (концепція, положення та ін.), оцінкаа посад (анкетування, інтерв'ювання, бесіда). Бажано, щоб на цих етапах впровадження системи грейдів допомагав навчений внутрішній експерт або зовнішній консультант. Це дозволить уникнути помилок надалі.

2. Розподіл всіх посад за значенням для підприємства.

Це один з найскладніших етапів, оскільки вимагає вибірки ключових чинників для кожної посади. Ці чинники повинні бути не тільки зрозумілими, а й розподілятися за рівнями складності. Тут обов'язково треба враховувати специфіку підприємства, підрозділу, а також вимоги, що висуваються до посади. Спочатку потрібно визначитися з загальними критеріями оцінки посад, якими, наприклад, можуть бути (табл. 6.2):

- управління співробітниками;
- відповідальність;

- самостійність у роботі;
- досвід роботи;
- рівень спеціальних знань (кваліфікація);
- рівень контактів (комунікації);
- складність роботи;
- іна помилки.

Таблиця 6.2

Ключові чинники оцінки посад (приклад)

Рівень чинника	Опис рівня
1	2
Чинник 1. Управління співробітниками	
A	Відсутні підлеглі, тобто нема необхідності керувати співробітниками
B	Відсутні прямі підлеглі, періодична координація робіт інших співробітників у рамках поставленого завдання
C	Координація дій робочої групи (2-3 людини)
D	Управління групою підлеглих для регулярного виконання функціональних завдань
E	Управління підрозділом: вплив, контроль, постановка завдань, мотивація і лідерство. Необхідність як вертикальних, так і горизонтальних взаємодій
F	Управління групою підрозділів, переважно вертикальні владні взаємодії
Чинник 2. Відповідальність	
A	Відповідальність тільки за свою роботу, відповідальність за фінансовий результат своєї діяльності відсутня
B	Відповідальність за фінансові результати окремих дій під контролем безпосереднього керівника
C	Відповідальність за фінансові результати регулярних дій у рамках функціональних обов'язків
D	Вироблення рішень, що впливають на фінансовий результат робочої групи або підрозділи, узгодження рішень з безпосереднім керівником

Продовження табл. 6.2

1	2
E	Повна відповідальність за фінансові результати роботи підрозділу, за матеріальні цінності, організаційні витрати в рамках бюджету підрозділу
F	Повна відповідальність за фінансові та інші результати цілого напряму робіт (групи підрозділів)
Чинник 3. Самостійність у роботі	
A	Нема потреби в ухваленні самостійних рішень при виконанні певних інструкцій, повноваження обмежені, є постійний контроль
B	Приймаються стандартні рішення під контролем керівника, нестандартні ситуації вирішуються начальником
C	Цілі визначено керівництвом, планування і організація роботи проводиться самостійно, самостійна підготовка рішень, рішення приймаються керівництвом
D	Формулюються тільки спільні цілі, працівником проводиться самостійне розроблення методів і засобів досягнення цілей (виходячи з політики організації)
E	Працівник знаходиться практично під самоконтролем, самостійно встановлює цілі і завдання, дотримуючись стратегії організації
F	Розроблення загальної політики дій групи підрозділів, участь у розробленні стратегії компанії
Чинник 4. Досвід роботи	
A	Досвід роботи непотрібний
B	Необхідний досвід роботи, не обов'язково в даній сфері
C	Потрібен спеціальний досвід роботи в даній сфері від 1 до 2 років
D	Потрібен великий досвід роботи в даній сфері (від 3 років)
E	Потрібен серйозний досвід роботи не тільки в цій сфері, а й у суміжних сферах

Продовження табл. 6.2

1	2
F	Крім професійного досвіду, необхідний значний досвід практичного управління великою кількістю співробітників
Чинник 5. Рівень спеціальних знань (кваліфікація)	
A	Достатньо середньої або неповної вищої освіти, спеціальних знань непотрібно
B	Необхідна вища освіта, необов'язково профільна, наявність базового рівня володіння спеціальними методиками і технологіями
C	Вища профільна освіта бажана, вільне володіння спеціальними методиками і технологіями
D	Вища профільна освіта, потрібні поглиблені спеціальні знання та базові в суміжних сферах
E	Вища профільна освіта, спеціальні знання в області розробок, необхідність наукового ступеня
F	Вища профільна освіта і додаткове в галузі управління організацією та персоналом
Чинник 6. Рівень контактів	
A	Спілкування на звичайному рівні, практично відсутні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями
B	Періодичні контакти з клієнтами і зовнішніми організаціями під контролем безпосереднього керівника
C	Регулярні зовнішні і внутрішні контакти, зовнішні контакти на рівні виконавців входять до функціональних обов'язків
D	Постійні контакти з керівниками середнього рівня зовнішніх організацій
E	Зовнішні контакти на високому посадовому рівні, що вимагають проведення складних переговорів, бачення стратегії і політики організації. Потрібні високопрофесійні навики ділового спілкування
F	Контакти на рівні вищих посадових осіб зовнішніх організацій, найбільш важливих і великих клієнтів або партнерів

Продовження табл. 6.2

1	2
Чинник 7. Складність роботи	
A	Одноманітна робота, постійне виконання одиничних операцій
B	Робота більше різноманітна, ніж одноманітна, виконання декількох функцій, які не потребують особливих зусиль
C	Різноманітна робота, що вимагає використання елементів аналізу, логічних міркувань і вибору шляхів вирішення поставлених завдань
D	Робота вимагає детального аналізу, вибору способів вирішення різних проблем, координації з суміжними підрозділами
E	Робота пов'язана з творчим підходом до пошуку і системного аналізу інформації, з виокремлення, постановкою і формулюванням проблем, розробленням шляхів вирішення проблем
F	Робота пов'язана зі стратегічним баченням розвитку напрямку робіт, інтеграція підходів до вирішення проблем різних підрозділів
Чинник 8. Ціна помилки	
A	Помилки впливають на власну роботу і на роботу співробітників у рамках робочої групи
B	Помилки призводять до збоїв у роботі співробітників у рамках всього підрозділу
C	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі підрозділу
D	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у досить великих розмірах
E	Помилка може призвести не тільки до великих збитків, але і порушити роботу ряду підрозділів
F	Помилки можуть призвести до фінансових втрат у масштабі всієї компанії

Обов'язковою умовою цього етапу є визначення набору універсальних чинників для оцінки всіх посад (від працівника до директора), тобто весь персонал компанії повинен оцінюватися за одним набором критеріїв оцінки.

Чинники поділяються за рівнями складності. Від точного і зрозумілого опису кожного рівня багато в чому залежить коректність оцінки посади. Крок (розмір або відстань між попереднім і наступним рівнем складності) між рівнями повинен бути однаковим. Виражається математичною величиною, як правило, визначається у відсотках або цифрах. У наведеному прикладі (табл. 6.2) узято найпростіший, але рівномірно наростаючий крок - 1, 2, 3, 4, 5, 6 балів. Кількість самих рівнів залежить від того, з якою точністю проводитися оцінка. У наведеному прикладі (табл. 6.2) взято для опису чинників шість рівнів складності A, B, C, D, E, F.

Кожному рівню присвоюються бали залежно від ступеня складності і прояви рівня. При цьому необхідно звернути увагу на деякі рекомендації:

- використання об'єктивних процедур бальної оцінки посади, оскільки суб'єктивні спотворення призведуть до великих проблем у подальшому. Адже основна мета системи грейдів - зробити так, щоб компанія, з одного боку, могла утримувати своїх співробітників, виплачуючи їм конкурентоспроможну винагороду, а з іншого - зберігала ефективність своїх витрат на ФОП;

- прагнення до гармонізації всіх позицій і оцінювання їх за однаковими правилами;

- крок між рівнями повинен бути однаковим.

У наведеному прикладі рівні були оцінені так:

A - 1 бал; D - 4 бали;

B - 2 бали; E - 5 балів;

З - 3 бали; F - 6 балів.

Приклад застосування бально-факторного методу оцінки посад представлений у табл. 6.3-6.5.

Розрахунки значущості або ваги чинника здійснюються залежно від ступеня важливості кожного з описаних чинників для підприємства. У наведеному прикладі значущість чинника була взята за 5-бальною шкалою. При підрахунку потрібно

враховувати ступінь важливості про зростання балів від 1 до 5 (табл. 6.3 – 6.5). Обов'язковою умовою при цьому є використання під час оцінки однакових правил розрахунків по кожному чиннику.

Таблиця 6.3

Посада «Генеральний директор»

Чинник оцінки	Рівень відповідності чинника оцінки і його вага, бали						Значущість чинника за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал по чиннику
	A 1	B 2	З 3	D 4	E 5	F 6		
Управління співробітниками						6	5	30
Відповідальність						6	5	30
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід роботи						6	5	30
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)						6	5	30
Рівень контактів (комунікації)						6	5	30
Складність роботи						6	5	30
Ціна помилки						6	5	30
СУМАРНИЙ БАЛ								240

Таблиця 6.4

Посада «Директор служби персоналу»

Чинник оцінки	Рівень відповідності чинника оцінки і його вага, бали						Значущість чинника за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал по чиннику
	A 1	B 2	З 3	D 4	E 5	F 6		
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Управління співробітниками						6	5	30
Відповідальність					5		5	25

Продовження табл. 6.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід роботи	1						5	5
Рівень спеціальних знань (кваліфікація)						6	5	30
Рівень контактів (комунікації)						6	5	30
Складність роботи			3				5	15
Ціна помилки				4			5	20
СУМАРНИЙ БАЛ								185

Таблиця 6.5

Посада «Фінансовий директор»

Чинник оцінки	Рівень відповідності чинника оцінки і його вага, бали						Значущість чинника за 5-бальною шкалою	Підсумковий бал по чиннику
	A 1	B 2	З 3	D 4	E 5	F 6		
Управління співробітниками	1						2	2
Відповідальність						6	5	30
Самостійність у роботі						6	5	30
Досвід роботи				4			3	12
Рівень спеціних знань (кваліфікація)				4			5	20
Рівень контактів (комунікації)						6	5	30
складність роботи						6	5	30
Ціна помилки						6	5	30
СУМАРНИЙ БАЛ								184

Так само розраховується сумарний бал по всіх інших посадах. Так, у наведеному прикладі сумарний бал для інших посад буде таким:

- прибиральниця - 10 балів;
- працівник - 36;
- секретар - 55;
- бухгалтер-економіст - 72;
- майстер - 78;
- аналітик-контролер - 90;
- брист -100;
- головний інженер - 128;
-керівник технічного обладнання - 134;
- начальник відділу кадрів - 145;
- керівник HR-відділу - 164;
- головний бухгалтер - 168.

Формули розрахунку кількості балів для кожної посади схематично подано на рис. 6.1.

Рис. 6.1. Формули розрахунку кількості балів [54]

3. Визначення грейдів.

За результатами підрахунків досі посади розташовуються в ієрархічну піраміду залежно від отриманого сумарного бала. Потім цю піраміду необхідно розбити на грейди.

Посади групуються в грейди за принципом отримання приблизно однакової кількості балів на підставі виконуваних функцій і залежно від ступеня важливості цієї позиції для

підприємства. У результаті в кожен грейд повинні потрапити лише близькі за отриманими оцінками посади (табл. 6.6).

На даному етапі стає зрозуміло, що грейди - це зібрані в інтервали (бальний і окладний) посади на підставі певних аналогій (схожість за змістом виконуваних робіт і рівнозначністю посад).

Далі на ці грейди накладаються отримані бали. Для цього використовується формально-статичний метод. У представленому прикладі всю сукупність сумарних балів можна розбити на 9 інтервалів (грейдів). Далі визначаються межі грейдів. Бали розподілилися по грейдах таким чином:

- до 9-го грейду увійшли посади, які отримали в сумі від 191 до 240 балів;
- до 8-го - від 171 до 190 балів;
- до 7-го - від 136 до 170 балів;
- до 6-го - від 101 до 135 балів;
- до 5-го - від 81 до 100 балів;
- до 4-го - від 66 до 80 балів;
- до 3-го - від 46 до 65 балів;
- до 2-го - від 26 до 45 балів;
- до 1-го - від 8 до 25 балів.

Також необхідно провести категоризацію посад. У представленому прикладі компанія виділила такі підрозділи і категорії персоналу:

Підрозділи персоналу

- адміністрація;	- управлінский;
- бухгалтерія;	- службовці;
- служба персоналу;	- спеціалісти;
- відділ кадрів;	- працівники;
- виробництво;	- обслуживающий персонал.

4. Встановлення посадових окладів і розрахунок вилок окладів.

Обов'язковою умовою для цього етапу є визначення розміру посадового окладу за результатами розрахунків балів. Воно повинно проводитися за єдиними правилами, незалежно від позиції і підрозділу.

Таблиця 6.6

Таблиця грейдів оцінки посад

Номер грейду	Кількість балів	Підрозділ підприємства	Посада	Категорія персоналу	Розмір заробітної плати, грн			Премія, %
					міні-мальна	середня	макси-мальная	
1	8-25	Виробництво	Прибиральниця	Обслуговуючий	1450	1560	1	8-25
2	26-45	Виробництво	Працівник	Працівники	1650	1875	2	26-45
3	46-65	Адміністрація	Секретар	Службовці	1800	2100	3	46-65
4	66-80	Виробництво	Майстер	Фахівці	2700	3000	4	66-80
		Бухгалтерія	Бухгалтер-економіст	Фахівці	2400	2700		
5	81-100	Юридичний відділ	Юрист	Фахівці	3300	3600	5	81-100
			Аналітик-контролер	Фахівці	3000	3300		
6	101-135	Виробництво	Керівник технічного відділу	Фахівці	3900	42 00	6	101-135
			Головний інженер	Фахівці	3600	3900		
7	136-170	Бухгалтерія	Головний бухгалтер	Фахівці	4800	5100	7	136-170
		Служба персоналу	Керівник HR – відділу	Фахівці	4500	4800		
		Відділ кадрів	Начальник відділу кадрів	Фахівці	4200	4500		
8	171-190	Адміністрація	Директор служби персоналу	Управлінський	7500	7800	8	171-190
			Фінансовий директор	Управлінський	6900	7200		
			Директор із стратегічних проектів	Управлінський	6300	6600		
9	191-240	Адміністрація	Генеральний директор	Управлінський	8400	9000	9	191-240

Для встановлення посадового окладу необхідно зібрати інформацію про ринкову вартість різного виду робіт. При цьому необхідно враховувати:

- внутрішню корпоративну політику;
- фінансове становище і потенціал компанії;
- зовнішньоекономічну політику.

У пропонованому прикладі це будуть посади, що входять до штату віртуальної компанії з кількістю працівників до 20 осіб (табл. 6.6). Якщо ж штат великий, тоді в кожному з грейдів треба виділити ключові посади, для яких будуть визначатися ринкові параметри і відповідно грошові компенсації цієї чи аналогічної посади.

Ринок праці аналізується для того, щоб зрозуміти, скільки платять у середньому за аналогічну посаду на інших підприємствах, і на підставі отриманих даних прийняти зважене рішення.

Але перед занесенням зібраних ринкових даних у таблицю необхідно узгодити їх з фінансовим директором компанії.

Нижня межа вилки окладу, тобто мінімального посадового окладу, буде відповідати середньому рівню ринкової вартості посади. Але якщо фінансове становище компанії не дозволяє, тоді мінімальний посадовий оклад буде таким самий, як і мінімальний ринковий.

Потім для кожного грейду встановлюється діапазон окладів, так звана вилка, яка визначається не для кожної посади окремо, а для всього грейду.

