

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Державний університет «Житомирська політехніка»

**Управління діяльністю
суб'єктів господарювання в
умовах цифровізації
економіки**

Монографія

Житомир
2021

УДК 658.
У 66

Рекомендовано до друку Вченою радою Державного університету
«Житомирська політехніка»
(Протокол № 2 від 25.01.2021 р.)

Рецензенти:

Шерстюк Р. П. – д.е.н., професор, проректор з економіки та розвитку Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя;

Гончар О. І. – д.е.н. професор, професор кафедри маркетингу торговельного підприємництва Хмельницького національного університету;

Череп А. В. – д.е.н, професор, декан економічного факультету Запорізького національного університету.

У66 Управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки (за заг. ред. д.е.н., проф. Тарасюк Г.М., д.е.н., проф. Остапчук Т.П.) – Житомир: Державний університет «Житомирська політехніка», 2021. – 432 с.

ISBN 978-966-683-461-7

У монографії розглянуті теоретико-прикладні аспекти управління діяльністю суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки, визначені проблеми та перспективи розвитку цього напрямку в діяльності підприємств, установ та організацій.

Призначена для викладачів навчальних закладів, аспірантів, студентів, керівників, менеджерів та всіх, хто цікавиться проблемами сучасного менеджменту.

УДК 658
ББК 65.290 – 2

ISBN 978-966-683-461-7

ПЕРЕДМОВА

Дана монографія є продовженням досліджень колективу авторів теоретико-прикладних аспектів менеджменту суб'єктів господарювання в умовах цифровізації економіки, аналізу існуючих проблем та визначення перспектив розвитку. В монографії висвітлено результати досліджень молодих вчених, в тому числі науковців-магістрантів.

Колектив авторів висловлює щиру вдячність рецензентам монографії: доктору економічних наук, професору, проректору з економіки та розвитку Тернопільського національного технічного університету ім. Івана Пулюя Шерстюку Р.П.; доктору економічних наук, професору кафедри маркетингу торговельного підприємництва Хмельницького національного університету Гончар О.І. та доктору економічних наук, професору, декану економічного факультету Запорізького національного університету Череп А.В., а також усім, хто сприяв оприлюдненню цієї наукової роботи.

Від колективу авторів, проф. Г.М. Тарасюк

Останчук Т.П., Завалій Т.О., Тарасюк Г.М.
Історія та еволюція менеджменту. Національні аспекти управління

*Зародження
управління в
первісному
суспільстві*

Виникнення та становлення первісного господарства розпочинається з моменту появи людини на землі та завершується формуванням класового суспільства,

появою держави. Зародження первісної общини та її розвиток спонукали до впорядкування відносин, що утворювалися всередині між її учасниками, а це сприяло виникненню зародків перших управлінських відносин.

Історично первісність поділяють на два основні періоди:

– ранньопервісний період, який ще називають стадією привласнюючого суспільства. Для первісних людей цього періоду було характерним займатися мисливсько-збиральницькою діяльністю та подекуди рибальством. Основним джерелом для забезпечення їх життєдіяльності була природа та природні ресурси. Вони вели кочовий спосіб життя, а їх маршрути зумовлювалися природно-кліматичними умовами;

– пізньопервісний період, який ще називають стадією відтворюючого суспільства. Для первісних людей цього періоду було характерним поступовий перехід від мисливства до тваринництва та від збиральництва до землеробства. Спосіб їх життя поступово з кочового трансформувався в осілий, що сприяло накопиченню спостережень за різними явищами з метою вдосконалення господарства, появи перших знарядь праці, виникненню в суспільстві елементів організації та культури. Згодом зароджується металургія (мідна, бронзова, залізна) та інші ремесла (гончарство, ткацтво), посилюється товарообмін.

Власне, поміж відносин, що формувалися в первісному суспільстві, виокремлювалися й управлінські відносини через процеси накопичення людського досвіду та налагодження міжособистісних стосунків у невеликих соціальних спільнотах, що здебільшого вибудовувалися за допомогою інстинктів та поведінкових проявів (покора, послух, підпорядкування, повага до старшого, страх покарання, інстинктивне прагнення до

об'єднання).

Необхідність організації чи впорядкування життя та діяльності в первісному суспільстві сприяла виникненню та становленню систем правил, розподілу праці. Спочатку в умовах дефіциту матеріальних благ усі члени первісної общини були рівні в споживанні з урахуванням статі та віку. З процесами накопичення надлишкового продукту виникала диференціація людей за рівнем забезпеченості, що спричиняло майнове розшарування. Водночас таке розшарування призводило до суперечок і конфліктів. Ускладнення життєвих ситуацій вимагало зміцнення організаційно-управлінської функції та функції влади.

Природність ієрархії в первісному суспільстві уособлювалася у виокремленні лідерів-авторитетів у групі (родині, роді чи племені), з якими радилися, до яких прислухалися, яких побоювалися. Поступово ці люди починали грати все більш помітну роль у житті общини, брати на себе все більше обов'язків, що сприяло формуванню основ відносин між людьми, що належали до влади, та тими, що безпосередньо мали підпорядковуватися цій владі. Водночас усі важливі питання життя общини вирішувалися загальними зборами її дорослих членів. Найстарше покоління завжди користувалося поважним ставленням із боку інших учасників первісної общини, що зумовлювалося їхньою зрілістю та досвідом, накопиченим за життя. З часом почала проявлятися спеціалізація управління через виокремлення лідерів із різних видів діяльності (полювання, рибальства, збирання плодів, окультурення рослин, скотарства, військової справи тощо).

Близькі роди могли об'єднуватися в племена, а племена – у союзи. Основною метою таких об'єднань ставало підвищення рівня безпеки та захист від потенційних нападників.

Існували органи влади та управління, зокрема в роду – загальні збори, старійшина, у племені – рада старійшин, вождь, у союзі племен – рада вождів племен, вождь союзу племен (чи два вожді, один із яких обирався військовим вождем). У первісному суспільстві влада характеризувалася суспільним характером, вибірністю, змінюваністю, терміновістю, відсутністю привілеїв. Первісна община контролювала дотримання визначених соціальних норм і правил поведінки. Соціальні норми у формі звичаїв регулювали суспільні відносини у всіх сферах

суспільного життя (побут, праця, релігія).

Процеси об'єднання первісних людей у групи зумовили необхідність поділу праці, який у первісному суспільстві здійснювався за статевим/віковим поділом і був пов'язаний із фізіологічними відмінностями, здатністю виконувати різні види робіт. Чоловіки були зайняті на фізично важких роботах, жінки та підлітки – на легших, до того ж підлітки виконували ті види діяльності, які вимагали менших знань і досвіду, а жінки виконували обов'язки з підтримання вогнища та догляду за малолітніми дітьми. Тобто, характер суспільного поділу праці був фізіологічним.

Суттєве значення для розвитку управлінських відносин у первісному суспільстві мали відносини власності. Виникнення і становлення приватної власності відбувалося поступово, у жорсткій боротьбі між новими та наявними владними порядками.

Для більш ранньої первісної общини необхідними були колективна власність і зрівняльний розподіл, що був зумовлений низьким рівнем розвитку продуктивних сил і браком матеріальних ресурсів. Колективна власність поширювалася на все, чим володіла первісна община. З отриманням надлишкового продукту зрівняльний розподіл почав замінюватися на трудовий, який передбачав отримання продукту відповідно до витраченої праці. Одночасно з надлишковим продуктом і трудовим розподілом зародився обмін, який виник у відносинах між общинами, які спеціалізувалися на видобутку або виробленні специфічних дарів їхнього природного середовища.

У пізньопервісний період відбувається перетворення родових общин у первісні сусідські общини, на основі яких виникає й поступово формується племінний рівень самоорганізації первісного суспільства. З виникненням племен створюються умови для подальшого поглиблення розподілу праці відповідно до природних та інших умов проживання общин.

Найвідомішою культурою первісного суспільства в Україні вважається трипільська, відкриття якої належить українському археологу чеського походження В.В. Хвойці (1850-1914). Трипільські племена займали простори Східної Європи від Дніпра до Карпат, від Полісся до Чорного моря й Балканського півострова. Знайдені пам'ятки трипільської культури свідчать про притаманні їй риси, зокрема:

– економічні (зернове землеробство, приселищний характер тваринництва, поява мідних знарядь праці за збереженням домінування кам'яних і крем'яних, розвиток чинбарства, кушнірства, прядіння, ткацтва, гончарства);

– у сфері суспільних відносин (перехід від матріархату до патріархату, зародження міжплеменних об'єднань, формування ієрархічної структури родів, зародження елементів приватної власності);

– у сфері побуту (поява штучного житла з глини, утворення гігантських протоміст із населенням майже 15-20 тис. жителів, міграція поселень через виснаження землі кожні 50-100 років);

– у духовній сфері (домінування символів родючості, поширення тотемізму, практика магічних дій та використання особливих предметів, виникнення шаманізму).

У процесі виникнення та розвитку первісного суспільства започатковуються бази примітивних управлінських відносин, зокрема необхідність об'єднуватися в організаційні групи для того, щоби забезпечити необхідний рівень безпеки життя, спільно вести господарство, видобувати продукти харчування та інші засоби до існування сприяла налагодженню механізму суспільного поділу праці, відповідного контролю за дотриманням визначених соціальних норм і правил, розподілу отриманих продуктів. З часом, що більш характерно для пізньопервісного періоду, підходи первісних управлінців видозмінювались, адаптуючись до нових обставин (наприклад, поява надлишкового продукту, необхідність оборонятися від нападників, розвиток нових видів ремесел, витіснення зрівняльного розподілу трудовим, заміна колективної (усуспільненої, общинної) власності на приватну (особисту), активізація обміну між общинами тощо). Тобто, управління за часів первісного суспільства здебільшого входило до процесів діяльності, яку воно впорядковувало.

Управлінські революції

Одним із підходів до періодизації історії теорії та практики управління є виокремлення історичних періодів на основі управлінських революцій, під якими розуміють якісні зміни управління в процесі історичного розвитку суспільно-економічних формацій, перехід від одного якісного стану менеджменту до іншого. У табл. 1. схематично представлено періодизацію історії теорій управління через виокремлення

шести управлінських революцій.

Таблиця 1

Періодизація розвитку управління через управлінські революції

Назва	Період основних подій	Рушійні сили
1	2	3
1. Релігійно-комерційна	III-II тис. до н.е.	Зародження писемності, виокремлення групи жерців, які займалися питаннями комерційної та управлінської діяльності
2. Світсько-адміністративна	XX-XVIII ст. до н.е.	Створення єдино діючих у державі кодексів законів для регулювання суспільних відносин між різними соціальними групами
3. Виробничо-будівельна	600-200 рр. до н.е.	Досягнення в будівництві, розроблення та запровадження технічно складних проєктів у виробництві. Застосування ефективних методів контролю та управління якістю
4. Індустріальна	XVIII-XIX ст.	Зародження капіталізму та індустріального прогресу. Стрімкий розвиток фабричного виробництва. Відокремлення управління від власників. Перехід контролю з рук власника до спеціально навчених найманих робітників і поділ управління за функціями
5. Бюрократична (менеджерська)	Кінець XIX-60-ті рр. XX ст.	Перехід управлінських функцій спочатку до чиновників, згодом – до менеджерів. Підвищення ролі професійних менеджерів та становлення менеджерів як соціального класу. Виникнення та розвиток наукового менеджменту
6. Інформаційна (постіндустріальна)	70-ті рр. XX-початок XXI ст.	Зміна принципів і методів управління в умовах, що пов'язані з глобалізацією ринків, бурхливим розвитком інформаційних та комп'ютерних технологій, поширенням використання інтернету

Періоди представлених революцій мають умовний характер, адже зазвичай пов'язуються з певними історичними подіями чи

персоналіями. Серед підходів дослідників до кількості управлінської революцій, в ході яких еволюціонувала теорія та практика управління, зустрічаються і більш розширені, ніж представлений в табл. 1.

Перша управлінська революція («релігійно-комерційна») мала місце приблизно 4-5 тис. років тому на територіях, де панували цивілізації Стародавнього Сходу, зокрема цивілізації Стародавнього Єгипту, Месопотамії (в т.ч. Шумерська цивілізація, царство Аккад, Вавилонська держава), Стародавньої Індії, Стародавнього Китаю.

Основними чинниками виникнення першої управлінської революції вважаються зародження писемності в Шумері та становлення особливої групи в суспільстві, релігійних діячів (жерців), які виконували функції управління не тільки для потреб релігійного культу, але й суспільства загалом. Жрець, як особа, яка здійснювала богослужіння, жертвопринесення в релігійних цілях, також мала виконувати функції, пов'язані зі збором податків, упорядкуванням державної скарбниці, поділом державного бюджету, керівництвом зрошувальних робіт, організацією будівництва (в т.ч. і пірамід), проведенням торгових операцій, для чого потрібно було вести ділове листування, проводити комерційні розрахунки, виконувати інші функції (планові, контрольні тощо). Різнобічна діяльність жерців активізувала розвиток соціальних відносин, комерційних обмінів, торгівлі. Характерною рисою для цього періоду була відмова від людських жертвопринесень на користь фінансових і майнових, що мали символічний характер – у вигляді грошей, худоби, продуктів, виробів тощо. Зібрані з населення збори використовувалися як для забезпечення життєдіяльності релігійної общини, так і для забезпечення виконання інших суспільно значущих завдань. Жерці не належали до власників, адже не мали права привласнювати собі результати жертвопринесень, що належали божествам, яким поклонялися.

Значення ролі жерців величезне, бо саме в цей час відбулося формування управління як діяльності, право на яку передається не в спадок, а концентрується в руках найбільш здібної і поінформованої соціальної групи – жерців. Так, управлінське мистецтво, вміння планувати довгострокові роботи, мобілізувати та використовувати матеріальні та людські

ресурси було проявлено за будівництва споруд Стародавнього Єгипту. На цьому ж етапі відбувалася поступова заміна старого типу життєзабезпечення (полювання, рибальство, збір природних плодів) на принципово новий тип забезпечення продуктами – до організації їхнього виробництва (землеробства, тваринництва), що стало одним із визначальних чинників розвитку господарського управління.

Тому виникнення писемності та виокремлення класу релігійних діячів як свого роду управлінців сприяли розвитку не тільки управлінських відносин та їхній ефективній організації, але й розвитку стародавнього суспільства загалом.

Друга управлінська революція («світсько-адміністративна»), що сталася майже через тисячу років після попередньої, пов'язується з введенням нових механізмів господарювання, а саме зі зміною жорстко централізованої системи організації господарства на систему державного контролю та регламентації економічної діяльності. Регуляторами такого контролю були створені зведення законів, зокрема найвідомішими з них є Закони Ешнунни (приблизно XX-XIX ст. до н.е.), Закони Ліпіт-Іштара (приблизно 1935-1924 рр. до н.е.), Кодекс Хаммурапі (приблизно 1780 р. до н.е.).

Закони Ешнунни, названі на честь однойменного стародавнього міста в Межиріччі, містили 61 статтю та регулювали торгово-економічні відносини, правові норми різних сфер суспільного життя (в т.ч. рабовласницькі відносини, види покарання за різні проступки тощо).

Закони Ліпіт-Іштара, названі на честь царя стародавнього міста Ісіна в Межиріччі, містили 43 статті та регулювали економічні відносини в умовах посилення приватної власності (в т.ч. правила найму робочої сили, право спадкування, особливості боргових зобов'язань тощо).

Кодекс Хаммурапі (аналогічна назва «Зведення законів Хаммурапі»), названий на честь вавилонського царя Хаммурапі, містив 285 законів (за деякими відомостями – 282) та регулював відносини між соціальними групами населення через механізми контролю та відповідальності за різні проступки. Цей кодекс як єдино діюча в державі система правил, норм і покарань регулювала різні види відносин, зокрема цивільні, зобов'язальні, трудові, шлюбно-сімейні, кримінальні. У Зведенні законів

Хаммурапі простежується певна внутрішня системна упорядкованість, тому на відміну від своїх попередників воно більш приближене називатися кодексом.