Оскільки посадовий оклад відображує основну цінність робочого місця, а не ефективність конкретного співробітника, то можна «накладати» вилку однакового діапазону на кожен грейд.

Діапазони задають верхній і нижній рівень. Розмір діапазонів залежить від уявлення компанії про те, як ці самі діапазони підтримують кар'єрне зростання та інші цінності організації. Тому вилка, як правило, має постійне значення. Назви рівнів вилки і будуть категоріями професійного зростання (рис. 6.2).

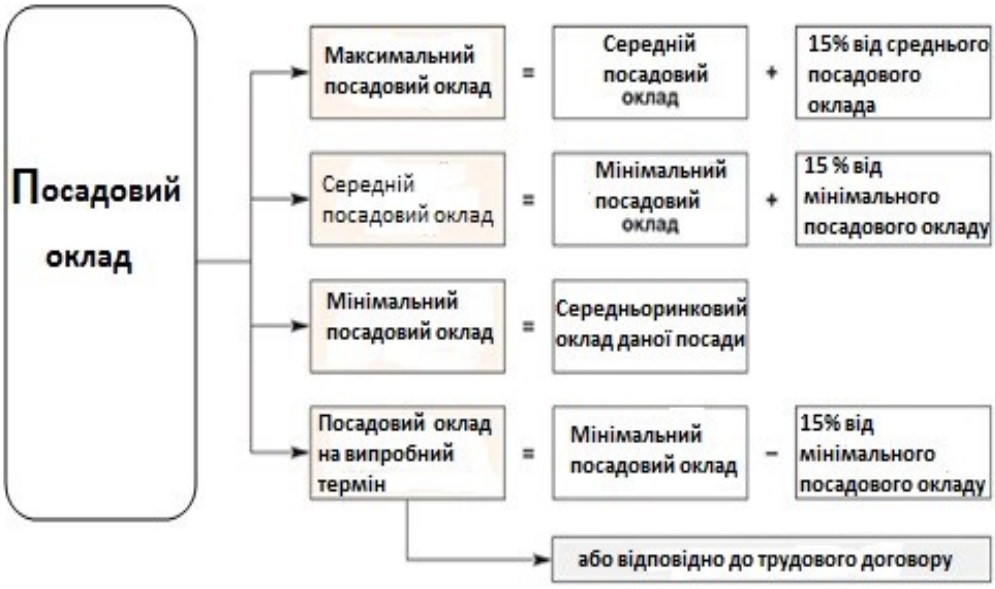

Рис. 6.2. Діапазони вилки посадового окладу

Поставивши, таким чином, середньоринковий оклад у якості мінімального у своїй компанії, автоматично піднімається авторитет і конкурентоспроможність підприємства на ринку праці. А 30-відсотковий діапазон підвищення окладу в рамках однієї посади є сильним мотивуючим чинником. При цьому в процесі визначення посадових окладів необхідно звертати увагу на те, щоб мінімальними посадовими оклад найнижчого (останнього) грейду не був нижче від державних норм і гарантій, тобто не нижче від встановленого державою розміру мінімальної зарплати.

Тому перед введенням у дію остаточних розрахунків системи грейдів необхідно обов'язково перевірити цей посадовий оклад на відповідність його КЗпП і Закону «Про оплату праці».

Підсумком роботи стає типовий формат таблиці з описом всіх внутрішньокорпоративних позицій, що включають назву посад, їх лінійну належність, підпорядкування, номер грейду, інтегральні показники цінності кожної посади, належність до рівня грейду, зарплатну плату (табл. 6.6).

З табл. 6.6 видно, що розмір балів відповідає місцю посади в грейді і відповідно розміру зарплати.

5. Аналіз рівня оплати праці за професіями і посадами на підставі тенденцій ринку і виправлення невідповідностей.

Опрацювавши весь обсяг роботи і завершивши всі етапи, можна графічно зобразити отриманий результат (рис. 6.3). Цей графік об'єднає всі посади в єдине ціле, а також збудує і впише отриману ієрархічну структуру в єдину систему координат.

Обов'язковою умовою побудови графіка є перетин грейдов. Місця перетину - це перспектива професійного зростання і відповідно підвищення посадового окладу. Такий перетин доводить, що працівник-професіонал може отримати у своєму Грейді більше, ніж будь-який фахівець у сусідньому Грейді більш високого порядку.

На підставі цього графіка можна робити різні аналітичні висновки.

Дана схема пояснює ієрархію посад за змістом роботи. Кожна позиція цієї структури визначає вимоги до кожної посади, а також дозволяє персоналу визначити:

- свою підпорядкованість;
- міру відповідальності;
- потреба в розвитку (підготовці кадрів).

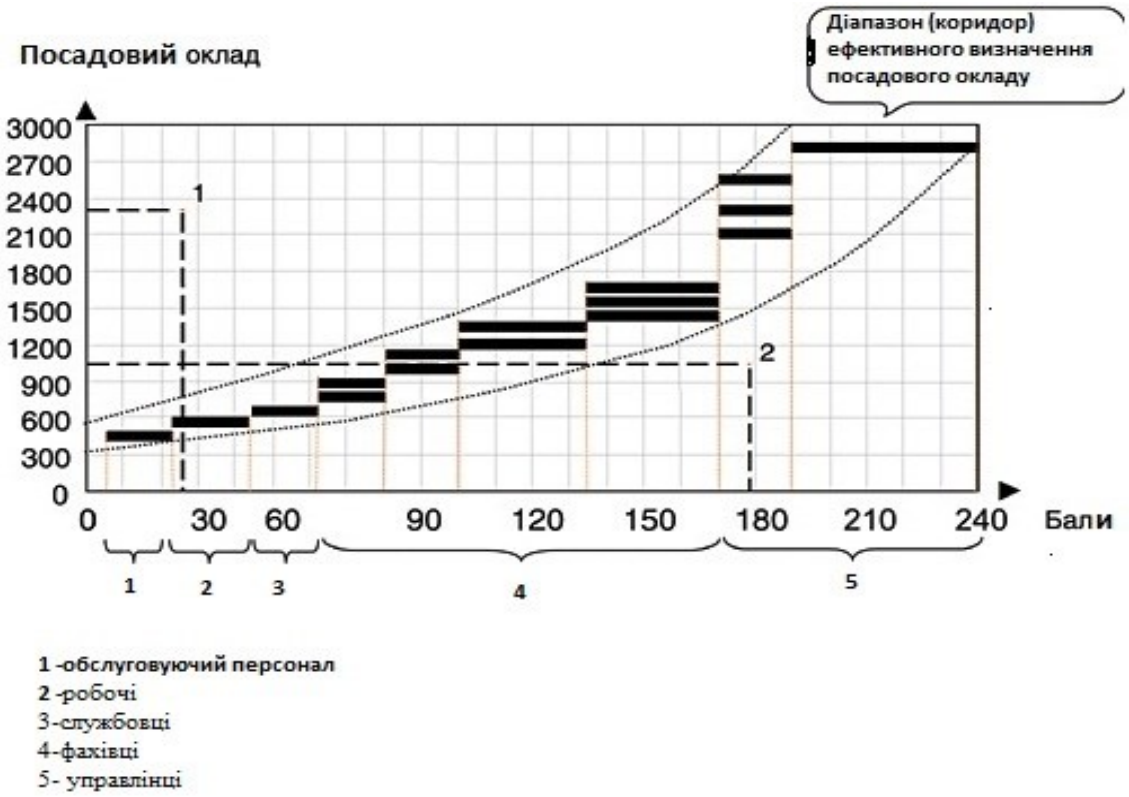

Рис. 6.3. Графік грейдов [54]

Але найголовнішим є те, що відразу ж при отриманні даних остаточної зведеної таблиці і перенесення їх на графік можна буде визначити, на яких місцях і в яких підрозділах є невідповідність в оплаті праці.

Як наочний приклад, на рис. 6.3 додатково поставлені точки 1 і 2. Уважно проаналізувавши графік, можна зробити висновок про те, що ці точки «випадають» із загального коридору нарахування посадових окладів.

Так, наприклад, точка 1 говорить про те, що необхідні цією посадою знання, повноваження, відповідальність невеликі, а оплата за них визначена значна. Відповідно ця посада переоцінена за шкалою посадового окладу і недооцінена за бальною шкалою.

Що стосується точки 2, то з графіка видно, що тут все з точністю до навпаки. Цій посаді дали великі повноваження, але оплату визначили співставний з навантаженням. Отже, ця посада переоцінена за бальною шкалою і недооцінена за шкалою посадового окладу.

У таких випадках необхідно ці невідповідності переглянути і усунути повторним перерахунком.

Але якщо всі посади потраплять у недеформований коридор, який називається діапазоном ефективного визначення посадових окладів, то підрахунки були достовірними й об'єктивними.

Як і будь-яка інша система, грейдинг має ряд переваг і ряд недоліків.

До *переваг грейдингу* можна віднести таке [54]:

1) забезпечення ефективної схеми винагороди, що включає оклади, соціальний пакет, премії;

2) оптимізація організаційної структури підприємства;

3) формування стратегії розвитку персоналу;

4) забезпечення незалежної оцінки співробітників щодо відповідності займаним ними посадам;

5) визначення взаємозв'язку рівня доходу працівника на конкретній посаді з відносною цінністю його позиції, порівняння з іншими існуючими в компанії;

6) підвищення мотивації персоналу;

7) забезпечення прозорості перспектив зростання для співробітників;

8) скорочення плинності кадрів;

9) зменшення ефекту «вигорання» співробітників, які перебувають тривалий час на одній посаді.

Серед *недоліків* цієї системи можна відзначити такі:

1) великі витрати на розроблення, впровадження, підтримання в робочому стані системи грейдів;

2) залучення великої групи експертів для впровадження системи в компанію;

3) коректна оцінка посад пов'язана зі значними труднощами, оскільки необхідно осмислити, для яких цілей існує та чи інша позиція і які завдання виконує в компанії співробітник, що займає її;

4) розроблення умов переміщення співробітників з одного грейду в інший викликає організаційні, фінансові та психологічні проблеми;

5) небезпека суб'єктивного підходу як при розробленні та первинній оцінці складових грейдів (наприклад, часто має місце оцінка не посад, а конкретних особистостей, які їх займають), так і в процесі регулярних робочих перевірок відповідності персоналу рівню грейду.

Також необхідно розглянути оптимальне співвідношення постійної і змінної частини заробітної плати після впровадження системи грейдів. Змінна частина заробітної плати існує багато десятиліть і довела з часом свою необхідність.

Проаналізувавши ринок зарплат, можна зробити висновок, що їх змінна частина іноді досягає 90 %. Такого бути не повинно. Якщо премія перевищує постійну частину зарплати, то її важливість буде знівельована, вона буде відігравати роль «латання дірок» у системі оплати праці. На рис. 6.4 наведена структура заробітної плати грейдів до введення системи грейдів.

Після введення системи грейдів структура заробітної плати повинна виглядати так, як показано на рис. 6.5.

Рис. 6.4. Структура заробітної плати до введення системи грейдів [54]

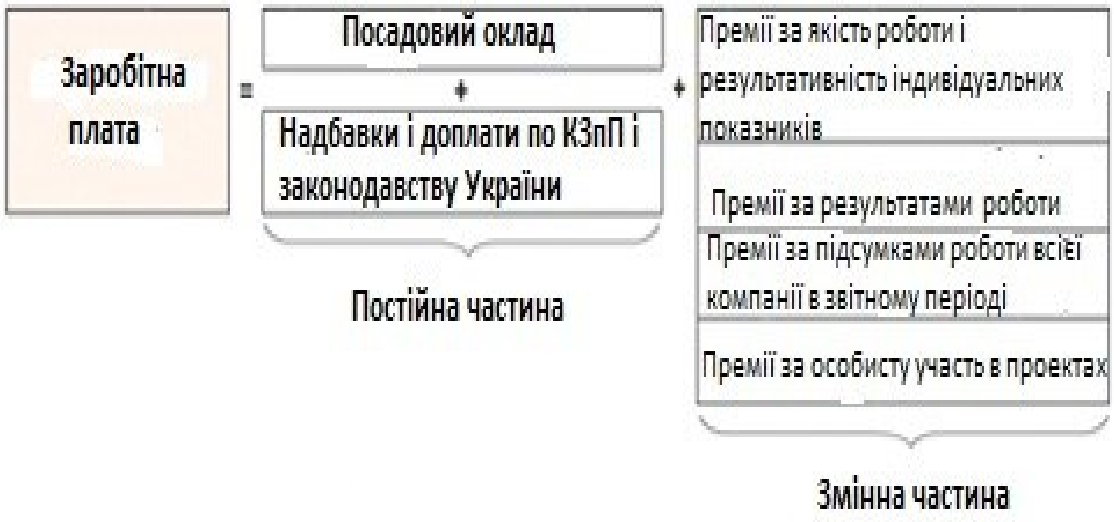

Рис. 6.5. Структура заробітної плати після введення системи грейдів [54]

Як показує практика, у сучасних ринкових умовах оптимальне співвідношення постійної і змінної частини заробітних плат має становити 60 % до 40 %. Тільки таке співвідношення, коли постійна частина перевищує змінну, змушує працівників виконувати план, щоб, таким чином, отримати більшу частину свого заробітку. А друга (змінна) частина буде встановлювати остаточну справедливість, оскільки в неї увійдуть тільки премії, які чітко дають зрозуміти, за що отримав їх працівник (за свій внесок у результати роботи підрозділу або цілої компанії). Всі інші надбавки змінної частини

(бонуси, пільги) повинні зникнути, бо вони знеособлені і необгрунтовані. Чим менше будь-яких доплат у змінній частині, тим краще працівник розуміє, що він повинен зробити для того, щоб отримати змінну частину зарплати.

Щоб працівник засвоїв умови, при яких нараховується преміяі, їх повинно бути не більше трьох.

Умова 1. Мінімальна і середня премії нараховуються за внесок у результати роботи підрозділу, а також за якість і кількість виконання і перевиконання зобов'язань (планів).

Умова 2. Максимальна премія - за внесок у результати роботи компанії і за індивідуальні досягнення суперкласним фахівцям.

Умова 3. Особлива премія, яка нараховується за рацпропозиції, впровадження яких принесло компанії прибуток за фактом. Наприклад, розробив співробітник план поліпшення системи продажів або здешевлення якихось технічних витрат, розробив бренд або новий вид продукції (до чого не додумалися інші) - начальство повинно заохотити це грошима і пропорційно ефекту від результату впровадження проекту.

Але якщо на підприємстві не уніфіковано систему нарахування змінної частини заробітної плати, до відома кожного працівника треба довести, що премію дають не просто за виконання функціональних обов'язків, а за якість і кількість [54].

Контрольні питання

1. Назвіть основну мету організаційно-адміністративної концепції управління персоналом.
2. Розкрийте сутність гуманістичної концепції управління.
3. Перерахуйте і коротко охарактеризуйте основні групи методів управління, які розрізняються способами впливу на людей.
4. Розкрийте сутність поняття «функції управління персоналом» і перерахуйте їх.
5. Назвіть стратегії, які общає організація, і розкрийте їх сутність залежно від того, наскільки відомі особливості ситуації.
6. Розкрийте поняття «професійна адаптація».
7. Назвіть випадки, коли відбувається оцінка персоналу.

8. Перерахуйте і охарактеризуйте три основних види навчання персоналу.

9. Розкрийте двосторонню природу мотивації.

10. Що таке «стимул»?

11. Охарактеризуйте «Грейдінг», як систему оплати праці і мотивації персоналу.

12. Назвіть основні відмінності між тарифною системою і системою Грейдів.

13 Розкрийте алгоритм, за яким відбувається впровадження системи грейдів на підприємстві.