Основним результатом другої управлінської революції стало підпорядкування єдино діючій у державі системі правового регулювання суспільних відносин, що було зумовлено потребою правителів у ефективній адміністративній системі, використовуючи яку можна було б успішно керувати країною не за особистим бажанням або племінному праву, а на основі чинних законів.

Третя управлінська революція («виробничо-будівельна»), яку історично пов'язують із вавилонським царем Навуходоносором II (роки правління 605-562 рр. до н.е.), ознаменувалася поєднанням державних методів управління та контролю за діяльністю у сфері виробництва та будівництва.

Правління Навуходоносора II характеризувалося інтенсивним будівництвом, зокрема проводилися будівельні роботи як пов'язані зі створенням нових палаців, парків, храмів і доопрацюванням уже наявних (під час недобудованих або зруйнованих за часів попередників) об'єктів, так і пов'язані із забезпеченням міста належними умовами для ведення господарства, торгівлі та оборони від нападників (розбудова зрошувальних систем, укріплення міста, будівництво доріг тощо). Найвідомішими прикладами з таких історичних пам'яток, згадки про які дійшли до наших днів, є висячий парк («Сади Семіраміди», одне із семи чудес світу) та Вавилонська вежа. Також цар впроваджував технологічні нововведення в систему виробничого контролю на текстильних фабриках і зерносховищах із використанням кольорових ярликів. На текстильних фабриках ними позначалася пряжа, яка надходила у виробництво щотижня. Подібний метод контролю давав змогу точно встановити, як довго перебувала на фабриці та чи інша партія сировини. Тому головними здобутками для управління за часів правління Навуходоносора II вважаються використання ефективних методів управління та контроль за якістю продукції.

Вагомий внесок в управлінську теорію був внесений представниками епохи античності. Наприклад, Сократом (469-399 рр. до н.е.) був сформульований принцип універсальності управління. Головне завдання управлінців філософ вбачав у

вмінні ними призначати потрібну людину на потрібне місце й досягати виконання своїх вказівок. Перський цар Кир II Великий (роки правління 559-530 рр. до н.е.) пропонував ідею про необхідність проведення спеціальних досліджень із виявлення причин або мотивів, які спонукають людей до дій. Також він піднімав проблему обробки управлінської інформації та складання планів. Зі свого боку, Платон (427-347(348) рр. до н.е.), розглядав управління як науку про загальне харчування людей і доводив, що управлінська діяльність є важливим елементом системи життєзабезпечення суспільства. Мудре управління, за твердженнями філософа, має ґрунтуватися на загальних і розумних законах, проте закони ці самі собою занадто абстрактні й догматичні для того, щоби на їхній основі можна було б знайти правильне рішення в кожній конкретній ситуації. Цар (політик) є свого роду пастирем, який здійснює догляд і нагляд за «людським стадом». Інший великий мислитель – Арістотель (384-322 рр. до н.е.) – у власному трактаті «Політика» актуалізує питання, пов'язані із соціальною та політичною філософією, політологією, теорією управління. Зокрема, дослідник структурує державу в аспекті поділу на п'ять елементів (селяни, ремісники, торговці, чиновники, військові) та висуває ідею поділу влади в державі на три частини (законодавчий, посадовий, судовий органи). Катон Старший (234-149 рр. до н.е.) писав про необхідність планування робіт на фермі на цілий рік уперед. Він говорив про обов'язковий контроль за виконаною роботою, про необхідність порівняння плану та результатів, про з'ясування причин невиконання плану, про раціональну організацію робіт.

Необхідно зазначити про систему територіального управління римського імператора Діоклетіана (243-316 рр. н.е.) та адміністративну ієрархію католицької церкви Римської імперії, яка вже в II ст. до н.е. використовувала принципи функціоналізму з елементами вертикально-структурної побудови. Система територіального управління Діоклетіана передбачала встановлення рівнів управління в імперії (поділ на провінції, що згруповувалися в дієцезії, що входили до префектур), причому імператор і три його помічники очолювали визначені чотири префектури, а на чолі дієцезій – стояли губернатори. Верховна влада розподілена між чотирма правителями здобула назву «Тетрархія Діоклетіана» і

проіснувала з 293 до 313 рр. н.е. Співправителі імператора мали певну владу і права у вирішенні цивільних справ, але військова влада була жорстко централізована. Римські легіони мали чітку структуру управління, що складалася з генералів і офіцерів, розподіл армій на дивізії, плани майбутніх дій, високий рівень дисципліни. Це давало змогу римлянам завойовувати величезні території, що згодом підпорядковувалися губернаторам, безпосередньо підвладних Риму. Тому Римська імперія часів правління Діоклетіана мала організоване військо та налагоджений механізм державного управління.

Католицька церква часів Римської імперії використовувала опис посадових обов'язків священників, єпископів, пресвітерів і інших священнослужителів. Існувала практика визначеної черговості проходження розпоряджень від Папи Римського до мирян. Внесок тодішньої католицької церкви високо відзначається у сфері управління, зокрема в питаннях управління персоналом, системи влади та авторитету, спеціалізації функцій.

Частково розвитку управлінської практики сприяло й поширення християнства. У VI ст. новими соціальними інститутами стають бенедиктинські монастирі, у яких добровільно об'єднувалися невеликі групи людей, які сприймали працю згідно з заповіддю святого Бенедикта Нурсійського «не як прокляття раба, а як моральний і релігійний борг вільної людини». У бенедиктинських монастирях управління ґрунтувалося на принципах верховенства влади, субординації та дисципліни. Бенедиктинська система довела, що будь-яка робота може бути виконана ефективно за умови її впорядкованості, спланованості та якщо на зміну примусу прийде співпраця з врахуванням індивідуальних здібностей кожного індивіду.

Істориками менеджменту відзначається також досягнення та внесок у розвиток управлінської думки великого італійського мислителя й гуманіста Ніколо Макіавеллі (1469-1527). У його творах представлено багато ідей, що в сукупності складають цілісну систему практичного управління. Так, фахівці в галузі управління вказують на чотири принципи Макіавеллі, які мали істотний вплив на розвиток влади та лідерства:

- авторитет або влада лідера корениться в підтриманні з боку його прихильників;
- підлеглі мають знати, чого можна очікувати від свого

лідера, і розуміти, чого лідер очікує від них;

– лідер мусить мати волю до виживання;

– лідер – завжди має бути зразком мудрості та справедливості в очах своїх прихильників.

На рубежі XVII-XVIII ст. з'являються перші паростки капіталізму й починається неухильний процес індустріалізації, який спричинив чергову хвилю революційних перетворень в управлінні.

Четверта управлінська революція («індустріальна») пов'язується з промисловою (індустріальною) революцією, що знаменувала перехід від ручного, ремісничо-мануфактурного, доморобного до великого машинного фабрично-заводського виробництва, який бере свій початок в Англії в другій половині XVIII ст. та поширюється впродовж XIX ст. країнами Європи, США, Японії.

Центром основних подій розвитку управління цього періоду, безумовно, була Англія. Спочатку промислове виробництво переросло мануфактури, що використовували найману ручну працю, а потім – стару фабричну систему, що складалася здебільшого з ранніх машинних фабрик XIX ст., на яких уже частково використовували машини (наприклад, парову машину, розроблену шотландським винахідником-механіком Дж. Ваттом).

Згодом почала формуватися система акціонерного капіталу – власники все більше віддалялися від бізнесу як економічної діяльності, спрямованої на отримання прибутку. Притаманним цьому періоду було становлення нової, диверсифікованої форми власності – замість одного власника з'являються акціонери як спільні (пайові) власники капіталу.

З розширенням виробничої діяльності власник уже не був спроможний самотужки ефективно виконувати всі управлінські функції, тому з'являється потреба у виконавцях із подібним досвідом. Тобто, якщо раніше питання контролю за капіталом та за виробництвом зосереджувалася виключно в руках власника, то відтепер адміністрація формує цілі та політику підприємства, а менеджери контролюють їх реалізацію, причому адміністрація та менеджери призначаються акціонерами. В умовах збільшення обсягу виробництва, пришвидшення темпів обороту капіталу, розширення банківських операцій, виокремлення відокремленої

діяльності зі збуту продукції, виникнення маркетингу проведення відповідного управління вимагало від менеджерів не тільки власного та запозиченого в інших досвіду, але і спеціальних знань і навичок. Управління перетворювалося в сукупність прийомів, методів, принципів, інструментів, використання яких потребувало спеціального навчання.

В епоху становлення фабричного виробництва робота менеджерів вбирала в себе специфіку виробництва через власний зв'язок до відповідних процесів та поступово поділялася, викликавши тим самим поділ управління за функціями. З розширенням сфери діяльності в менеджменті відбувається поділ управлінських функцій на загальні та специфічні, що пов'язувалося з різними сферами діяльності (планування, закупівлі, організація, аналіз, контроль, збут, фінанси). Ефективна реалізація кожної управлінської функції вимагала залучення додаткового штату фахівців, створення нових функціональних підрозділів.

Під час промислової революції було зроблено перші спроби зафіксувати ідеї управління на папері для того, щоб узагальнити його принципи, унаслідок чого було закладено основи теорії менеджменту. Необхідно зазначити, що поміж теоретиків індустріальної управлінської революції найвагоміший внесок зробили Дж. Лок (1682-1704), Т. Гоббс (1588-1679), А. Сміт (1723-1790), Д. Рікардо (1772-1823), А. Маршал (1842-1924). Наприклад, класик економічної теорії А. Сміт у власній праці «Багатство народів: дослідження про природу і причини багатства народів» першим порушив питання поділу, спеціалізації, кооперації та підвищення продуктивності суспільної праці, тим самим заклавши фундаментальні основи уявлень про управління.

Поміж практиків індустріальної управлінської революції необхідно відмітити діяльність Р. Аркрайта (1732-1792), Дж. Ватта (1736-1819), М. Бултона (1728-1809), Ч. Беббіджа (1792-1871), В.С. Джевонса (1835-1882), Р. Оуена (1771-1858). Дослідники приділяли увагу не тільки технологічним аспектам виробництва (наприклад, координація діяльності та контроль над виробничими операціями, часовий аналіз рухів, управління фінансами, планування й забезпечення ефективності виробництва), а й соціально-психологічним аспектам. Водночас

ними практикувався патерналістський стиль керівництва, суть якого виражається в підвищеній увазі до питань зміцнення моралі та підтримання дружніх взаємин між усіма працівниками, а також у поліпшенні умов побуту і праці робітників.

Одним із прикладів досягнення безперервності технологічних процесів є досвід Р. Аркрайта, одного з фундаторів прядильних фабрик в Англії та винахідників прядильної машини, який об'єднав на власній фабриці всі процеси текстильного виробництва за допомогою використання ієрархічного принципу його організації. Нововведення дослідника на практиці сприяло зниженню собівартості продукції на підприємстві та модернізації текстильної промисловості загалом по країні.

Зі свого боку, успішна діяльність Р. Оуена була пов'язана з широкомасштабним соціальним експериментом на текстильних фабриках, де англійський вчений практикував управлінські нововведення. Ідея цього експерименту полягала в покращенні умов для найманих робітників (забезпечення робітників житлом, поліпшення умов праці, підвищення мінімального віку, починаючи з якого діти могли залучатися до роботи, скорочення тривалості робочого дня, створення магазинів першочергових товарів за доступними цінами для робітників, створення шкіл у робітничих селищах тощо), що було унікальним явищем свого часу. Однак ідея гуманістичного управління виробництвом Оуена виявилася утопічною, бо не підтримувалася з боку інших власників і менеджерів того часу, які й надалі продовжували практику виснажливої експлуатації найманої праці.

Важливий крок у розвитку теорії і практики управління був зроблений англійським математиком Ч. Беббіджем, якого прийнято вважати винахідником першої обчислювальної машини з програмним управлінням. На основі праці А. Сміта, вчений висловив ідею поділу фізичної та розумової праці, склав перелік позитивних характеристик спеціалізації, розробив методику вивчення витрат робочого часу на здійснення різних операцій, порівняльного аналізу роботи однопрофільних підприємств, виявлення шляхів підвищення ефективності праці на основі вивчення даних статистики, а також застосування преміальної системи оплати. Ч. Беббідж не був задоволений просто питанням спеціалізації фізичної праці або поділом за професіями – він розробив аналітичну машину (прототип сучасної електронно-

обчислювальної машини), яка дала змогу звільнити талановиту людину від багатьох рутинних розрахунків. Тобто, дослідник розробив проект «аналітичної істини» того, щоб управлінські рішення можна було приймати більш оперативно.

Загалом, зростання масштабів діяльності фабричного виробництва, утворення нової системи власності дало змогу прискорити процес розвитку промисловості. Збільшення розмірів компаній, необхідність у додатковому залученні найманої праці, прогресуюча спеціалізація й механізація праці забезпечили розширення товарних ринків. Ситуація, зумовлена виникненням промислової революції кінця XVIII – початку XIX ст., призвела до того, що поряд з емпіричними методами в управлінні почали впроваджуватися прикладні розроблення та експерименти, результати яких допомагали визначати норми виробітку і винагороди, оптимальні терміни роботи устаткування, обсягу випуску продукції, удосконалювати організацію виробництва і праці.

Основними результатами індустріальної управлінської революції є відокремлення менеджменту від власників, розвиток диверсифікованої форми власності, перехід контролю з рук власника до найманих спеціально навчених менеджерів і поділ управління за функціями.

У результаті цієї управлінської революції менеджер ще не став професіоналом. Тільки епоха монополістичного капіталізму дала перші школи бізнесу й систему професійного навчання керівників. З появою класу професійних менеджерів і відокремленням його від класу капіталістів стало можливим говорити про новий радикальний переворот у суспільстві, який розглядають як п'яту революцію в управлінні.

П'ята управлінська революція («бюрократична» чи «менеджерська»), пов'язана з періодом кінця XIX – 60-х рр. XX ст., ознаменувала початок епохи так званого наукового менеджменту та базувалася на концепції раціональної бюрократії М. Вебера. Якщо перші чотири управлінські революції («релігійно-комерційна», «свісько-адміністративна», «виробничо-будівельна», «індустріальна») передбачали розуміння управління через здібності керівників ефективно застосовувати накопичений досвід на практиці, то п'ята управлінська революція символізувала початок трансформації

управління у відокремлений напрям людських знань, а саме в науку, що базується на потужному методологічному фундаменті.

Особливого пошавлення набув інтерес до управління як до загальноновизнаної самостійної області діяльності в 1911 р. після опублікування Ф. Тейлором (1856-1915) своєї книги «Принципи наукового менеджменту», у якій уперше управління проголошувалося наукою, а також самостійною галуззю дослідження.

Ще Карл Маркс (1818-1883), німецький вчений, автор фундаментальної праці «Капітал» (1867 р.), не вірив в історичну перспективу капіталіста, у його здатність ефективно управляти надскладною економікою та високотехнологічним виробництвом. На його думку, капіталіст мусить поступитися пролетаріату, зі свого боку, як Макс Вебер (1864-1920) підкреслював, що наступником капіталіста буде бюрократ.

Зародження акціонерного капіталу, поява величезних корпорацій, централізація банків і транспортних мереж робили зайвою постать індивідуального власника. Його місце займає бюрократ – державний чиновник. Нові умови розвитку бізнесу сприяють витісненню індивідуального капіталіста з виробництва аналогічно до витіснення ручної праці машинною.

Концепція раціональної бюрократії німецького вченого М. Вебера була теоретичною платформою п'ятої управлінської революції. Бачення дослідника чистого типу раціонального бюрократичного управління зводилося до таких характеристик:

- суворе дотримання службової ієрархії;
- особиста свобода, незалежність від «груп тиску», відповідальність виключно за своїми службовими обов'язками;
- спеціальна підготовка, володіння діловим предметним знанням (здатність вирішувати питання управління в спеціальних галузях);
- розподіл праці та жорстка спеціалізація за функціями;
- чітко визначена службова компетенція;
- сувора службова дисципліна та контроль;
- регламентація управлінського процесу;
- обов'язкова документальна фіксація діяльності апарату.