РОЗДІЛ 7. УПРАВЛІННЯ ФІНАНСАМИ

Управління фінансами підприємств - це управління у сфері грошових відносин щодо формування, розподілу і використання грошових доходів, накопичень і фінансових ресурсів з метою найбільш ефективного їх використання і підвищення платоспроможності підприємства [63].

Зважаючи на важливість причетності фінансового управління до процесів виробництва і реалізації продукції, даний напрямок управлінської діяльності в бізнесі є однією з головних турбот підприємця, який повинен мати у своєму розпорядженні розвинену фінансову та бухгалтерську організацію, що забезпечує чітке розроблення і досить швидке отримання структурних відомостей з метою прийняття ефективних управлінських рішень. Управління фінансами для підприємця має два основні аспекти:

1) інвестиційний (у якій кількості і куди вкладати свої кошти);

2) фінансовий (де взяти гроші на здійснення тих чи інших вкладень).

7.1. Цілі та принципи управління фінансами

Грамотне фінансове управління - це 90 % успіху бізнесу. Важливо тут - визначитися з цілями. До основних цілей управління фінансами на підприємстві можна віднести такі:

1. Збільшення доходу за фіксований проміжок часу (як правило, за один рік). Будь-яке фінансове управління (незалежно від структури) має ставити за мету збільшення прибутку. У свою чергу дохід формується з урахуванням двох основних аспектів:

- ефективність роботи компанії (її господарська діяльність);
- чітка реалізація стратегії розвитку.

Додатковий дохід підприємства сприяє підвищенню рівня прибутку керівників. Як наслідок, з'являється зацікавленість у подальшому розвитку структури. При цьому основне завдання - точний розрахунок прибутку з урахуванням витрат, зазнаних у період виробництва і продажу тієї чи іншої продукції (послуги) компанії. Дане правило носить назву «принцип нарахування».

При його чіткому дотриманні можна розраховувати на підвищення рівня рентабельності продукції, а також зростання ефективності використання поточних ресурсів компанії.

2. Підвищення ціни акціонерного капіталу. Ще одне завдання - підвищити вартість підприємства, виражену в цінних паперах. Ті акціонерні товариства, акції (облігації) яких обертаються на біржі, можуть оцінити свою компанію за простою формулою. Ринкова ціна (не номінальна вартість акції, а саме ринкова) множиться на загальну кількість акцій. Підсумковий результат - це вартість чистих активів і за сумісництвом ціна самої компанії.

Акціонерам у свою чергу важливо не просто отримувати прибуток з цінних паперів (у вигляді дивідендів), а й бачити зростання емітента. Інвестор добре усвідомлює, що чим краще розвивається підприємство, тим більше він зможе заробити на продажу акції в подальшому.

3. Гарантія платоспроможності (ліквідності). Рентабельність підприємства - це не єдине завдання управління фінансами. Важливо контролювати і регулювати протягом вхідних і вихідних засобів. Особлива увага приділяється таким аспектам:

- контроль термінів дебіторської заборгованості;
- оцінка платоспроможності підприємства ;
- своєчасне погашення зобов'язань;
- контроль можливостей компанії здійснювати інвестиційну діяльність;
- контроль виведення коштів з обороту (якщо це потрібно для підтримки високого рівня забезпечення).

При управлінні фінансами в бізнесі та підприємництві домінує ряд загальних принципів або правил [68].

1. *Принцип фінансового співвідношення термінів («золоте банківське правило»).* Отримання коштів і їх використання повинно відбуватися у встановлені терміни і на певні цілі. Так, нестача власних оборотних коштів може бути покрита за рахунок короткострокових позик, а капітальні вкладення можуть бути проведені за рахунок довгострокових кредитів.

2. *Принцип платоспроможності*. Фінансування має забезпечувати платоспроможність у будь-який час.

3. *Принцип рентабельності капіталовкладень*. Для будь-яких капіталовкладень необхідно вибирати найбільш дешеві способи фінансування. Позиковий капітал можна залучати лише тоді, коли це підвищує рентабельність власних коштів.

4. *Принцип збалансованості ризиків*. Особливо ризиковані капіталовкладення необхідно фінансувати за рахунок власних коштів.

5. *Принцип пристосування до потреб ринку*. Дуже важливо враховувати кон'юнктуру ринку і свою залежність від надання кредитів.

6. *Принцип граничної рентабельності*. Слід вибирати ті капіталовкладення, які дають максимальну, граничну рентабельність.

7.2. Функції та органи управління фінансами

До основних функцій управління фінансами можна віднести:

1. *Фінансове прогнозування*. У фінансових керівників є можливість оцінити загальний стан фінансових ресурсів на підприємстві, їх стан і перспективи. При цьому прогнозування - це завжди перший етап перед складанням більш глобального документа - фінансового плану.

Фінансове планування і прогнозування використовуються для наукового обґрунтування поточного і перспективного розвитку підприємства, забезпечують необхідний попередній контроль над освітою і використанням фінансових ресурсів.

Під час фінансового прогнозування досліджується можливий стан фінансів у прогнозованому періоді, обгрунтовуються показники відповідних фінансових планів, визначаються реально можливий обсяг мобілізації фінансових ресурсів, джерела їх формування та напрямки використання. Система фінансових прогнозів сприяє виробленню фінансової концепції розвитку бізнесу, оскільки широко використовується на як інструмент наукового передбачення, варіантного аналізу, отримання додаткової інформації при виробленні рішень. Фінансові прогнози дозволяють органам управління фінансами намітити різні варіанти розвитку фінансової системи,

передбачити форми і методи реалізації фінансової політики. При фінансовому прогнозуванні застосовуються економічні моделі, які з певним ступенем імовірності описують динаміку показників залежно від різних чинників, що впливають на фінансові процеси.

На основі показників фінансових прогнозів здійснюється фінансове планування з метою наукового обґрунтування руху фінансових ресурсів і зміни відповідних фінансових відносин на певний період. Фінансове планування сприяє досягненню пропорційного і збалансованого функціонування і розвитку підприємства. Під час планування оцінюється його фінансовий стан, виявляються можливості збільшення обсягу фінансових ресурсів, напрямки їх найбільш ефективного використання. Планування фінансових ресурсів має на увазі чітке визначення параметрів системи, джерел надходження капіталу, їх розмірів, шляхів витрачання коштів, рівня дефіциту, потенційного прибутку і витрат. Планування здійснюється на основі аналізу фінансової інформації, що міститься в бухгалтерській, статистичній та оперативній звітності, яка повинна бути достатньо повною і достовірною.

2. *Фінансовий аналіза*. Основне завдання управління - зібрати необхідну інформацію, оптимізувати її і на основі отриманих даних прийняти правильне рішення. Така функція дозволяє знайти вихід навіть із найскладнішої ситуації.

Фінансовий аналіз спирається на дані бухгалтерського обліку. Ведення бухгалтерського обліку є найважливішою складовою частиною системи управління бізнесом. Він включає в себе:

- документальне оформлення подій, що відбуваються в господарському житті підприємства;
- здійснення розрахунків;
- складання фінансової, податкової та статистичної звітності.

За допомогою розрахунків встановлюються всі види витрат залежно від того, де вони виникають (на яких виробах або на яких видах послуг). Складання фінансової, податкової та статистичної звітності є завершальною стадією облікового процесу.

Фінансова звітність найчастіше включає в себе баланс підприємства (форма № 1) і звіт про фінансові результати (форма № 2). Баланс являє собою документ, у якому кошти (майно) підприємства і його джерела (капітал) показуються в згрупованому і узагальненому вигляді станом на певну дату. Звіт про фінансові результати дозволяє дати більш повну інформацію про доходи і витрати підприємства та відповісти на питання як отримано той чи інший фінансовий результат, а також його загальну величину.

Податкова звітність передбачає складання різних документів (декларацій, довідок, розрахунків) про нараховані та перераховані податки і обов'язкові платежі відповідно до податкового законодавства.

Статистична звітність являє собою складання документів, які передаються в статистичні органи.

Сучасний баланс і звітність про прибутки та збитки носять характер всебічного обліку діяльності і розвитку підприємства в минулому році і визначення його перспектив на найближче майбутнє. Мета такого обліку тісно взаємопов'язана з характером інформації, яку потрібно отримати, а саме відображення в абсолютних цифрах капіталу та майна підприємства (балансовий підсумок); структури капіталу і майна; чистих власних коштів (власний капітал); зміна власного капіталу протягом одного періоду.

Складання балансу та звіту про фінансові результати нерозривно пов'язано і з так званою балансовою політикою підприємства. Під *балансовою політикою* розуміється усвідомлене оформлення балансу в рамках існуючих законів при дотриманні загальноприйнятих принципів складання річного звіту. Це поняття включає в себе також заходи щодо зміни структури капіталу і розміру прибутку за день до складання балансу, що проводяться з метою впливу на баланс. Як правило, мета балансової політики - навмисне заниження розміру прибутків (безумовно, у рамках можливостей податкового законодавства) для того, щоб зменшити тягар податків або величину дивідендів акціонерам і тим самим розширити резервний капітал. Однак нерідко керівництво підприємства умисно збільшує розмір прибутків у балансі, щоб не показувати

поганий фінансовий стан підприємства. Зазвичай це досягається шляхом ліквідації прихованих резервів, зниження завищеної оцінки випуску готової продукції або складських запасів сировини, відмови від формування необхідного резервного капіталу для покриття сумнівних вимог і т. п. Такий прийом називається зовнішнім балансом. Внутрішні баланси і звітність про прибутки та збитки складаються за іншими критеріями. Вони не обов'язково відповідають тому, чого вимагають від них податкові закони. Зазвичай саме внутрішні баланси відображують дійсний фінансовий стан підприємства і служать інформацією для фінансового аналізу. Їх головна мета - аналіз ліквідності, оскільки підприємства гинуть швидше від нестачі ліквідних коштів, ніж з інших причин. Ведення балансової політики - не злочин. Вона реалізується в рамках діючих комерційних і податкових законів. При цьому враховуються також правила оцінки та принципи складання балансу. Але не можна випускати з уваги того, що будь-яке заниження прибутку в один період веде до його збільшення в подальшому, навмисне завищення показників балансу, навпаки, веде до їх погіршення в наступні роки. Технічні прийоми ведення балансової політики полягають у перенесенні прибутків на термін: 1) більш пізній (дострокове занесення їх у рахунки затрат і витрат або включення доходів у рахунку з затримкою); 2) більш ранній (включення затрат і витрат у рахунку з затримкою або дострокове занесення в рахунок доходів).

Завдання аналізу балансу - отримати інформацію про фінансовий стан підприємства, його рентабельність і загальну політику. Показники стану, складу та ефективності фінансових ресурсів підприємства, які використовуються в процесі фінансового аналізу, наведені в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Показники фінансового аналізу [39]

Показник	Характеристика показника	Методика розрахунку	Нормативне значення показника
1	2	3	4
І. Коефіцієнти фінансової стійкості			
1. Коефіцієнт фінансової незалежності	Показує частку власного капіталу у валюті балансу	Власний капітал / Валюта балансу	> 0,5 (або 50 %)
2. Коефіцієнт фінансової ліквідності	Частина короткострокової заборгованості, яка може бути погашена за рахунок найбільш ліквідних активів на дату складання балансу	Грошові кошти + +Короткострокові фінансові вкладення (цінні папери) / Короткострокові зобов'язання	0,15-0,2
3. Коефіцієнт швидкої ліквідності	Частина короткострокових зобов'язань, що може бути погашена за рахунок грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і очікуваних надходжень від дебіторів (дебіторської заборгованості)	Грошові кошти + +Короткострокові фінансові вкладення + +Дебіторська заборгованість (за терміном погашення в найближчі 6 місяців) / Короткострокові зобов'язання	0,6-0,8
4. Коефіцієнт поточної (загальної) ліквідності (коефіцієнт покриття)	Частина, у якій оборотні активи перекривають короткострокові зобов'язання	Грошові кошти + +Короткострокові фінансові вкладення + +Дебіторська заборгованість + +Товарні запаси / Короткострокові зобов'язання	1-2

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4
5. Чистий оборотний капітал	Наявність (+) свідчить про перевищення оборотних активів над поточними пасивами	Оборотні активи – – Короткострокові пасиви (зобов'язання)	> 10 % загального обсягу оборотних активів I > 50 % запасів і витрат
6. Коефіцієнт маневреності	Показує частку вільних грошових коштів у власному капіталі підприємства	Чистий оборотний капітал / Власний капітал	0,3-0,4
7. Коефіцієнт заборгованості	Відображує співвідношення між позиковими і власними засобами	Позикові кошти / Власний капітал	0,5-0,7
8. Коефіцієнт фінансування	Відображує співвідношення між власними і позиковими засобами	Власний капітал / Позикові кошти	> 1
9. Коефіцієнт фінансової напруженості	Показує частку позикових коштів у валюті балансу позичальника	Позикові кошти / Валюта балансу	<0,5
10. Коефіцієнт загальної фінансової стійкості	Показує частку коштів, якими володіє підприємство, у валюті балансу	Власний капітал + +Довгострокові кредити і позики + +Дебіторська заборгованість / Валюта балансу	0,8-0,9
II. Коефіцієнти рентабельності			
1. Економічна рентабельність активів	Показує частку прибутку, що припадає на 1 грн активів	Валовий прибуток / Середня вартість активів за розрахунковий період	Величина показника індивідуальна для кожного підприємства

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4
2. Економічна рентабельність оборотних активів	Показує частку прибутку, що припадає на 1 грн оборотних активів	Валовий прибуток / Середня вартість оборотних активів за розрахунковий період	Те саме
3. Чиста рентабельність власного капіталу	Показує частку чистого прибутку на 1 грн власного капіталу	Чистий прибуток / Середня вартість власного капіталу за розрахунковий період	- // -
4. Рентабельність реалізованої продукції	Показує частку прибутку від реалізації в повній собівартості	Прибуток від реалізації продукції / Повна собівартість реалізованої продукції	- // -
5. Економічна рентабельність продажів	Відображує частку прибутку в обсязі продажів	Валовий прибуток / Обсяг продажів (без непрямих податків)	- // -
III. Коефіцієнти ділової активності			
1. Коефіцієнт оборотності активів	Кількість оборотів усіх активів за розрахунковий період. Виражає ефективність виконання всіх активів	Виручка від реалізації (без непрямих податків) / Середня вартість активів за розрахунковий період	Величина показника індивідуальна для кожного підприємства
2. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	Відображує ефективність використання оборотних активів	Виручка від реалізації / Середня вартість оборотних активів за розрахунковий період	Те саме
3. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відображує ефективність використання власного капіталу	Виручка від реалізації / Середня вартість власного капіталу за розрахунковий період	- // -

Продовження табл. 7.1

1	2	3	4
4. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	Відображує швидкість погашення кредиторської заборгованості	Собівартість реалізованої продукції / Середня сума кредиторської заборгованості за розрахунковий період	- // -
IV. Коефіцієнти ринкової активності			
1. Прибуток на одну звичайну акцію	Показує, яка частка чистого прибутку припадає на одну звичайну акцію в обігу	Чистий прибуток – – Дивіденди по привілейованих акціях / Кількість звичайних акцій в обігу	Величина показника індивідуальна для кожного підприємства
2. Співвідношення ринкової ціни акції і прибутку на одну акцію	Відображує відносини між підприємством і його акціонерами	Ринкова вартість однієї акції / Прибуток на акцію	Те саме
3. Балансова вартість однієї акції	Показує вартість акціонерного капіталу, що припадає на одну звичайну акцію	Вартість акціонерного капіталу – Вартість привілейованих акцій / Кількість звичайних акцій в обігу	- // -
4. Співвідношення ринкової і балансової вартості однієї акції	Показує ринкову вартість однієї акції порівняно з її балансовою вартістю	Ринкова вартість однієї акції / Балансова вартість однієї акції	- // -
5. Норма дивіденду (фактична норма дивіденду)	Відображує частку дивідендних виплат у ринковій вартості однієї акції	Дивіденд на одну акцію / Ринкова вартість однієї акції	- // -
6. Коефіцієнт виплати дивідендів	Показує, яка частка чистого прибутку була спрямована на виплату дивідендів	Дивіденд на одну акцію / Чистий прибуток на одну акцію	<1

Для об'єктивного і коректного фінансового аналізу, крім загальних знань у сфері управління підприємством, необхідні також знання економічної ситуації на основних ринках підприємства, діяльності конкурентів, а також галузі господарства, до якої належить дане підприємство, загальної кон'юнктури ринку, сезонних коливань і т. п.

3. *Контроль стану грошових коштів* і їх облік виступає в якості зворотної ланки в загальному ланцюгу управління фінансами. Основні завдання - надання інформації про правила, норми і перспективи застосування фінансів, а також чітке дотримання чинних законів.

Фінансовий контроль являє собою особливу сферу діяльності фінансових служб підприємств зі збору та аналізу інформації про дійсний фінансовий стан керованого об'єкта та ефективність прийнятих управлінських рішень. Під час фінансового контролю здійснюються зіставлення поточних і планових фінансових показників, перевірка адресного і цільового використання фінансових ресурсів, оцінюється правомірність дій фінансових працівників і керівників підприємства, які безпосередньо беруть участь у розподілі фінансових коштів на відповідному рівні управління. Таким чином, з переходом до ринкових відносин змінилася мета фінансового контролю - від контролю над виконанням плану в умовах централізованої планової економіки до контролю над дотриманням законодавства.

Фінансовий контроль здійснюється також під час фінансового планування і прогнозування, коли при складанні фінансових прогнозів і фінансових планів здійснюється оцінка фінансових наслідків передбачуваних змін на підприємстві, розробляються програми, інвестиційні проекти, відслідковуються довгострокові негативні тенденції в розвитку підприємства з метою своєчасного вжиття відповідних заходів і попередження різного роду порушень.

4. *Оперативне управління* фінансовими ресурсами підприємства допомагає швидше реагувати на складні ситуації і приймати правильні рішення. Оперативне регулювання дає шанс змінювати цільову спрямованість і перерозподіляти поточні ресурси. Оперативне управління являє собою процес розроблення

комплексу заходів, спрямованих на досягнення максимального ефекту при мінімумі витрат на основі аналізу поточної фінансової ситуації і відповідного перерозподілу фінансових ресурсів. Необхідність такого управління обумовлена поточними змінами умов здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства, тенденцій розвитку економіки держави у зв'язку з різноманітними причинами, до яких належать:

- існування межі можливостей наукового передбачення розвитку фінансової системи, що залежить від рівня розвитку фінансової науки, методики планування і прогнозування, застосування економіко-математичних методів та інших чинників;

- суб'єктивні чинники, що виникають у результаті неправильних дій працівників фінансових органів підприємства, що мають відношення до фінансового планування та прогнозування, управління фінансовими потоками організації, розподілу і використання фінансових ресурсів;

- непередбачені обставини (тобто зміна умов організації фінансових відносин, наприклад зміна порядку здійснення податкових платежів), що виникли при виконанні фінансового плану, що порушують заданий темп розвитку або ритм виробництва на підприємстві;

- нові наукові і технічні відкриття, не враховані раніше при прогнозуванні економічного розвитку і здатні дестабілізувати фінансову діяльність;

- надзвичайні ситуації природного і техногенного характеру, що порушують ритм виробництва і знищують створені матеріальні цінності, що обумовлює необхідність використання фінансових резервів або мобілізації додаткових фінансових ресурсів для усунення їх негативних наслідків.

Таким чином, під час оперативного управління фінансами забезпечуються сталий розвиток і функціонування підприємства, вирішуються завдання забезпечення фінансової підтримки персоналу, попереджаються і ліквідуються надзвичайні ситуації під час фінансово-господарської діяльності та ліквідуються їх наслідки, здійснюється маневрування фінансовими засобами з метою виконання показників балансу.

На рівні підприємства управління фінансами лежить на відповідній фінансовій службі.

Для керівника кожного підприємства одне з першочергових завдань - організувати роботу фінансового сектора і призначити на свої місця хороших фахівців. Як правило, управління та організація фінансів компанії - це завдання спеціально створених відділів, біля керма яких знаходяться свої керівники. Залежно від структури і сфери діяльності компанії завдання і зона відповідальності таких керівників може відрізнятися. Найчастіше поділ обов'язків відбувається таким чином:

1. Генеральний директор займається організацією роботи фінансової служби, призначає на посаду (або знімає з неї) фінансових керівників, контролює фінансову діяльність компанії, ставить завдання і цілі управління фінансами. Крім того, генеральний директор бере участь в організації роботи фінансових відділів, відповідає за своєчасну подачу податкової звітності, а також правильність її оформлення.

2. Фінансовий директор бере на себе задачу фінансового прогнозування і планування, здійснює фінансовий аналіз, визначає розмір дивідендів за цінними паперами, проводить загальний аналіз підприємства (у сфері фінансів), визначає шляхи отримання необхідних ресурсів, здійснює управління акціонерними (позиковими) засобами, управляє ліквідністю і приймає конкретні фінансові рішення для усунення поточних проблем.

Одночасно з цим фінансовий директор управляє інвестиціями, запасами, валютними операціями та цінними паперами, займається страхуванням ризиків, організує роботу фінансових відділів компанії.

3. Головний бухгалтер аналізує витрати і доходи компанії, веде бухгалтерський облік і облік витрат, збирає необхідну інформацію і готує фінансові звіти, контролює своєчасність переведення податкових платежів, здійснює фінансове планування на невеликі проміжки часу.

Незважаючи на поділ повноважень, організація фінансової діяльності - це завдання всіх структур. Відповідно і відповідальність також несуть всі.

У світовій практиці працюють трохи інші підходи. Вважається, що основні фінансові «нитки» повинні знаходитися в руках фінансового директора, у тому числі і бухгалтерська служба. Але в Україні, як правило, головний бухгалтер безпосередньо підпорядкований генеральному директору [57].

Нижче по ієрархії створюються додаткові відділи, які сприяють ефективному управлінню всією фінансовою структурою. Надалі підрозділи можуть бути підпорядковані або бухгалтеру, або безпосередньо фінансовому керівникові. При цьому компанія самостійно може визначати, за якою структурою буде проводитися робота, а також яким буде рівень підпорядкування фінансових служб і відділів.

7.3. Управління формуванням фінансових ресурсів (фінансовий аспект)

Фінансові ресурси формуються на підприємстві за рахунок різних видів доходів і надходжень, а витрачаються на виробничий, науково-технічний і соціальний розвиток, утворення резервів, благодійність, платежі в бюджет держави та інші цілі. Потенційно фінансові ресурси формуються на стадії виробництва, коли створюється нова вартість і здійснюється перенесення старої вартості на готовий продукт. Однак реальне формування фінансових ресурсів починається тільки на стадії розподілу, коли нова вартість реалізована і з виручки від реалізації товарів виділяються окремі елементи вартості (фонди відшкодування, оплати праці, прибуток). Прибуток, що створюється на стадії виробництва, кількісно формується в процесі вартісного перерозподілу. Класифікація фінансових ресурсів зображена на рис. 7.1.

У процесі розподілу і використання прибутку та інших фінансових ресурсів виникає необхідність у розрахунку коефіцієнта самоінвестування (самофінансування), що має першочергове значення для розроблення інвестиційної політики підприємства [40].

Рис. 7.1. Фінансові ресурси підприємства

$$К_{сф} = \frac{ЧП_{рп} + АВ}{ГК_{вп} + ГК_{ср} + ГК_{п}} \times 100, \qquad (7.1)$$

де $К_{сф}$ - коефіцієнт само інвестування (самофінансування);

$ЧП_{рп}$ - чистий прибуток від реалізації продукції;

АВ - амортизаційні відрахування за основними засобами та нематеріальними активами;

$ГК_{вп}$ - потреба в коштах на виробничі потреби (капіталовкладення);

$ГК_{ср}$ - потреба в грошових коштів на соціальний розвиток;

$ГК_{п}$ - потреба в коштах на поточне споживання.

Ефективність самоінвестування і його високий рівень залежать від питомої ваги власних джерел у загальному обсязі фінансових ресурсів. У практиці промислово розвинутих країн він вважається високим, якщо частка власних ресурсів перевищує 60 % загального обсягу фінансування (внутрішнього і зовнішнього). Таким чином,

$$К_{сф} = \frac{ЧП_{рп} + АВ}{ФР} \times 100 > 50\%, \qquad (7.2)$$

де ФР - загальний обсяг фінансових ресурсів, який є в розпорядженні підприємства (власні, позикові та залучені кошти).

Основною метою фінансової політики підприємства є прийняття рішень щодо структури капіталу і досягнення оптимальності: при низькій вартості залучення капіталу досягти стабілізації доходів, підтримуючи ліквідність підприємства на високому рівні. Ризик порушення структури капіталу також є найважливішим чинником прийняття рішень у сфері фінансової політики. Структура капіталу підприємства являє собою співвідношення власних і залучених коштів у структурі пасивів. При аналізі структури джерел фінансування інвестицій розраховуються два основні показники: коефіцієнт фінансової незалежності і коефіцієнт заборгованості (табл. 7.1). Чим більше значення коефіцієнта фінансової незалежності, тим краще

фінансовий стан підприємства (характеризується меншою залежністю від зовнішніх джерел фінансування) і, навпаки, зростання коефіцієнта заборгованості свідчить про зростання фінансового ризику, втрати платоспроможності. При заданих напрямках фінансування ризик підприємця буде тим менше, чим менше частина позикового капіталу в загальній сумі коштів фінансування об'єкта інвестицій. На практиці структуру капіталу підприємств значною мірою визначають такі основні чинники: галузь виробництва, до якої належить підприємство, форма організації бізнесу, масштаби діяльності підприємства, особливості оподаткування розподіленого і нерозподіленого прибутку, специфіка законодавства про банкрутство тощо. Якщо підприємство, вибравши рентабельний інвестиційний проект, стикається з дефіцитом грошових коштів для його реалізації, то необхідно здійснити додаткові розрахунки рентабельності інвестицій з урахуванням залучення внутрішніх і зовнішніх джерел фінансування. При цьому залучення позикових коштів для реалізації проекту має підвищувати чисту рентабельність власних коштів, вкладених у нього (діє ефект фінансового важеля). Однак це спостерігається лише в разі перевищення рентабельності інвестицій над вартістю кредиту (середньої відсоткової ставки за кредит). При цьому інвестиційні можливості підприємства зростають. Ефект фінансового важеля (ЕФВ) проявляється в тому, що до норми прибутку на власний капітал додається прибуток, отриманий завдяки використанню позикових коштів, не дивлячись на їх платність.

$$ЕФВ = (1 - С_{пп}) \times (ЕР_{а} - СВ) \times \frac{ПК}{ВК}, \qquad (7.3)$$

де $С_{пп}$ - ставка податку на прибуток, частка одиниці;

$(1 - З_{нп})$ - податковий коректор;

$ЕР_{а}$ - економічна рентабельність активів, %;

СВ - середня відсоткова ставка по кредиту, %;

$(ЕР_{а} - СВ)$ - диференціал фінансового важеля;

ПК - позикові кошти по пасиву балансу;

ВК - власний капітал ("капітал і резерви");

ПК / ВК - коефіцієнт заборгованості.

При ЕФР > 0 підприємство має надбавку до рентабельності власного капіталу (за умови, що $ЕР_а$ > СП). При ЕФР <0 ($ЕР_а$ <СП) - відрахування з рентабельності капіталу, тобто отриманий банківський кредит використано неефективно.

Даний показник доцільно розраховувати і в умовах об'єднання підприємств, оскільки окреме підприємство-учасник у разі нестачі власних фінансових ресурсів в інвестиційному процесі буде користуватися залученими ресурсами від інших учасників. І в разі якщо таке використання не буде ефективним (ЕФР <0), втрат будуть зазнавати всі учасники, задіяні в реалізації даного інвестиційного проекту, а інвестиційна діяльність об'єднання взагалі буде оцінена як неефективна.

У результаті дії ймовірних чинників у процесі прийняття і реалізації управлінських рішень існує можливість порушень процесу відновлення через відхилення як у термінах здійснення намічених заходів, так і їх окупності. У цьому випадку виникають додаткові витрати, пов'язані з підприємницьким ризиком. Для його нейтралізації необхідно створювати фінансовий резерв за рахунок чистого прибутку підприємств. Розмір фінансового резерву залежить від рівня ризику і величини прибутку, але при цьому повинен бути не нижче 15 % статутного капіталу. Фінансовий резерв необхідно передбачати у фінансовому бюджеті в якості самостійної статті витрат.

Загальна потреба в прирості власних фінансових ресурсів підприємства на майбутній (запланований) період (Δ $ВФР_п$) визначається шляхом підсумовування всіх елементів за формулою [40]

$$\Delta ВФР_п = \Delta ФР_{оз} + \Delta ФР_{на} + \Delta ФР_{оа} + \Delta ФР_{рф}, \qquad (7.4)$$

де $\Delta ФР_{оз}$ - планований обсяг фінансування приросту основних засобів (визначається на основі балансу руху основних фондів);

$\Delta ФР_{на}$ - планований обсяг фінансування приросту нематеріальних активів;

$\Delta ФР_{оа}$ - планований обсяг фінансування приросту оборотних активів у розрахунковому періоді;

$\Delta ФР_{рф}$ - планована сума додаткових відрахувань з чистого прибутку в резервний фонд.

Виходячи з обсягу фінансових ресурсів, визначається потреба в капіталостворюючому чистому прибутку в розрахунковому періоді ($ПП_{до}$), який розраховується за формулою

$$ЧП_к = \Delta ВФР_п + АВ - ВК_{зд}, \qquad (7.5)$$

де $\Delta ВФР_п$ - загальна потреба в прирості власних фінансових ресурсів в плановому періоді;

АВ - планована сума амортизаційних відрахувань;

$ВК_{зд}$ - планований обсяг залучення власного капіталу з зовнішніх джерел фінансування.

Результати розрахунків дозволять встановити цільову суму капітало утворення чистого прибутку, а також внутрішні пропорції її розподілу в майбутньому (плановому) періоді. Схема розподілу доходу і руху грошових потоків наведена на рис. 7.2.