М. Вебер вказував на посилення ролі адміністрації в державному і приватному секторах економіки, про захоплення нею пануючих висот у суспільному житті й перетворенні в

самостійну соціальну групу. У бюрократизованому суспільстві підвищується соціальна значущість «чину», свого роду пріоритет посади, який захищається адміністративно-правовими нормами. Бюрократія несумісна з участю всіх або більшості членів організації в прийнятті управлінських рішень. Вона вважає тільки себе компетентною в таких діях, підкреслюючи, що управління – функція професіоналів. Чиновник – це той, хто пройшов спеціальну підготовку та займається управлінням усе життя.

Характер власності трансформується з індивідуально-приватного на корпоративно-колективний. Чиновники монополізують техніку управління й канали комунікації. Усе частіше вони засекречують інформацію під приводом «службової таємниці», створюють такі механізми підтримання ієрархічної структури, які виключають конкуренцію, вибори та оцінювання працівників за діловими якостями.

Ускладнення управління виробництвом призводить до монопольного захоплення ключових позицій «статусної групи», що має свою ідеологію та систему цінностей. Відбувається тотальна бюрократизація управлінського апарату. Бюрократія перетворюється в панівний елемент соціальної структури, і понад те – у настільки життєздатний елемент, що практично не піддається знищенню. З усього різноманіття соціальних дій на виробництві єдино раціональними та законними визнаються ті з них, які здійснюються самою бюрократією або служать підтриманню її статусу.

Однак поступово жорстке бюрократичне управління втрачає свою успішність. Граничний раціоналізм сковує творчі сили трудових колективів, професійних менеджерів і досвідчених фахівців. Підприємства не можуть швидко адаптуватися до змін внутрішніх і зовнішніх умов, прибутковість бізнесу зменшується.

Наступною віхою п'ятої управлінської революції є саме процес переходу влади від власників капіталу до менеджерів, який здобув назву «менеджерської революції». Уперше цей термін був використаний в 1941 р. в однойменній праці американського вченого Дж. Бернгама (1905-1987). Ідеї дослідника здебільшого збігаються з поглядами М. Вебера, за єдиним винятком – замість бюрократії панівною силою проголошуються менеджери. Він вважає, що капіталіст-власник перестав бути необхідною передумовою нормального

функціонування виробництва, що менеджери – такий же соціальний клас, як бюрократи або буржуазія. Власність, вважає Дж. Бернгам, це не просто капітал або уречевлена праця, а насамперед контроль. Якщо контроль знаходиться тепер у руках менеджерів, тоді власності в колишньому її сенсі немає.

Ідея революції менеджерів була підтримана та розвинута такими провідними вченими як Д. Белл (1958 р. – поняття «мовчазна революція»), П. Сорокін (1953 р. – трансформація капіталістичного класу в менеджерський), Т. Парсонс (перехід контролю до управлінського та технічного персоналу), Р. Дарендорф (законна власність і формальний контроль відтепер розділені остаточно, тому традиційна теорія класів втратила будь-яку аналітичну цінність), Р. Лернер, П. Друкер, Е. Гіденс, Й. Шумпетер, Н. Смелзер та інші. Провісником закінчення менеджмент-буму був вихід бестселеру Дж. Гелбрейта «Нове індустріальне суспільство» (1967 р.). Основна ідея книги американського економіста полягала в тому, що професійний менеджмент у великих корпораціях, озброєний сучасною технікою, стає непереможною силою, з якою не можуть зрівнятися ні акціонери, ні уряд.

За словами Пітера Фердинанда Друкера (1909-2005), відомого американського вченого в галузі менеджменту, у 70-ті рр. ХХ ст. менеджмент-бум, апогей якого пов'язується із серединою 1950-х рр., закінчується через зростання недовіри до офіційної доктрини менеджерської революції, яку вважають уже суто ідеологічним або філософським явищем.

П'ята управлінська революція здобула статус епохи наукового менеджменту завдяки появі нових досліджень та виникненню різноманітних напрямів і думок, що поступово перетворилися в школи управління. Найвідомішими школами вважаються: школа наукового управління, школа адміністративного управління, школа людських відносин, школа поведінкових наук (біхевіористська), кількісна школа. Ця революція знаменує остаточний перехід управлінських функцій до відокремленого від власників класу – спочатку до чиновників (за М. Вебером), а згодом до менеджерів. Саме тому п'яту управлінську революцію називають і «бюрократичною», і «менеджерською».

Шоста управлінська революція («інформаційна» чи

«постіндустріальна») ознаменувала зміни в менеджменті, пов'язані з історичним періодом, в межах якого відбувалося становлення глобального інформаційного суспільства. Цей період (70-ті рр. XX – початок XXI ст.) характеризувався переходом життєдіяльності суспільства на новий технологічний рівень (винахід мікропроцесорної технології, персонального комп'ютера, поява всесвітньої мережі – інтернет), що викликав ряд організаційних змін у принципах і методах управління в нових, швидкозмінних умовах розвитку, у яких став можливим інформаційний обмін у глобальних масштабах.

Цей період характеризувався стрімкою глобалізацією ринків. Обсяг, достовірність, своєчасність інформації визначає конкурентоспроможність усіх економічних одиниць – від невеликих фірм до цілих держав. Розвиток і функціонування суб'єктів господарювання в стратегічній перспективі можливі тільки за умови взаємодії малого та великого бізнесу. Для бізнесу першочерговим стає здатність зайняти своє унікальне місце в системі глобальних ринкових зв'язків.

Також, важливо, що всі ці особливості проявляються на тлі бурхливого розвитку сучасних інформаційних та комп'ютерних технологій, активного використання можливостей інтернету, без якого вже не обходяться бізнес-технології.

Підприємницькі структури формують нові організаційні форми – оболонкові компанії, хмарні провайдери, мережеві компанії, кластери. Усе більше компаній працюють на умовах аутсорсингу, передаючи частину непрофільних функцій стороннім організаціям. Діяльність підприємницьких структур організовується не в рамках однієї фірми, а в рамках одного бізнес-процесу, що є основою діяльності. Фірми лише залишаються одиницею накопичення капіталу та точкою перетину фінансових потоків. Основним рівнем інформаційної економіки є глобальний фінансовий ринок, що формується в основному інформаційними потоками й лише частково – ринковими механізмами. Відбувається радикальна зміна виробничих відносин: індивідуалізація праці, тимчасова зайнятість, неповний і ненормований робочий день, віддалена робота («домашній офіс»). Це, зі свого боку, змінює характер взаємодії між людьми в підприємницькій структурі й між адміністрацією та персоналом. Змінився також і характер праці –

він став менш залежним від зовнішніх чинників та він став передбачати можливості індивіда до саморозвитку, самоосвіти та самовдосконалення.

Головна особливість, яка визначає сучасні моделі менеджменту в умовах інформатизації, це високі темпи впровадження у виробництво інформаційних технологій, які викликали перехід від конвеєрно-типової моделі організації виробництва до індивідуально-нестандартної. Перехід від моделей управління підприємствами в рамках технологій промислової епохи (конвеєр, жорсткі стандарти, серійність, бюрократизм, жорсткий регламент) до моделей, що базуються на управлінні знаннями та творчими (креативними) здібностями людини зумовив появу моделі креативного менеджменту.

Цифрова економіка передбачає широке використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що безпосередньо позначається на методах управління як на макрорівні, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання. Сучасні умови господарювання дозволяють використовувати нові способи управління (блокчейн, метод великих даних, експертні системи, загальна децентралізація тощо) у всіх галузях і сферах життєдіяльності людини.

Процес розвитку менеджменту триває. Його майбутнє зумовлюється поточними трендами в різних сферах функціонування як суспільства загалом, так і індивіда зокрема. Роботизація бізнес-процесів, штучний інтелект, масштабована хмарна інфраструктура, розумні чат-боти – усе це та інше дотичне до розвинутих інформаційно-комунікаційних технологій – сприяє тому, що до менеджера як до спеціаліста висувуються поновлені вимоги вищого рівня обізнаності, навичок та вмій.

*Розвиток
управлінської думки
на територіях
сучасної України*

У часи родоплемінного устрою необхідність боронитися від спільних ворогів змушувала племена об'єднуватися в більші, потужніші та укріпленіші утворення. Не винятком були й території сучасної України, тому приблизно з VI–IX ст. активно відбувався процес об'єднання слов'янських племен у великий союз із центром у Києві. Саме Київська Русь, що проіснувала з IX до XII ст., об'єднала під владою князів із династії Рюриковичів східнослов'янські, балтські та фіно-

угорські племена.

З Новгородського літопису відомо про князювання в Києві Аскольда та Діра, що датуються приблизно початком IX ст. За їхніх часів відбувалися процеси, які можна назвати державницькими: поява княжих титулів, успадкування верховної влади, походи та завоювання, перетворення звичаїв у закони, становлення первісних примітивних адміністративних апаратів, впорядкування обов'язків вождів та їхніх слуг стосовно центральної (князівської) влади. У 862 р. у Славію для подолання внутрішніх протиріч на місцевий престол було запрошено князя Рюрика, який прибув у супроводі військової дружини. Державна влада в цей період мала військовий характер – ключові пости в державному управлінні займали варязькі дружинники; політичні конфлікти, що виникали розв'язувалися через використання силових методів.

Князювання Олега Віщого (роки правління 882-912) пов'язано з об'єднанням усіх давньоруських земель у єдину Руську державу з головним осередком у Києві, хоча через слабкість влади на місцях та недосконалість управління держава не була достатньо консолідованою. За часів Ігоря (роки правління 912-945), який, як і його попередник, вів боротьбу проти хозарів і Візантії, були укладені русько-візантійські договори, що сприяли розвитку зовнішньої торгівлі. Хоча стрімке розширення Київської Русі спричиняло ресурсне напруження держави, що створювало небезпеку втрати підконтрольності на місцях.

Київська княгиня Ольга (роки правління 945-964) зосередила увагу на забезпеченні миру (послаблена війнами та протиріччями економіка держави, негативні народні настрої), запровадила регламент повинностей залежного населення та базові пункти центральної влади на місцях. У цей період на всіх підвладних Києву князіннях були запроваджені адміністративна, судова системи та налагоджувалися дипломатичні відносини з могутніми імперіями Європи. За часів Святослава Хороброго (роки правління 964-972), який продовжував будівництво держави та використовував політику сили для колонізації нових земель, влада належала князю, який спільно зі старшими дружинниками (радниками князя) проводив державне управління. Період правління Володимира Великого (роки правління 980-1015), який характеризують як ранньофеодальну монархію, ознаменувався

проведенням реформ (адміністративна, військова, судова), збільшенням апарату управління на всіх рівнях, поступовим розподілом функцій посадових осіб, введенням християнства на Русі (988 р.), розширенням військової системи, розмежуванням судів, прийняттям Церковного статуту, що регулював відносини між церквою та державою. За часів Ярослава Мудрого (роки правління 1015-1054) були запроваджені колегіальна форма управління державою (дуумвірат) та принцип старшинства в розподілі влади між синами відповідно до їхнього віку, проводилася систематизація законів і правових актів («Руська правда», «Устав князя Ярослава про церковні суди»). Останній київський князь Володимир Мономах (роки правління 1113-1125) здійснював об'єднання роздробленої чварами території держави, проводив політику дотримання законів, сприяв підвищенню ролі княжого суду, написав поради щодо державного управління («Повчання дітям»), скасував принцип сеньйорату (влада найстаршого сина в роді). Тобто, носієм верховної влади Київської Русі був великий київський князь, у якого було широке коло компетентностей у всіх галузях. Не будучи абсолютним володарем, він частково поділяв цю владу з народним віче або з боярами. Великі князі були повноправними володарями тільки в Київській землі, а в інших землях управляли місцеві князі, тому всі державні органи Київської Русі поділялися на центральні та місцеві.

Одним із найбільших князівств періоду феодальної роздробленості Русі, що розпочався ще після смерті Ярослава Мудрого, було Галицько-Волинське князівство (1199-1349 рр.). Аналогічно до Київської Русі на чолі князівства був князь, якому належала найвища влада та багато інших прав (в т.ч. право приймати законодавчі акти, здійснювати поточне управління, збирати податки, карбувати монету, визначати митні збори, очолювати військо, призначати єпископів тощо). Дещо змінилося управління державою в першій чверті XIV ст., коли було утворено боярську раду, що складалася зі знатних бояр, єпископа, суддів, воєвод, намісників, та брала участь політичному житті князівства та управлінні ним. У виконанні різних адміністративних функцій князю допомагала центральна адміністрація князівства, яка передбачала наявність спеціально створених посад – тисяцького (організація оборони дорученого

йому округу), дворського (княжі сановники, дипломатичні питання між округами, судівництво від імені князя), печатника (зберігання княжої печатки, складання текстів грамот), писця (технічне написання грамот), стольника (управління княжими земельними маєтками) тощо. Крім вищих органів державної влади функціонувала добре розгалужена система місцевого управління. Територіально-адміністративний устрій Галицько-Волинського князівства передбачав поділ на складові (князівства, волості, села), які очолювали спеціально обрані громадою керівники. Важливою ланкою в державній структурі Галицько-Волинського князівства було військо, що виконувало як зовнішні (оборона держави), так і внутрішні (забезпечення влади князя та бояр) функції. Суспільно-політичний лад і система органів управління, що встановилася в князівстві, сприяли зміцненню його державності, зростанню авторитету на міжнародній арені поміж західних держав, однак спустошливі татарські набіги та виснажлива боротьба із сусідами вкрай ослабили Галицько-Волинське князівство, яке припинило своє існування в 1340 р.

Після розпаду Галицько-Волинського князівства частина його земель (Волинь, Київщина, Переяславщина, Поділля) увійшли до складу Великого князівства Литовського, а Галичина, частково Волинь, Поділля – до королівства Польського. Як суспільний устрій і право Литви та Польщі істотно впливали на суспільні та правові процеси на українських землях, так і аналогічно надбання українських земель впливали на суспільний устрій і право тих країн, до складу яких вони входили, адже український досвід був багатшим на традиції державності та права з часів Київської Русі та Галицько-Волинського князівства. Така експансія Литвою та Польщею (а згодом Речі Посполитої) зумовлювала проблемність проведення автономної політики в різних сферах життєдіяльності.

З входженням українських земель до складу Великого князівства Литовського на них відбулися суттєві зміни в державній структурі: державна влада, сконцентрована в руках великого литовського князя, була майже необмеженою; місцеві князі були тільки радниками та виконавцями волі литовського князя; великий князь розпоряджався всіма військовими силами та матеріальними статками держави; землю міг одержати тільки той, хто виконував військові обов'язки (запровадження

феодалних відносин); самоуправління на українських землях поширювалося тільки на господарські відносини, суд, релігію, але не на державну адміністрацію.

Соціальне та правове становище різних верств феодального класу на українських землях за литовсько-польської доби (XIV-XVI ст.) визначалося розміром їхньої земельної власності, що могла збільшуватися через загарбання общинних земель, купівлю-продаж земельних маєтків, освоєння земель, що пустували, та князівські пожалування. Основними верствами населення українських земель були великі землевласники (магнати), селянство (вільні селяни; селяни, які мали право виходу; закріпачені селяни) та міщани. З обмеженням переходу до шляхетського стану, поступовим покріпаченням селян на сучасних територіях України з колишніх селян та міщан виникає ще одна соціальна верства – козаки.