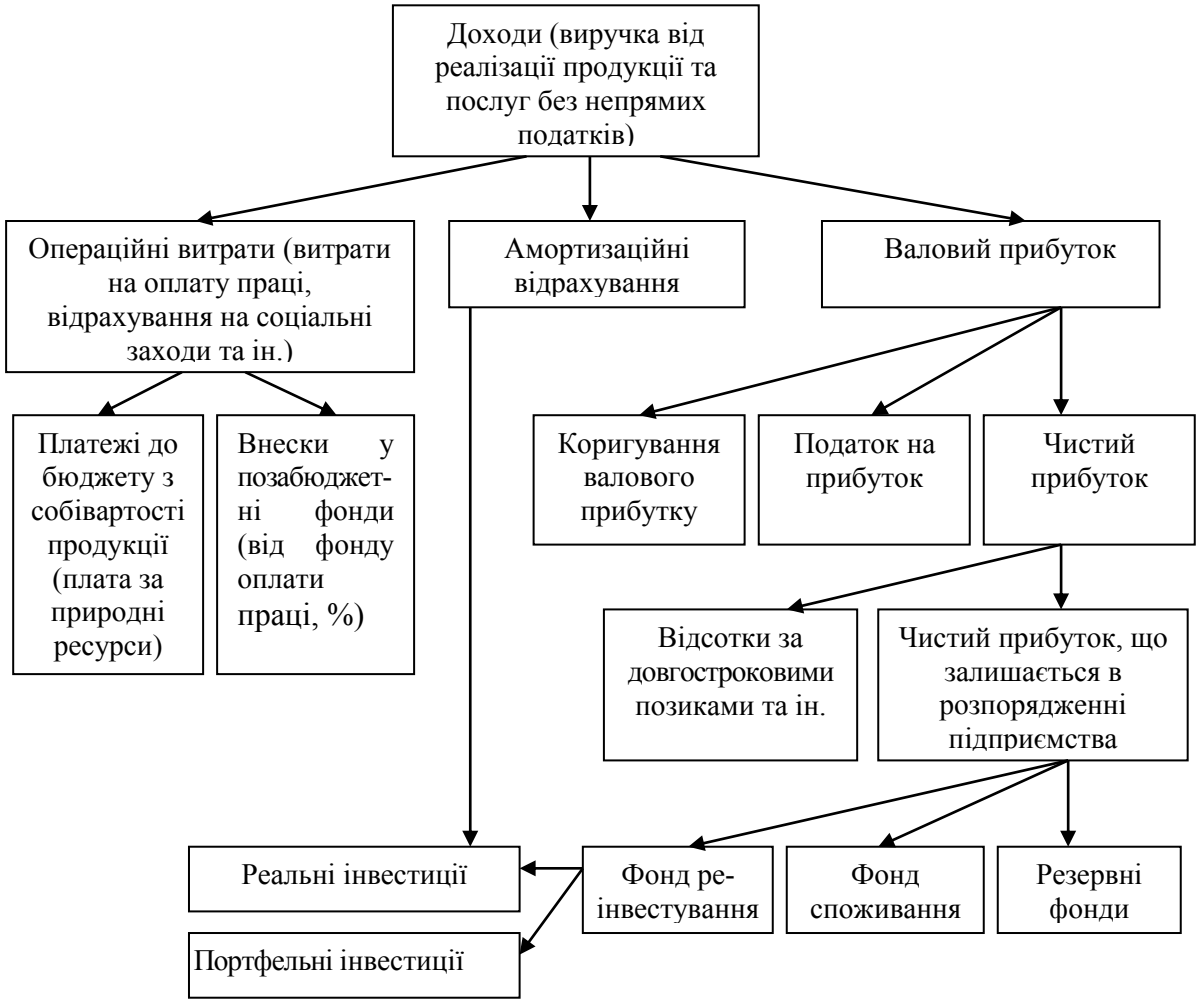

Рис. 7.2. Розподіл і рух грошових потоків на підприємстві

7.4. Управління використанням фінансових ресурсів (інвестиційний аспект)

Інвестиційний аспект управління фінансами реалізується через інвестиційну стратегію підприємства. У звичному розумінні інвестиційна стратегія - це стратегія формування інвестиційного портфеля, тобто сукупності цінних паперів, що належать юридичній або фізичній особі [39]. Такий підхід до визначення сутності інвестиційної стратегії застосовують до підприємств-інвесторів, які вкладають свої капітали в інші підприємства з метою отримання доходу. Така форма інвестування називається фінансовим інвестуванням.

Крім фінансового інвестування, підприємство може здійснювати і реальне інвестування, тобто вкладення капіталу у власну матеріально-технічну базу або товарно-матеріальні цінності. Реальне інвестування передбачає вибір напрямку підтримки матеріально-технічної бази і товарно-матеріальних запасів на рівні, що забезпечує постійний приріст конкурентного статусу підприємства. **Конкурентний статус** підприємства відображує його становище на ринку, яке підприємство набуває на базі своєї конкурентоспроможності та конкурентостійкості при повному використанні свого стратегічного потенціалу і сприятливих зовнішніх умовах, що дозволяє йому здобувати перемогу в конкурентній боротьбі завдяки популярності свого ринкового "імені" [38]. Тобто при розробленні інвестиційної стратегії необхідно визначити найкращу форму відтворення: технічне переозброєння, модернізація, реконструкція, найкращі періодичності відтворювальні цикли і інші характеристики цих процесів. Стратегія реального інвестування тісно пов'язана з інноваціями в різних сферах НДДКР, технології, організації виробництва.

Оскільки для підприємства характерні обидві форми інвестування (фінансова і реальна), то під інвестиційною стратегією слід розуміти систему довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір ефективних шляхів їх досягнення з метою забезпечення приросту конкурентного статусу підприємства. Тоді під інвестиційним портфелем пропонується розуміти сукупність інвестиційних проектів (як

фінансових, так і реальних) підприємства, прийнятих до впровадження. Інвестиційний портфель формується відповідно до принципів, що випливають з певної інвестиційної стратегії. До основних принципів формування інвестиційного портфеля можна віднести: 1) відповідність складу портфеля інвестиційній стратегії підприємства; 2) обов'язкову оцінку всіх можливих альтернатив для кожного проекту; 3) забезпечення прийняття для підприємства співвідношень між основними цілями (прибутковістю, зростанням капіталу, мінімізацією ризику та ліквідністю); 4) забезпечення відповідальності та управління портфелем відповідно до статуту підприємства. Принцип відповідності складу портфеля інвестиційній стратегії передбачає включення до портфеля таких проектів, які забезпечать реалізацію стратегічних цілей підприємства. Принцип обов'язкової оцінки можливих альтернатив передбачає розрахунок ефективності реалізації інвестицій на всіх можливих варіантах проекту. Інвестиційна політика підприємства являє собою систему дій з вибору джерел і обсягів фінансових ресурсів для інвестування.

Конкурентний статус підприємства визначається зовнішніми і внутрішніми чинниками, тому інвестиційна діяльність підприємства повинна бути спрямована, з одного боку, на посилення позитивного впливу зовнішніх умов на його діяльність, а з іншого - на вдосконалення виробничого профіля, збільшення стратегічного потенціалу.

Інвестиції в "зовнішні умови" пов'язані з розвитком споріднених і допоміжних галузей, з якими підприємство підтримує коопераційні зв'язки; з соціальною інфраструктурою регіону базування підприємства або інших регіонів, від яких залежить успіх його діяльності; з чинниками виробництва загального і вузькоспеціалізованого характеру, без розвитку яких підприємство не буде мати можливості отримати конкурентні переваги ні всередині країни, ні за її межами. Інвестиції в "зовнішні умови" здійснюються в основному у вигляді пайової участі в спільних проектах або у формі прямого кредитування об'єктів з урахуванням чинного законодавства, або за рахунок діяльності на ринку цінних паперів та інших формах.

Інвестиції внутрішнього характеру мають на меті розвиток стратегічного потенціалу підприємства за рахунок приросту тих чи інших ресурсів (технічних, технологічних, просторових і т. д.) і створення товарно-матеріальних запасів необхідної якості і в необхідній кількості.

Для визначення стратегії інвестиційної діяльності на початковому етапі доцільно вирішити який напрям вибрати для інвестування: у виробництво, придбання товарів для перепродажу, нерухомість, цінні папери та ін. При цьому необхідно враховувати критерії ефективності інвестування [40], які базуються на основних принципах управління фінансами:

1. Отримання і використання коштів для інвестування повинні відбуватися у встановлені терміни. Це стосується як власних, так і залучених засобів. Тому капітальні вкладення з довгостроковим терміном окупності доцільно фінансувати за рахунок довгострокових кредитів і позик, не відволікаючи при цьому з поточного обігу на тривалий час власні кошти.
2. Особливо ризиковані інвестиції в коротко- і середньострокові проекти необхідно фінансувати за рахунок власних коштів (чистого прибутку і амортизаційних відрахувань).
3. Чистий прибуток від інвестування має перевищувати його величину від отримання коштів на банківському депозиті, тобто рівень рентабельності інвестицій повинен перевищувати депозитну відсоткову ставку, при цьому рентабельність інвестицій повинна перевищувати темп інфляції.
4. Рентабельність певного інвестиційного проекту з урахуванням тимчасової вартості грошей повинна перевищувати рівень дохідності альтернативних інвестиційних проектів.
5. Рентабельність активів інвестора після реалізації інвестиційного проекту має відбуватися і перевищувати середню ставку банківського відсотка по позикових засобах. В іншому випадку інвестиційний проект виявиться неефективним.
6. Для капітальних вкладень необхідно залучати найбільш дешеві засоби інвестування, і перш за все самофінансування. Позиковий капітал вигідно залучати тільки в разі, якщо після реалізації інвестиційного проекту зросте рентабельність власного капіталу.

7. Розглянутий інвестиційний проект повинен відповідати головній стратегії поведінки підприємства на ринку товарів і послуг з точки зору формування раціональної асортиментної структури виробництва, термінів окупності капітальних витрат, наявності фінансових джерел покриття витрат виробництва і забезпечення стабільності надходження доходів від реалізації цього проекту.

Співвідношення між реальними і фінансовими інвестиціями визначаєтьсяся інвестиційною стратегією підприємства.

Виробничий капітал як об'єкт інвестицій і реальні інвестиційні проекти повинні стати основою інвестиційних процесів на сучасному етапі розвитку української економіки. Це пояснюється перш за все нерозвиненістю ринку цінних паперів в Україні.

Реальні інвестиції (будівництво, організація виробництва, придбання нерухомості) завжди вважалися надійним розміщенням капіталу та захистом від інфляції, оскільки, по-перше, ціни на ці об'єкти мають зростати швидше, ніж знецінюється національна валюта; по-друге, реальні інвестиції завжди дають більшу віддачу капіталу, ніж вкладення у фінансові активи; по-третє, реальні інвестиції - найбільш значущий показник фінансового стану будь-якої компанії, що розвивається, або виробництва, гарант залучення в інвестиційну діяльність різних приватних інвесторів.

Серед основних результатів реальних інвестицій необхідно виділити ефективне розміщення продуктивних сил, забезпечення гармонійного розвитку галузей народного господарства, прискорення темпів НТП та розвитку базових галузей народного господарства; реалізацію соціальних програм. Основні форми реального інвестування наведено на рис. 7.3.

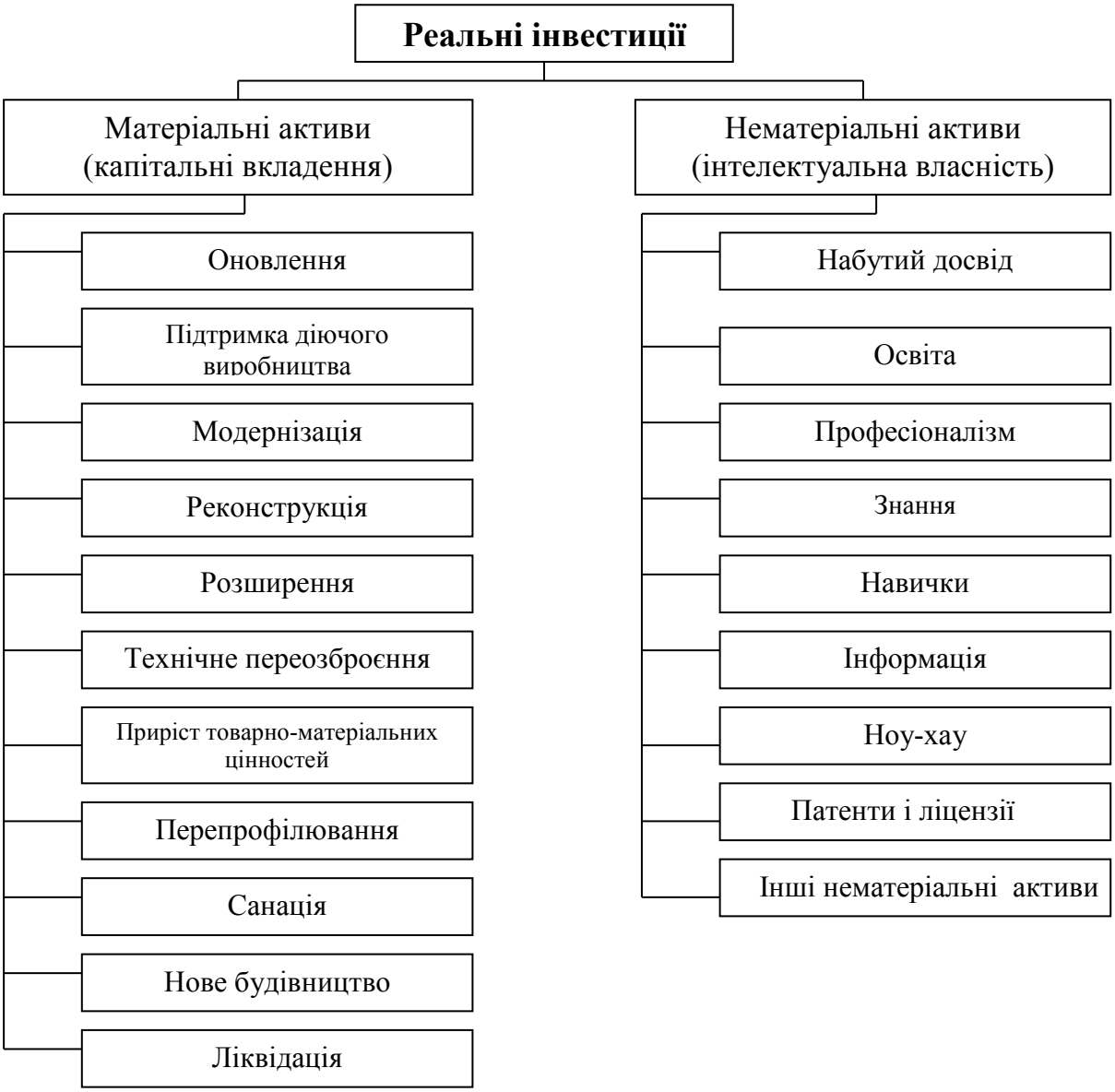

Рис. 7.3. Форми реальних інвестицій

На першому етапі діяльності підприємства стратегія реального інвестування носить характер капітальних вкладень (інвестування в матеріально-технічну базу та матеріальні активи) і тісно пов'язана з виробничою стратегією підприємства, що стосується прийняття рішень:

- щодо придбання або організації нового виробництва;
- модернізації, реконструкції, технічного переозброєння діючого виробництва;
- вдосконалення структури основного, допоміжного та обслуговуючого виробництв, співвідношення між ними.

Для ефективного функціонування підприємств необхідно періодично і своєчасно оновлювати їх виробничі ресурси. Основне завдання полягає у виборі такої стратегії відновлення, яка є частиною виробничої, а звідси й інвестиційної стратегії, яка дозволила б здійснювати цей процес з максимальним ефектом при досить довготривалому періоді функціонування підприємства, щоб забезпечити його конкурентоспроможність і виживання. При цьому необхідно враховувати потенційні обмеження ресурсів, які будуть потрібні.

В основі стратегії оновлення матеріально-технічної бази підприємства лежить принцип підтримки всіх його ресурсів в актуальному до ринкових вимог стані за допомогою періодично повторюваних циклів технічного переозброєння, реконструкції або модернізації підприємства. При розробленні інвестиційної стратегії на цьому етапі необхідно визначити:

1) періодичність проведення переозброєння, реконструкції або модернізації, обумовленої темпами фізичного і морального зносу всіх ресурсів виробництва і темпами зміни зовнішніх умов виробництва;

2) можливі терміни початку і завершення робіт у кожному циклі, що залежать від ресурсних обмежень;

3) необхідний обсяг коштів для реалізації різних варіантів стратегії відновлення;

4) оптимальний варіант стратегії відновлення, який би забезпечував високий рівень конкурентоспроможності підприємства з максимальним ефектом.