Це ознаменувало період української історії, пов'язаний із Запорізькою Січчю, що тривав із другої половини XVI до кінця XVIII ст. На Січі не було ні феодальної власності на землю, ні кріпацтва. В 1572 р. було проведено набір козаків на військову службу до короля, які вносилися до спеціального реєстру. Реєстрові козаки виходили з-під юрисдикції феодалів, звільнялися від влади старост і воевод, якщо мешкали на королівських землях, підпадали під виключну юрисдикцію реєстрового війська, звільнялися від податків, мали право власності на землю та вільно займатися різними промислами й торгівлею. Запорозькі козаки здійснювали самоврядування самостійно відповідно до звичаїв та традицій, що сформувалися протягом багатьох поколінь на українських землях. Верховна влада на Запорізькій Січі перебувала в руках Військової козацької Ради (Велика військова рада, Коло). Рада обирала кошового отамана Січі (згодом – гетьмана), суддю, осавулів, обозного, писаря, які несли відповідальність перед Військом Запорізьким, і за будь-яку провину відповідно каралися чи усувалися з посад. Характерним було майнове розшарування – верхівку реєстру становили козацька старшина, заможне козацтво, а становище основної маси реєстрового козацтва було складним. Характеризуючи управління часів Запорізької Січі, треба відзначити такі особливості: дотримання принципу найму замість феодального примусу; жорстка дисципліна, беззаперечне

підпорядкування нижчих старшим; виборність влади, зокрема гетьмана обирали голосуванням (наприклад, криками більшості) на козацькій Раді (Колі). Остаточна ліквідація Запорізької Січі московськими військами датується 1775 р. та пов'язується з імперськими порядками правління Катерини II.

Надалі розвиток управлінської думки на теренах сучасної України треба розглядати в контексті імперій (Російська, Австрійська, Австро-Угорська), до складу яких вони входили. Розвиток управлінської думки XIX ст. в Україні умовно поділяють на два періоди: 1 етап (до 60-х рр. XIX ст.); 2 етап (друга половина XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.). Найвідомішим представником першого етапу, управлінська думка протягом якого формувалася під впливом постулатів класичної політичної економії, був Іван Васильович Вернадський (1821-1884). Викладацька діяльність в університетах, практика роботи як чиновника в державних структурах та як банківського управляючого вплинули на коло інтересів українського мислителя. Вченого займали питання розвитку економічної думки, методології політичної економії, міжнародних економічних відносин, теорії потреб споживачів, особливостей діяльності земельних банків тощо. І.В. Вернадський вважається одним із перших у світовій літературі, хто розробив класифікацію напрямів економічної думки (позитивний і негативний напрями). Промислове підприємництво в Україні (як частини Російської імперії на той час) на відміну від Західної Європи зароджувалося як державне підприємництво, тобто держава активно будувала власні мануфактури та сприяла створенню приватних підприємств, тісно пов'язаних із державним господарством. Держава підтримувала ініціативу підприємців до започаткування бізнесу через податкові пільги, пільгового кредитування, практично безоплатну передачу землі, будівельних споруджень виробничого призначення, протекціоністську митну політику. І.В. Вернадський критикував протекціоністські тарифи держави, що звільняють промисловця від «тривожного суперництва», та вважав, що промисловість Російської імперії зможе витримати конкуренцію з боку англійської промисловості завдяки структурним перевагам. Вчений не заперечував переваги використання такої політики держави, але наголошував, що покращення рівня життя людей або досягнення економічної

свободи можливе лише за низьких тарифів і відповідно низьких цін, тобто через застосування політики вільної торгівлі.

Зі свого боку, одним із найвідоміших представників другого етапу розвитку управлінської думки XIX ст. в Україні, який пов'язувався з розвитком капіталістичної ринкової економіки та концепції «поліцейської держави», був Микола Християнович Бунге (1823-1895). Погляди, діяльність і позиція українського вченого сприяла посиленню розвитку промислового виробництва в Російській імперії передусім через те, що він займався освітньою, науковою, просвітянською та чиновницькою діяльністю на високопосадовому рівні (як міністр фінансів (1881-1887 рр.), голова Кабінету міністрів Росії (1887-1895 рр.)). Як теоретик М.Х. Бунге поділяв погляди класичної школи політичної економії, виступав захисником приватної ініціативи та вільної конкуренції. Однак, як будь-який політик, він був прагматиком. Можливості поліпшення положення працюючих він пов'язував з ідеями протекціонізму, тому аргументував необхідність втручання уряду в ринкову економіку. Держава має «сприяти придбання нерухомої власності і накопиченню капіталу» для кожного члена суспільства, тим самим створюючи передумови для розвитку підприємництва. Вчений наголошував на необхідності витіснення дрібної промисловості фабричним виробництвом через сприяння розвитку акціонерних компаній. Він також відстоював ідею участі робітників у прибутках підприємства шляхом акціонування, що повинно сприяти матеріальному підтриманню працівників і покращувати якість та умови праці. М.Х. Бунге визнають засновником науки поліцейського права, суть якого полягала у викладенні юридичних норм, яким підпорядковувалися суспільні відносини в розрахунок на загальне благо, тобто добробут і безпеку. Діяльність вченого як науковця та урядовця дає змогу говорити про важливість його внеску в формування основних теоретичних та практичних засад вдосконалення системи управління в органах публічної влади.

До кінця XIX ст. промислове підприємництво в Україні міцніло та мало можливість вирішувати складні проблеми господарського розвитку. У світлі питань керування промисловим виробництвом треба зазначити ім'я ще одного українського вченого-економіста та суспільного діяча Михайла Івановича Туган-Барановського (1865-

1919), який зробив вагомий внесок у вирішення найважливішої проблеми державного регулювання економіки – проблеми ступеня централізації господарського ладу. Він звернув увагу на небезпеку централізму для свободи особи та на інші його вади (бюрократизм, примус тощо). Проте вчений не відкидав його цілком, а, навпаки, вважав його необхідним для майбутнього соціалістичного ладу. На його думку, планомірність (організованість) суспільного організму є істотною перевагою, заради якої можна й потрібно змиритися з обмеженням свободи особи. Ослаблення елементів примусу, звільнення суспільної ініціативи вчений пов'язував із широким розвитком місцевого самоврядування. Водночас мали набути широкого розвитку і вільні господарські організації на засадах трудової кооперації. Остання, на його думку, у промисловості призведе до виробничої асоціації, а в сільському господарстві – до трудових общин із достатньо складним внутрішнім кооперативним устроєм. Результати досліджень М.І. Туган-Барановського, пов'язані із синтезом теорії граничної корисності й теорії трудової вартості, надбаннями в теорії розподілу, у сфері мотивів і інтересів негосподарського характеру, щодо механізму стимулювання людей до праці, є історичними пам'ятками в розвитку української управлінської думки.

Також не можна не оминати увагою діяльність та надбання для розвитку української управлінської думки таких вчених як Г.М. Цехановецький (1833-1889), М.П. Драгоманов (1841-1895), М.І. Зібер (1844-1888), С.А. Подолинський (1850-1891), О.С. Терлецький (1850-1902), К.Г. Воблий (1876-1974), М.І. Павлик (1896-1977) та інші. Наприкінці ХІХ – на початку ХХ ст. на теренах сучасної України актуалізувалися та досліджувалися питання державного регулювання економіки в умовах ринкових відносин, взаємодії державного централізму та самоврядування місцевих господарських органів. Увага присвячувалася й питанням щодо можливостей поєднання планових і ринкових основ в управлінні народним господарством. Відповіді на всі ці питання давалися з урахуванням досягнень західної економічної теорії. Водночас розвивалася й теорія управління, зокрема школа наукового управління.

В часи коли Україна входила до складу СРСР як Українська Радянська Соціалістична Республіка (06.01.1919-24.08.1991)

управління розвивалося в контексті подій, що відбувалися. У 20-х рр. ХХ ст. розроблювалися форми та методи державного централізованого управління виробництвом, обґрунтовувалися принципи централізму, диктатури та державного регулювання. Для кінця 1920-х рр. притаманним було подальше вдосконалення адміністративного управління виробництвом, реалізуються спроби застосування так званого госпрозрахунку як основи економічного управління, з'являються трести та синдикати, формально вивчається можливість участі трудящих в управлінні. До 1950-х рр. розвивається організація індустріальної бази суспільного виробництва, вдосконалюються структурне управління, методи підбору та підготовки кадрів, планування та організація виробництва. З середини 1960-х рр. проводиться спроба господарської реформи через посилення ролі економічного управління. В 1970-1980-ті рр. відбувається накопичувальний процес усвідомлення неможливості реформування адміністративно-командної системи, що зумовлює необхідність відповідних реформ як у політичному, так і в економічному житті українців. З 24 серпня 1991 року Україна стає незалежною самостійною українською державою й розвиток управлінської думки з цієї дати необхідно досліджувати з огляду на низку трансформацій, які були необхідними на шляху відповідного становлення.