При високому рівні нестабільності зовнішнього середовища підприємство повинно оснащуватися обладнанням та іншими виробничими ресурсами, які дозволяють ефективно змінювати об'єкти виробництва: гнучкі автоматизовані виробництва, роботизовані комплекси, гнучкі системи управління виробництвом, широка спеціалізація і висока кваліфікація кадрів.

Отже, на даному етапі реалізація інвестиційної стратегії повинна забезпечувати гнучкість виробництва, здатність підприємства ефективно адаптуватися до вимог ринку, що постійно змінюються.

На другому етапі розвитку інвестиційної діяльності підприємства інвестиційна стратегія в межах реального

інвестування, коли матеріально-технічна база і матеріальні активи підприємства будуть приведені до рівня, необхідного для забезпечення відповідного конкурентного статусу, більшою мірою повинна відображувати зростання нематеріальних активів (розвиток НДДКР, підвищення кваліфікації персоналу і т. д.) і підтримку матеріально-технічної бази на належному рівні (своєчасна заміна, модернізація, реконструкція основних фондів за техніко-технологічними вимогами ринку, на якому працює підприємство).

Нарешті, на третьому етапі розвитку інвестиційної діяльності підприємства переважною формою інвестування буде фінансове інвестування в умовах підтримки матеріальних і нематеріальних активів у належному стані відповідно до конкурентного статусу і вимог ринку, а також наявності достатнього обсягу інвестиційних коштів. Основною метою здійснення підприємством фінансових інвестицій є збільшення ринкової вартості його капіталу і збільшення добробуту співвласників і співробітників, а також зменшення ризиків від основного виду діяльності.

Таким чином, з вищевикладеного можна зробити висновок, що для забезпечення конкурентного статусу підприємства на ринку може бути встановлена така пріоритетність здійснення інвестиційної стратегії:

1) капітальні вкладення в розвиток матеріально-технічної бази (МТБ) і товарних запасів;

2) у разі перевищення інвестиційних ресурсів над необхідними для розвитку МТБ здійснюється інвестування розвитку нематеріальних активів (НДДКР, підвищення кваліфікації персоналу тощо);

3) у разі перевищення інвестиційних ресурсів над необхідними для розвитку МТБ і нематеріальними активами здійснюється фінансове інвестування для закріплення і зростання конкурентного статусу, зростання інвестиційного потенціалу, прибутковості і добробуту співвласників і співробітників підприємства.

На підставі цього формування інвестиційної стратегії підприємства рекомендується здійснювати за алгоритмом, наведеним на рис. 7.4.

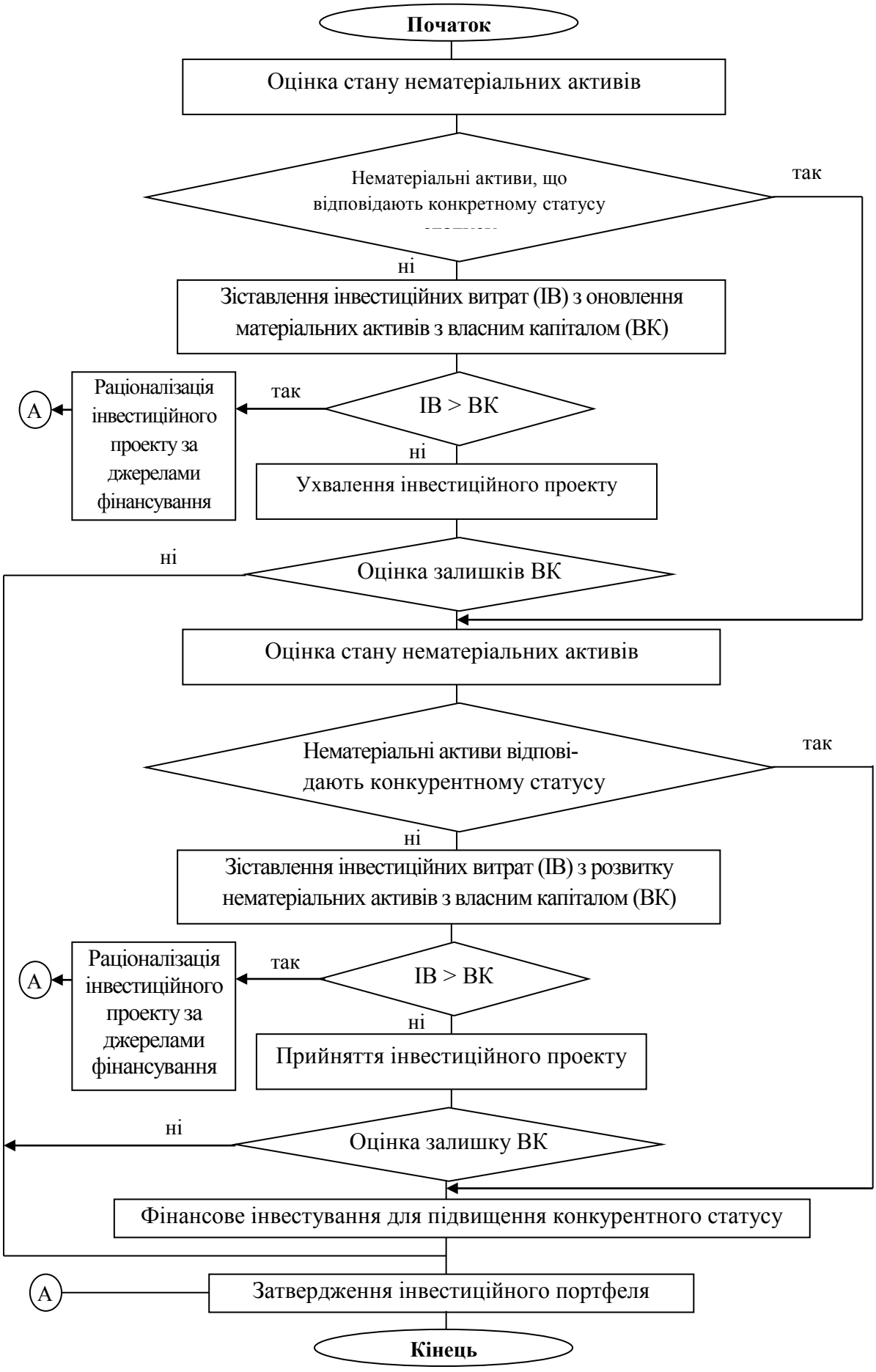

Рис. 7.4. Алгоритм прийняття інвестиційної стратегії підприємства

Ухвалення інвестиційних рішень за наведеним алгоритмом починається з оцінки стану матеріальних активів підприємства відповідно до забезпечення підтримки конкурентного статусу на належному рівні.

Якщо стан МТБ відповідає заданим параметрам, аналогічно оцінюється стан нематеріальних активів підприємства. Якщо стан МТБ не відповідає заданим параметрам, приймається рішення про інвестування в розвиток матеріальних активів таким чином:

1) оскільки для підприємства найменш ризикованим є режим самофінансування, то інвестиційні витрати порівнюються з наявним власним капіталом підприємства. При цьому якщо останній перевищує необхідні витрати, інвестиційний проект приймається до реалізації, а залишки капіталу направляються на інвестування в розвиток інших активів підприємства;

2) якщо власного капіталу недостатньо, необхідно провести раціоналізацію інвестиційного проекту за джерелами фінансування. Даний процес здійснюється, якщо реалізація проекту вкрай необхідна для розвитку підприємства, але необхідно відповідно до пріоритетності інвестування його активів залучити додаткові зовнішні фінансові ресурси [40].

На даному етапі відбувається перегляд інвестиційного проекту з метою пошуку резервів зниження вартості його реалізації та обґрунтування суми залучених коштів із зовнішніх джерел.

Аналогічно здійснюється прийняття інвестиційних проектів з розвитку нематеріальних активів. На останньому етапі розглядається можливість здійснення фінансового інвестування за наявності надлишку власних коштів і відповідного стану матеріальної та нематеріальної бази підприємства. Всі прийняті до реалізації проекти формують альтернативні варіанти інвестиційного портфеля підприємства, вибір якого доцільно здійснювати за методикою оцінки інвестиційних проектів.

Інвестування - тривалий за часом процес. Тому при виборі інвестиційної стратегії та напрямків інвестування необхідно враховувати:

- ризикованість проектів (чим довше термін окупності капітальних вкладень, тим ризикованіший проект);

- тимчасову вартість грошей, оскільки з плином часу грошові кошти втрачають свою цінність через вплив чинника інфляції;

- привабливість проекту порівняно з альтернативними варіантами вкладення коштів з точки зору максимізації доходів і зростання курсової вартості емісійних цінних паперів акціонерної компанії при мінімальному ступені ризику, оскільки ця мета є для інвестора визначальною.

При виборі інвестиційної стратегії необхідно враховувати і життєвий цикл продукту або галузі, розвиток яких планується фінансувати (рис. 7.5).

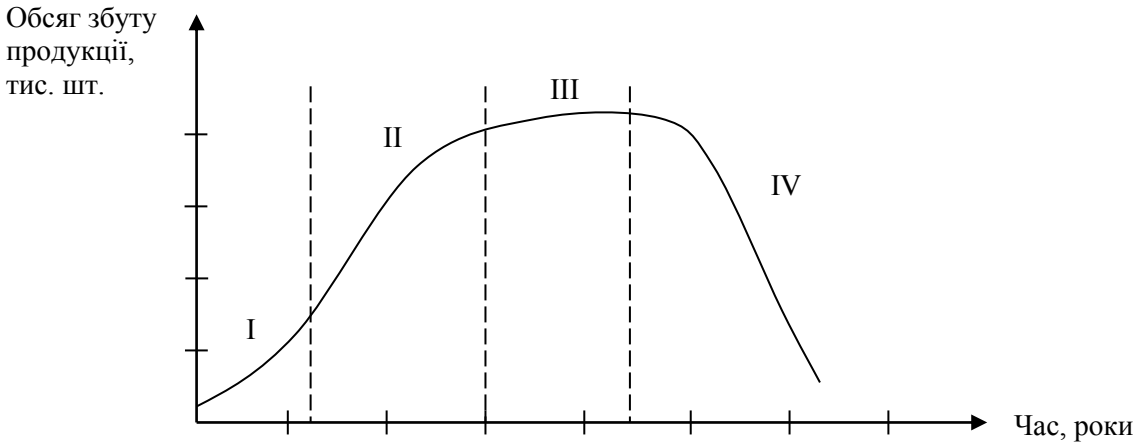

Рис. 7.5. Життєвий цикл товару (технології, галузі)

На стадії I виручка від продажів зростає повільно, оскільки обсяг збуту продукції невеликий. Ринок знайомиться з товаром. Прибутку ще нема або він мінімальний. На стадії II спостерігається швидке зростання обсягу реалізації і прибутку. На перших двох стадіях необхідні великі витрати на освоєння продукту і маркетинг. До кінця стадії II надходження коштів починають перевищувати витрати виробництва. На стадії III виручка від продажу залишається на постійному рівні, оскільки можливості залучення додаткових покупців вичерпано. Прибуток на цій стадії досягає свого максимального значення, а потім починає знижуватися, оскільки зростають постійні витрати на утримання позицій товарів на ринку (реклама, виплата комісіонерам і т. д.). На стадії IV життєвого циклу обсяг збуту падає, виручка від продажів і прибуток різко зменшуються.

Таким чином, облік життєвого циклу продукту (технології, галузі) на ринку дозволяє вибирати найбільш високоприбуткові інвестиційні проекти.

При цьому інвестиційний портфель підприємства повинен бути збалансованим, тобто необхідно мати проекти, які в поточному або в майбутньому періоді забезпечать підприємство грошовими коштами. Одночасно необхідно вилучати кошти з фінансування старіючих видів виробництва і направляти в найбільш сучасні. У табл. 7.2 наведено взаємозв'язок стратегічних цілей інвестиційної діяльності з цілями загальної стратегії економічного розвитку і життєвим циклом підприємства [40].

Як видно з табл. 7.2, існує певна залежність вибору інвестиційних стратегій від загальної стратегії розвитку на тому чи іншому етапі життєвого циклу підприємства (ЖЦП). Якщо на перших двох етапах ЖЦП ("народження" і "дитинство") єдиною формою інвестування є реальне інвестування, то для всіх наступних етапів ЖЦП характерні стратегічні інвестиції, особливість яких полягає в поєднанні властивостей реального і фінансового інвестування.

Доцільно вкладати вільні кошти в галузі господарства, які мають високу частку ринку (ПЕК, промисловість будівельних матеріалів, житлове будівництво та ін.), а також у галузі, що мають високі показники окупності витрат і оборотності оборотних активів (матеріальних запасів).

Таблиця 7.2

Взаємозв'язок стратегічних цілей інвестиційної діяльності з цілями загальної стратегії економічного розвитку і життєвим циклом підприємства

Характер цілей	Стадія життєвого циклу підприємства						
	Народження	Зростання		Зрілість		Старість	Відродження
		Дитинство	Юність	Рання зрілість	Остаточна зрілість		
1. Головна мета загальної стратегії економічного розвитку	Проникнення на ринок	Закріплення на ринку	Істотне розширення свого сегмента на ринку	Подальше розширення свого сегмента і регіональна диверсифікація діяльності	Галузева диверсифікація діяльності з метою підтримки певного її зростання	Забезпечення стабілізації обсягу діяльності	Істотне оновлення форм і напрямків діяльності
2. Основна мета поточної господарської діяльності	Забезпечення виживання при збитковій діяльності	Забезпечення беззбиткової діяльності	Забезпечення високих темпів зростання прибутку з виходом на середню його норму	Забезпечення систематичного зростання прибутку з виходом на оптимальний його рівень	Забезпечення збалансованого зростання прибутку і підтримання оптимального його рівня	Забезпечення збереження прибутку, платоспроможності та фінансової стійкості	Забезпечення умов для високих темпів зростання прибутку
3. Основна мета інвестиційної діяльності	Забезпечення достатнього обсягу первинних реальних інвестицій у формі капітальних вкладень	Завершення первинного Реального інвестування у формі капітальних вкладень	Забезпечення розширення діяльності за рахунок нового Реального інвестування і початок фінансового інвестування	Продовження реального інвестування для розширення діяльності при істотному розширенні обсягу і форм фінансового інвестування	Здійснення інвестування в обсягах, що забезпечують технічне переоснащення і крупномасштабне фінансове інвестування	Забезпечення реального і фінансового інвестування в розмірах, що забезпечують збереження необхідного обсягу діяльності	Крупномасштабне реальне інвестування, пов'язане з різними формами диверсифікації діяльності

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність поняття «управління фінансами підприємств».
2. Назвіть цілі управління фінансами підприємства.
3. Розкрийте принцип фінансового співвідношення термінів «золоте банківське правило».
4. Які основні функції управління фінансами Ви знаєте?
5. Що являє собою баланс підприємства?
6. Перерахуйте основні показники фінансового аналізу.
7. Розкажіть, як відбувається формуванням фінансових ресурсів підприємства.
8. Охарактеризуйте поняття «інвестиційної стратегії підприємства».
9. Що являє собою конкурентний статус підприємства?
10. Що таке «реальні інвестиції»? Наведіть приклад таких інвестицій.
11. Що таке життєвий цикл товару? Назвіть його етапи.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абдикеев, Н. М. Управление знаниями корпорации и реинжиниринг бизнеса [Текст]: учебник / Н. М. Абдикеев, А. Д. Киселев; под ред. Н. М. Абдикеева. – М.: Инфра-М, 2013. – 382 с.
2. Актуальные проблемы безопасности социума [Текст]. – М.: «Оружие и технологии», 2009. – 456 с.
3. Андрейчиков, А. В. Анализ, синтез, планирование решений в экономике [Текст]: учебник / А. В. Андрейчиков, О. Н. Андрейчиков. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 307 с.
4. Асаул, А. Н. Организация предпринимательской деятельности [Текст]: учебник / А. Н. Асаул. – СПб.: АНО ИПЭВ, 2009. – 336 с.
5. Баяндин, Н. И. Технологии безопасности бизнеса: введение в конкурентную разведку [Текст]: учеб.-практ. пособие / Н. И. Баяндин. – М.: Юристъ, 2002. – 320 с.
6. Белорус, О. Императивы стратегии развития Украины в условиях глобализации [Текст] / О. Белорус // Экономика Украины. – 2002. – № 11. – С. 4-13.
7. Бережливое производство: краткий курс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.up-pro.ru/library/production_management/lean/lean-kratkij-kurs.html.
8. Близнец, И. А. Интеллектуальная собственность и закон. Теоретические вопросы [Электронный ресурс] / И. А. Близнец. – Режим доступа: http://lib.ru/PRAWO/BLIZNEC/zakon.txt.
9. Боднарюк, А. А. Предпосылки внедрения бизнес-процессов в управление предприятием [Текст] / А. А. Боднарюк, Д. В. Коваленко, Е. Л. Вайтекунене // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. – 2012. – № 8. – Т. 1. – С. 386-387.
10. Борисенко, З. М. Основы конкурентной политики [Текст]: учебник / З. М. Борисенко. – К.: Таксон, 2004. – 704 с.
11. Вишняков, Я. Д. Управление обеспечением безопасности предприятий: экономические подходы [Текст] / Я. Д. Вишняков, С. А. Харченко // Менеджмент в России и за рубежом.- 2001. – № 5. – С. 71-75.
12. Воеводин, А. И. Стратегии войны, манипуляции, обмана [Текст] / А. И. Воеводин. – М.: Белые альвы, 2002. – 256 с.

13. Воловельська, І. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст]: конспект лекцій з дисц. «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» / І. В. Воловельська, А. В. Толстова. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. - Ч. 1. - 53 с.

14. Воловельська, І. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків [Текст]: конспект лекцій з дисц. «Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків» / І. В. Воловельська, А. В. Толстова. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. - Ч. 2. - 50 с.

15. Воловельская, И. В. Классификация основных подходов изучения экономической психологии [Текст] / И. В. Воловельская // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2015. – № 49. – С. 248-250.

16. Гагарский, В. А. Что такое бизнес-процессы: основные понятия и определения [Электронный ресурс] / В. А. Гагарский. – Режим доступа: http://www.elitarium.ru/biznes-process-organizacija-menedzher-upravlenie-resursy-predprijatie/.

17. Гапоненко, В. Ф. Экономическая безопасность предприятия. Подходы и принципы [Текст]: учебник / В. Ф. Гапоненко, А. А. Безпалько, А. С. Власков. – М.: Ось-89, 2007. – 208 с.

18. Гарретт, Б. Стратегические альянсы [Текст]: пер. с англ. / Б. Гарретт, П. Дюссож. – М.: ИНФРА, 2002. – 331 с.

19. Джестон, Д. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов [Текст]: пер. с англ. / Д. Джестон, Й. Нелис. – СПб.: Символ-Плюс, 2008. – 512 с.

20. Дикань, В. Л. Комплексний підхід до управління стійким розвитком підприємств машинобудування [Текст] / В. Л. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2015. – № 49. – С. 11-18.

21. Дикань, В. Л. Обеспечение конкурентоспособности железнодорожного транспорта как основной составляющей его экономической безопасности [Текст] / В. Л. Дикань, И. В. Воловельская // Вісник Одеського національного університету. – 2016. – Вип. 21. - С. 112-115.

22. Дикань, В. Л. Організація виробництва [Текст]: підручник / В. Л. Дикань, В. О. Маслова. – Харків: УкрДАЗТ, 2013. – 422 с.

23. Дикань, В. Л. Оцінка якості робочої сили підприємства [Текст] / В. Л. Дикань, С. В. Дмитрієнко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – Харків: УкрДАЗТ, 2014. – № 48. – С. 9-12.

24. Дикань, В. Л. Стратегічне управління [Текст]: навч. посібник / В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, І. В. Токмакова [та. ін.]. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. – 272 с.

25. Дикань, В. Л. Теорія й методи стратегічного управління [Текст] / В. Л. Дикань, Н. В. Чебанова // Зб. наук. праць Держ. екон.-технол. ун-ту трансп. Серія «Економіка і управління». – К.: ДЕТУТ, 2008. – Вип. 12. – С. 214-217.

26. Дикань, В. Л. Економічна безпека підприємства [Текст]: навч. посібник / В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, О. В. Маковоз. – Харків,: УкрДАЗТ, 2011. – 243 с.

27. Дикань, В. Л. Экономика предприятия [Текст]: учеб. пособие / В. Л. Дикань, Е. В. Шраменко, Н. В. Якименко. – Харьков: УкрГАЖТ, 2008. – 274 с.

28. Долженко, Р. А. Сущность и оценка эффективности использования оптимизационных технологий «лин» и «6 сигм» [Текст] / Р. А. Долженко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2014. – № 1. – С. 25-33.

29. Дубина, И. Н. Основы теории экономических игр [Текст]: учеб. пособие / И. Н. Дубина. – М.: КНОРУС, 2010. – 523 с.

30. Елиферов, В. Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление [Текст]: учебник / В. Г. Елиферов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 319 с.

31. Ефремов, В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития [Электронный ресурс] / В. С. Ефремов. – Режим доступа: http://www.cfin.ru/press/management/2013-1/01.shtml.

32. Завадский, И. С. Менеджмент: Management [Текст] / И. С. Завадский. – 3-е изд., доп. – М.: Изд-во Европе ун-та, 2001. – Т.1. - 542 с.

33. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика [Текст] / А. Т. Зуб. – М., 2002. – 321 с.

34. История возникновения концепции «6 сигм» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.manrespect.ru/gzys-723-1.html.

35. Карпов, А. В. Психология менеджмента [Текст]: учеб. пособие / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 2005. – 584 с.

36. Лук'янова, В. В. Економічний ризик [Текст]: навч. посібник / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач.-К.: Академвидав, 2007. – 464 с.

37. Мартышкина, Е. О. Сравнительная характеристика процессного и функционального подходов к управлению организацией [Электронный ресурс] / Е. О. Мартышкина. – Режим доступа: http://sisupr.mrsu.ru/2009-2/pdf/4.9_Martishkina.pdf.

38. Мельник, В. О. Конкурентний статус та конкурентоспроможність підприємства [Текст] / В. О. Мельник, А. О. Кругових // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2007. – № 17. – С. 36-38.

39. Мельник, В. О. Оцінка інвестиційного потенціалу підприємств [Текст] / В. О. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – № 9-10. – С. 60-64.

40. Мельник, В. О. Підвищення ефективності управління інвестиційною діяльністю підприємств в умовах самофінансування [Текст] / В.О. Мельник // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2005. – № 9-10. – С. 65-68.

41. Мельник, В. О. Теоретичні основи розроблення стратегії підприємства [Текст]: конспект лекцій з дисц. «Стратегія підприємства» / В. О. Мельник, І. Л. Плєтникова. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч. 1. – 46 с.

42. Мельник, В. О. Формування стратегічних альтернатив, вибір та реалізація стратегії [Текст]: конспект лекцій з дисц. «Стратегія підприємства» / В. О. Мельник, І. Л. Плєтникова. – Харків: УкрДАЗТ, 2008. – Ч. 2. – 40 с.

43. Менеджмент в АПК [Текст]: учеб. пособие для вузов / Ю. Б. Королев, В. Д. Коротнев, Г. Н. Кочетова [и др.]. – М.: Колос С, 2007. – 424 с.

44. Методы управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://investobserver.info/metody-upravleniya-personalom/.

45. Найт, Ф. Х. Риск. Неопределенность и прибыль [Текст]: пер. с англ. / Ф. Х. Найт. – М.: Дело, 2003. – 359 с.

46. Олифиров, А. В. Управление собственными рисками предприятия [Текст]: монография / А. В. Олифиров, Д. А. Бабкин. – Донецк: ДОННУЭТ, 2008. – 160 с.

47. Парето анализ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://sixsigmaonline.ru/load/22-1-0-88.

48. Пинаев, Д. Процессное управление: в чем сила? [Электронный ресурс] / Д. Пинаев // БОСС. – 2012. – № 3. – Режим доступа: http: //www. businessstudio.ru/procedures/business/process_power/.

49. Проектная парадигма «Шести сигм» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://projectimo.ru/realizaciya-proekta/shest-sigm.html.

50. Психологические способы воздействия в процессе общения (внушение, подражание, заражение, манипуляции) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https:// ru.facebook.com/notes/.

51. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь [Текст] / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 480 с.

52. Розанова, В. А. Психология управления [Текст]: учеб. пособие / В. А. Розанова. – М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999. – 352 с.

53. «Рыбий скелет» Исикавы Каору [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://didaktor.ru/animirovannaya-diagramma-isikavy-kaoru.

54. Слипачук, С. Система грейдов: методика определения должностных окладов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=709.

55. Современные технологии и концепции управления персоналом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.hr-director.ru/article/63462-red-qqq-15-m4-sovremennye-tehnologii-kontseptsii-upravleniya-personalom.

56. Туник, И. Ю. Антирейдер [Текст]: пособие по противодействию корпоративным захватам / И. Ю. Туник, В. А. Поляков. – СПб.: Питер, 2007. – 205 с.

57. Управление финансами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://utmagazine.ru/posts/8946-upravlenie-finansami.

58. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг [Текст]: учебник / Р. А. Фатхутдинов. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 640 с.

59. Фон Нейман, Дж. Теория игр и экономическое поведение [Текст] / Дж. Фон Нейман, О. Моргенштерн. – М.: Изд-во Наука, 1970. – 983 с.

60. Фоллет, М. П. Динамическая администрация [Текст] / М. П. Фоллет. – М., 1948. – 62 с.

61. Хаммер, М. Быстрее, лучше, дешевле: девять методов реинжиниринга бизнес-процессов [Текст] / М. Хаммер. – М.: Альпина Паблишер, 2012. — 356 с.

62. Хаммер, М. Реинжениринг корпорации: манифест революции в бизнесе [Текст]: пер. с англ. / М. Хаммер, Дж. Чампи. — СПб.: Изд. Санкт-Петербургского университета, 1997. – 332 с.

63. Хворостова, Е. А. Совершенствование управления финансами и инновационное развитие предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.ibl.ru/konf/070411/26.html.

64. Хлебников, Д. Два подхода к управлению [Электронный ресурс].– Режим доступа: http://www.club-management.org/content/view/78/22/1/3/.

65. Чепенюк, В. Private label: убийца бренда производителя? [Текст] / В. Чепенюк // Новая торговля. – 2006. – № 4. – С. 20-21.

66. Черненко, С. О. Конкуренція та ефективність товарних ринків в Україні [Текст]: монографія / С. О. Черненко. – К.: КНТЕУ, 2006. – 171 с.

67. Шаваев, А. Г. Безопасность банковских структур [Текст] / А. Г. Шаваев // Экономика и жизнь. – 1994. – № 16. – С. 11-12.

68. Щекин, Г. В. Управление бизнесом [Текст]: экспресс-курс для деловых людей / Г. В. Щекин. – 4-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 232 с.

69. Экономическая безопасность предприятия в условиях кризисного развития [Текст]: учеб. пособие / под ред. М. А. Бендикова. – К.: Книж. вид-во НАУ, 2007. – 435 с.

70. Экономическая энциклопедия [Текст]: в 3 т. / за ред. С. В. Мочерний [и др.]. – К.: Академия, 2001. – Т. 2. – 305 с.
71. Юріцин, Р. Сучасні моделі економіки та пошук ринкової моделі України [Текст] / Р. Юріцин // Регіональні перспективи. – 2002. – № 5. – С. 57-61.
72. Maitzberg, H. The Hature of Managerial Work [Текст] / H. Maitzberg. – New York: Harper and Row, 1973. – P. 93-94.
73. Mintzberg, H. Strategy safari. A guided tour through the wilds of strategic management [Текст] / H. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel. – L., 1997. – P. 93-94.
74. Mcgregor, B. The Professional Manager [Текст] / B. Mcgregor. – №9. – 1996.
75. Quick Changeover for Operators [Текст] // The SMED System by Shigeo Shingo. – 2000.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Аналіз розриву – це метод оцінки роботи підприємства, в основі якого лежить принцип порівняння показників стратегічного плану, які визначають цілі підприємства з реальними можливостями, що диктуються станом підприємства. У разі виявлення розриву між цілями підприємства і його можливостями розробляється спеціальна програма дій, необхідна для заповнення розриву.

Антикризове управління – це процес розроблення і застосування комплексу заходів, спрямований на створення умов для підприємства з виходу з кризового становища.

Бажання – чинник, що вимагає задоволення будь-якого суб'єктивного стану.

Банкрутство – це визнана уповноваженим державним органом нездатність боржника задовольнити в повному обсязі вимоги кредиторів і (або) виконати обов'язок зі сплати обов'язкових державних платежів.

Безпека – це такий стан суб'єкта, при якому він є захищеним від будь-якої небезпеки або загрози.

Бенчмаркінг – це метод управління, орієнтований на відтворення зразка.

Бізнес (від англ. business - «справа», «підприємство») – це підприємницька діяльність, спрямована на виробництво і реалізацію товарів, робіт, послуг, або інша дозволена законом діяльність з метою отримання прибутку. Цією діяльністю займається господарюючий суб'єкт (фізична або юридична особа), якому належить підприємство.

Бізнес-процес – регулярно повторювана послідовність взаємопов'язаних дій робочої сили (персонал підприємства) і засобів праці (устаткування, будівлі, споруди), спрямованих на перетворення вхідних предметів праці (сировина, матеріали) у готовий продукт, що має цінність для споживача, внутрішнього або зовнішнього.

Виробнича система – це система організації промислового виробництва, що являє собою обособлену в результаті суспільного розподілу праці частина виробничого процесу, здатну самостійно або у взаємодії з іншими аналогічними

системами задовольняти ті чи інші потреби і запити потенційних споживачів за допомогою вироблених цією системою товарів і послуг.

Вплив – це сукупність засобів, методів і алгоритмів, спрямованих на об'єкт з метою зміни в ньому чого-небудь.

Глобалізація – категорія, яка відображує процес обміну товарами, послугами, капіталом і робочою силою, що виходить за рамки державних кордонів.

Глобальний інтерес підприємства – це співвідношення виробничої потужності підприємства і частка вільної ринкової ніші.

Грейд (від англ. grade - ступінь, ранг, клас, звання, рівень) - це група людей рівного соціального статусу, рівного звання і т. п. Система грейдів (позиційних посад) є корпоративним «табелем про ранги», у якому кожному кластеру (грейду) посад відповідає свій рівень заробітної плати.

Грейдинг (від англ. grading) – угруповання посад за визначеними підставами (визначення «ваги», класифікація) з метою побудови системи мотивації. Суть грейдингу - зіставлення внутрішньої значущості посад для організації (внутрішня цінність) з цінністю цієї роботи на ринку (зовнішня цінність). Система грейдування - це формування тарифікатора посад.

Демпінг – здійснюване для витіснення конкурентів і захоплення зовнішніх ринків збуту вивезення товарів з країни за нижчими цінами, ніж ціни всередині країни або на світовому ринку. Демпінг може здійснюватися за рахунок коштів фірми-експортера або за допомогою держави шляхом субсидування експортних поставок з коштів державного бюджету.

Детерміновані події – це передбачувані на 100 % події, що дозволяють підприємству спланувати свої дії у відповідь на майбутні зміни (демографічні зміни призводять до гарантованої зміни в структурі попиту).

Диверсифікація – процес розподілу капіталу між різними сферами впливу, які безпосередньо пов'язані між собою.

Діагностика – це визначення стану об'єкта, предмета, явища або процесу управління за допомогою реалізації

комплексу дослідницьких процедур, які виявлятимуть у них ті, що не відповідають еталонному розвитку змін. Процес діагностики або аналізу повинен здійснюватися постійно і планомірно.

Домінантність (дослівно - панування, перевага, вплив) - здатність і потреба впливати на інших людей і підкорювати їх своїй волі.

Домінування – перемога однієї сторони над іншою.

Економічна безпека – стан господарюючого суб'єкта, при якому він нейтралізує негативні зовнішні впливи і домагається поставлених цілей при найбільш ефективному використанні наявного потенціалу в умовах невизначеності.

Етика – це система норм поведінки і обов'язків людей по відношенню один до одного і суспільства в цілому.

Етика і культура бізнесу (ділових відносин) – це система універсальних і специфічних моральних вимог і норм поведінки, що реалізуються в професійній діяльності.

Життєвий цикл товару – період часу, протягом якого товар звертається на ринку, починаючи з моменту виходу його на ринок і закінчуючи його відходом з ринку.

Загроза – це негативний вплив внутрішніх і зовнішніх чинників на підприємство.

Здібності – це властивості особистості, які є умовами успішного здійснення будь-якої діяльності і виявляють відмінності в динаміці оволодіння необхідними для неї знаннями, вміннями і навичками.

Імідж – образ; сукупність асоціацій і вражень про предмет, діяльність, особистість, підприємство та ін., які формуються у свідомості споживачів і визначають положення на ринку, репутацію.

Інвестиції – це довгострокові вкладення капіталу в різні сфери і галузі народного господарства з метою отримання прибутку.

Інвестиційний проект – обгрунтування економічної доцільності, обсягу і термінів здійснення прямих інвестицій у певний об'єкт, що включає проектно-кошторисну документацію, розроблену відповідно до діючих стандартів.

Інновація – ідея, діяльність або матеріальний об'єкт, який є новим для системи, що його використовує.

Інтерес – чинник, що вимагає проведення дослідження.

Інтуїція – це якість керівника, яке має на увазі вміння вибірково приділяти увагу тонкощам взаємин, синхронність емоційних станів керівника і емпатію до підлеглих, тобто здатність співпереживати і ставити себе на місце іншого.

Інформаційні процеси – це процеси, пов'язані з отриманням, зберіганням, обробкою і передачею інформації, тобто дії, що виконуються з інформацією. Під час цих процесів може змінюватися зміст інформації або форма її подання.

Класифікація – це поділ об'єктів, понять, назв на класи, групи, розряди за спеціальними ознаками.

Кліринг – це система безготівкових розрахунків за товари, послуги, різні види цінних паперів, яка базується на заліку взаємних умов і зобов'язань.

Когнітивність (від лат. cognitio - «пізнання, вивчення, усвідомлення) - термін, що позначає здатність до розумового сприйняття і переробки зовнішньої інформації. У психології це поняття спирається на психічні процеси особистості і особливо на вивчення і розуміння так званих «психічних станів» (тобто переконань, бажань і намірів) у термінах обробки інформації. Особливо часто цей термін вживається в контексті вивчення так званого «контекстного знання» (тобто абстрактизації і конкретизації), а також у сферах, де розглядаються такі поняття, як знання, вміння або навчання.

Конфліктні або проблемні ситуації – ситуації, у яких інтереси залучених сторін є повністю або частково протилежними.

Компроміс - угода за рахунок взаємних поступок.

Комунікабельність – здатність, що полягає в умінні будувати міжособистісні відносини, а також у потребі до встановлення широких соціальних контактів. Ця властивість дозволяє не тільки позитивно сприймати будь-яку інформацію і контакти, а й будувати міжособистісні відносини на потрібному йому рівні і ефективно впливати на людей.

Комунікативний шум – це будь-яке втручання в процес комунікації на будь-якій з її ділянок, що спотворює сенс

послання. Істотним шумом, можуть послужити мовні відмінності (як вербальні, так і невербальні), соціальні відмінності, відмінності у вихованні і звичках, відмінності в статусі та ін.

Комунікаційний процесс – це процес обміну інформацією між двома або більше людьми.

Конкурент – особа або група осіб (фізичних або юридичних), що є суперниками в оволодінні найкращими чинниками виробництва, ринками збуту з метою виживання і отримання максимального прибутку.

Конкурентоспроможність - споживчі якості товару (послуги), які відрізняють його від товару-конкурента за ступенем їх відповідності конкретним потребам і вимогам конкурентного ринку з урахуванням витрат на їх задоволення.

Конкуренція – економічне суперництво в боротьбі між товаровиробниками і продавцями товарів або послуг за найбільш вигідні умови їх виробництва і збуту, за отримання максимального прибутку, у процесі якого (економічного суперництва) стихійно регулюються пропорції стихійного виробництва.

Консалтинг – діяльність спеціалізованих компаній з надання консультативних послуг з різних питань виробничої діяльності, фінансів, зовнішньоекономічної діяльності, організації та реєстрації фірм, дослідження і прогнозування я ринків товарів і послуг, розроблення бізнес-проектів, маркетингових програм, інноваційної діяльності, пошук шляхів виходу з кризових ситуацій та ін.

Консолідація - 1) об'єднання або злиття двох або декількох компаній; 2) заміна національної валюти у валютних резервах країни міжнародними грошовими активами; 3) зведення бухгалтерських даних під час підготовки зведеного звіту; 4) вкладення прибутку, одержаного від торгівлі спекулятивними акціями, в більш надійні акції.

Криза - різке загострення протиріч у соціально-економічній системі, яке загрожує її стабільному розвитку.

Критерій - це показник, ознака, на основі якого формується оцінка якості економічного об'єкта, процесу, а також вимірник цієї оцінки.

Культура – це сукупність виробничих, суспільних і духовних потреб людей. Це комплексне поняття, що характеризує різні аспекти життя, діяльності, поведінки людей, їх об'єднань (груп), суспільства в цілому на певному історичному етапі свого розвитку.

Культура ведення бізнесу – сукупність правил і форм ділового спілкування з людьми, що сприяє встановленню взаєморозуміння між керівником і підлеглими; керівником і конкурентом та ін.

Левередж - 1) фінансовий механізм управління формуванням прибутку підприємства, який забезпечує оптимальне співвідношення різних видів капіталу або окремих видів витрат; 2) співвідношення вкладів капіталу в цінні папери з фіксованим і нефіксованим доходом; 3) різниця між прибутком підприємства на акціонерний капітал і прибутком на капітал, що інвестується

Лізинг – довгострокова оренда машин, устаткування, транспортних засобів, виробничих споруд, що передбачає подальший викуп орендарем.

Лімітування – обмежена кількість або обмеження коштів.

Лобіювання – процес цілеспрямованого пошуку і встановлення зв'язків з громадськістю.

Маніпуляція – це приховане управління особистістю, психологічний вплив на людину, яка покликана забезпечити негласне отримання маніпулятором односторонніх переваг, але так, щоб у партнера зберігалася ілюзія самостійності прийнятих рішень.

Маркетинг – це система організації і управління діяльністю підприємства на основі всебічного вивчення ринку і потреб споживачів з метою отримання прибутку.

Менеджмент – це наука про управління сучасним підприємством. Це комплекс наукових принципів, методів стимулювання і організаційних важелів впливу на дії людей з метою отримання прибутку.

Мета – це бажане, можливе і необхідний стан об'єкта, якого потрібно досягти.

Метод екстраполяції – метод прогнозування розвитку об'єкта шляхом перенесення тенденцій розвитку в минулому на майбутнє.

Мирова угода – це домовленість між боржником і кредиторами щодо відстрочки, розстрочки, а також списання боргів. Мирова угода може бути укладена на будь-якій стадії провадження у справі про банкрутство.

Модель – матеріальний або уявний об'єкт, який у процесі дослідження реального об'єкта заміщає його таким чином, що дослідження об'єкта-замінника дає нові знання про об'єкт-оригінал.

Моніторинг – це система спостереження і контролю.

Мотив – це спонукання до виконання певної діяльності або вчинків, в основі яких лежать людські потреби і бажання. Система мотивів визначає мотивацію поведінки людини.

Мотивація – це система чинників, що спонукають до виконання певних завдань і визначають послідовність поведінкових дій, спрямованих на певну мету.

Навіювання засноване також на зверненні до емоцій людини, але вже вербальними засобами, тобто за допомогою слів. Навіювання носить вербальний характер, тобто навіювати можна тільки через слова, але це вербальне повідомлення повинно бути коротким за обсягом і максимально виразним за змістом.

Наслідування – усвідомлене чи несвідоме поведінка людини, спрямована на відтворення вчинків і дій інших людей.

Носії інформації – це середовище або фізичне тіло для передачі, зберігання і відтворення інформації. У ролі носіїв інформації можуть виступати електричні, світлові, теплові, звукові, радіосигнали, магнітні і лазерні диски, друковані видання, фотографії і т. д.

Оборотні кошти – грошові кошти підприємства, які авансуються в об'єкти, які використовуються в рамках одного виробничого циклу. Такими об'єктами можуть бути сировина, матеріали, паливо, запаси готової продукції та ін.

Основні виробничі фонди, безпосередньо або частково беруть участь у виробничому процесі.

Основні невиробничі фонди – це фонди, що функціонують у невиробничій сфері і призначені переважно для обслуговування

працівників; до них належать житлові будинки, школи, дитячі дошкільні установи, об'єкти побутового і культурного призначення, охорони здоров'я, фізкультури, спорту, відпочинку і т. д.

Основні фонди – економічна форма засобів праці, які функціонують у виробничому процесі тривалий термін і поступово, зі зносом, переносять свою вартість на вартість готової продукції.

Патентне право – система норм, які встановлюють охорону винаходів, промислових зразків шляхом видачі патентів .

Персонал підприємства (кадри, трудовий колектив) - сукупність працівників, що входять до облікового складу підприємства.

Підприємство – самостійний господарюючий статутний суб'єкт, який має права юридичної особи та здійснює виробничу, науково-дослідницьку і комерційну діяльність з метою одержання відповідного прибутку (доходу).

Повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів.

Прийнятний ризик – це прийнятний у разі виникнення будь-яких проблем рівень збитку або недоотримання прибутку.

Процедура являє собою кілька взаємопов'язаних дій, які доцільно використовувати в конкретній ситуації.

Реклама – напрямок у маркетингових комунікаціях, у рамках якого проводиться поширення неперсоналізованої інформації з метою залучення уваги до об'єкта рекламування, а також формування або підтримання інтересу до нього.

Рентабельність (від нім. *rentabel* - прибутковий, корисний, прибутковий – відносний показник економічної ефективності. Рентабельність комплексно відображеє ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, а також природних багатств. Коефіцієнт рентабельності розраховується як відношення прибутку до активів, ресурсів або потоків, її формує. Може виражатися як е прибутку на одиницю вкладених коштів, так і в прибутку, яку несе в собі кожна отримана грошова одиниця. Показники рентабельності часто виражеються у відсотках.

Ризик – це можливе відхилення від намічених результатів як у позитивний бік, так і в негативний.

Рішення – це набір управлінських дій особи, яка приймає рішення, спрямованих на об'єкт управління для досягнення поставлених цілей.

Санація – це відновлення платоспроможності підприємства-банкрута, тобто це система заходів, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів.

Синергія (від грец. Συνεργία - співпраця, сприяння, допомога, співучасть, спільництво) підсумовує ефект взаємодії двох або більше чинників, що характеризується тим, що їх дія істотно перевершує ефект кожного окремого компонента у вигляді їх простої суми.

Стейкхолдер (від англ. stákeholder- зацікавлена сторона, причетна сторона) - фізична особа або організація, що має права, частку, вимоги або інтереси щодо системи або її властивостей, що задовольняють їх потребам і очікуванням. Це фізична особа, група осіб або організація, які можуть впливати на систему або на яких може вплинути система.

Стиль керівництва – це сукупність індивідуальних особливостей, властивостей і методів керівника, спрямованих на здійснення впливу на колектив з метою ефективного досягнення поставлених цілей.

Стратегічний план – інструмент встановлення, документального оформлення та впровадження в поточну діяльність елементів стратегії підприємства.

Стратегією гравця – сукупність правил, що визначають вибір його дії при кожному особистому ході залежно від ситуації, що склалася.

Сценарій – це аналітичний опис існуючого і прогнозованого стану об'єкта дослідження і принципових підходів до вирішення проблеми.

Тактика – процес розроблення короткострокових планів, погоджених зі стратегією підприємства. Тактика визначає шляхи і засоби, форми і способи діяльності підприємства, що забезпечують його успішну стратегію.

Теорія дослідження операцій – застосування методів наукового дослідження до операційних проблем організації. При цьому підході напочатку дослідження уточнюється проблема, розробляється модель ситуації, потім змінним задаються кількісні значення і знаходиться оптимальне рішення.

Теорія ігор – полягає у встановленні зв'язків між компонентами кожної гри і оптимальними її наслідками і перш за все в уточненні самого поняття оптимальності в доказі існування оптимальних результатів і їх фактичному визначенні. Ризик і невизначеність результатів гри обумовлюються випадковим співвідношенням середовища або імовірнісним характером появи бажаного результату щодо можливих стратегій.

Трудові ресурси підприємства представлені працівниками, які пройшли спеціальну підготовку, мають досвід і навички у праці і зайняті на підприємстві.

Управління – це цілеспрямований і постійний процес впливу суб'єкта управління на об'єкт управління

Управління виробництвом є цілеспрямованим і постійним процесом впливу на комплекс взаємопов'язаних елементів, що характеризують виробництво і його організацію, з метою підвищення його ефективності.

Управління фінансами підприємств – це управління у сфері грошових відносин щодо формування, розподілу і використання грошових доходів, накопичень і фінансових ресурсів з метою найбільш ефективного їх використання і підвищення платоспроможності підприємства.

Управлінське рішення являє собою сукупність дій особи, яка приймає рішення, визначає на основі знання об'єктивних законів функціонування економічної системи (об'єкта), аналізу інформації про її стан і власні знання програму вирішення проблемної ситуації.

Функція – це роль, яка виконується об'єктом у певній сфері діяльності за наявності встановлених заздалегідь правил.

Чинник – це явище, об'єкт або дія, яка впливає на об'єкт.

Чинники актуалізації або мотиватор – це сильні мотиваційні стимули, результатом яких стає якісне виконання роботи. Використання цих чинників дозволяє домогтися глибокого і стійкого зміни в потрібному напрямку індивідуальної поведінки людини в процесі праці. До таких чинників можна віднести одержувані в результаті праці блага - кар'єрне зростання, премії, успіх та ін.

Чинники атмосфери, або гігієнічні – це чинники, дія яких носить короткочасний характер. Вони лише на час здатні змінити становище в колективі і не можуть призвести до глибоких змін у поведінці. До таких чинників належать умови роботи; оплата праці; довкілля; відносини з колегами, керівництвом, підлеглими та ін.