*Школа наукового
управління*

Одним з основних підходів до вивчення еволюції управлінської думки є підхід із позицій виокремлення різних шкіл управління, у рамках яких увага дослідників з управління зосереджувалася на певній конкретній підсистемі організації. Прийнято виокремлювати такі наукові школи менеджменту, що формувалися завдяки напрацюванням їхніх представників: школа наукового управління (Ф. Тейлор, Г. Емерсон, К. Барт, Г. Гант, Г. Форд, Л. Гілбрет, Ф. Гілбрет, М. Кук), школа адміністративного управління (А. Файоль, М. Вебер, А. Слоун, Л. Г'юлик, Дж. Муні, А. Рейлі), школа людських відносин (Е. Мейо, Ф. Ротлісбергер, М. Фоллет, Г. Мюнстерберг, Ч. Барнард), школа поведінкових наук (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Р. Лайкерт), школа науки управління (О.О. Богданов, Л. Берталанфі, Р. Акофф, П. Друкер, Т. Пітерс, Р. Уотермен,

І. Ансофф, М. Портер).

Передумови формування школи наукового управління, розвитку якої визначають періодом 1885-1920 рр., пов'язують із кардинальними змінами в промисловому виробництві розвинутих країн. Не випадково наприкінці ХІХ ст. центр розвитку теорії та практики менеджменту перемістився з Англії в США. Зміни в управлінні були зумовлені економічним бумом, який виник і почав поширюватися в американському суспільстві у 80-х рр. ХІХ ст., величезним припливом робочої сили та підтриманням державою ідеї отримання освіти всіма охочими, що збільшувало кількість людей, здатних на високому інтелектуальному рівні виконувати різні завдання в бізнесі та управлінні.

Мінімальне втручання держави у сферу бізнесу зумовлювало появу монополістів, які створювали великі підприємства й цілі галузі, управління якими вимагало розроблення та впровадження ефективних методів управління. Успіхи у сфері технологій починають поступово вступати в дисонанс зі застарілими методами виробничого управління, які починають гальмувати розвиток виробництва. Компанії-гіганти актуалізують питання необхідності пошуку та використання спеціальних знань, професійних підходів до управління, важливості професійного навчання менеджерів.

Нелюдська експлуатація, свавілля у відносинах із підлеглими, як і недалекоглядний підхід до організації праці спричиняли непрацездатність у робітників уже в сорок років. Повновладдя і всездозволеність майстрів, мізерна оплата праці робітників, величезні штрафи за найменшу провину не давали можливість ефективно використовувати принципи матеріальної зацікавленості. Застарілі методи управління вже не відповідали вимогам поточних змін.

Для великих компаній того часу не була характерною практика запрошувати найманих менеджерів для виконання організаційних завдань. Саме інженери, які, крім забезпечення організації технологічного процесу виробництва, мушили займатися постановкою конкретних завдань, координацією процесу їхнього вирішення, забезпеченням виробничих процесів необхідними матеріальними, людськими, інформаційними та фінансовими ресурсами, контролем і оцінюванням досягнутих

результатів, коригуванням відхилень, заохоченням або покаранням виконавців, тобто управлінськими питаннями, що були мало дотичними до інженерної справи, але без вирішення яких діяльність компаній не була можливою.

Наприкінці XIX ст. в США з'явилися перші наукові товариства, діяльність яких спрямовувалася на вирішення проблемних питань управління та обміну досвідом компаній, що спеціалізувалися на фабричному виробництві. Широку популярність мало утворене в 1881 р. «Американське товариство інженерів-механіків», головними напрямками діяльності якого було систематичне заслуховування доповідей із проблемних питань управління, проведення різноманітних семінарів, обмін досвідом із метою поліпшення організації фабричного виробництва, надання консультаційних послуг і надання кваліфікованої допомоги менеджерам. Під час проведення таких заходів зароджувалися передові ідеї, інноваційні проекти, ефективні способи організації та оплати праці працівників підприємств.

У 1886 р. в Чикаго відбулося засідання цього товариства, на якому з доповіддю на тему «Інженер як економіст» виступив один із його засновників, президент мануфактурної компанії Генрі Таун (1844-1924). Ця подія вважається відправною точкою в розвитку теорії індустріального менеджменту. У своїй доповіді вчений уперше підняв питання про необхідність професійної управлінської діяльності, що вимагає її поглибленого вивчення та обміну досвідом. Провідну роль в удосконаленні системи управління виробничими процесами Г. Таун відводив інженерам-механікам, які, з огляду на достатній рівень кваліфікації, були здатні забезпечити розвиток нової управлінської науки. Ця подія також ініціювала формування школи наукового управління, оскільки привертала увагу суспільства до того, що менеджмент є об'єктом для досліджень рівнозначний за важливістю до інженерної справи. Г. Таун відзначав, що управління процесами на підприємствах не було організованим і в більшості випадків велося інтуїтивно. Причину цієї проблеми вчений вбачав у тому, що менеджери не були об'єднані в асоціації, у яких вони мали б змогу ділитися досвідом, а також у відсутності дисципліни, у рамках якої накопичений досвід систематизувався б у принципи чи теорії.

Особливою увагою слід зазначити також доповідь Генрі Меткалфа (1867-1942), присвячену практично апробованій системі розрахунків, у рамках якої використовувалися спеціальні картки, де зводилася інформація щодо забезпечення координації та контролю різних стадій робочого циклу. Інформація цих карток містила дані про кількість витраченої праці та матеріалів, тому за результатами виконаного циклу робіт керівники мали можливість бачити прями (праця та матеріали) та накладні витрати. Під час обговорення цієї доповіді Фредерік Тейлор (1856-1915), американський інженер із компанії «Midvale Steel», розповів про апробацію схожої системи в організації процесів на підприємстві, де він працював.

Засновником школи наукового управління вважається саме Ф. Тейлор, перші дослідження якого датуються 1888 р. та пов'язуються з експериментом, під час якого аналізувалася робота двох вантажників сипучих матеріалів. Проведення експерименту, в рамках якого увага приділялася деталям (рухам тіла, способу перенесення ваги робітника на лопату, зміні навантаження на лопату, її формі), підтвердило можливість підвищити продуктивність праці на основі змін у простих фізичних рухах робітника. Для скорочення часу та усунення зайвих дій робітника вчений кожену роботу поділяв на складові елементи, ті, зі свого боку, – на прийоми та рухи. Він аналізував витрати часу на виконання окремих елементів, що дозволяло обирати найоптимальніший варіант. Величина норми визначалася за прикладом кращих робітників, які працюють із найбільшою продуктивністю праці. Хто не міг або не хотів напружено працювати, звільнялися. Велика увага в цій системі приділялася достатньому рівню забезпеченості робочих місць (інструментом, пристосуваннями, тарою). На майстрів покладалася обов'язок своєчасно забезпечувати робочі місця всім необхідним для ефективної праці, навчати та інструктувати робітників, видавати завдання за день уперед тощо. Ф. Тейлор орієнтувався на індивідуальні якості робітників та вважав, що нагляд за робітниками має здійснюватися на кожній фазі виробництва. Його книга «Принципи наукового управління», яка вийшла в 1911 р., ознаменувала початок формування науки управління. Вчений запропонував сувору систему принципів, що дають змогу раціоналізувати організацію праці, виробництва та

управління. Основними положеннями його концепції були:

1) Поділ виробничих операцій на частини, дослідження кожної з них. Розроблення стандартних методів виконання кожної операції та заміна ними старих, сформованих на практиці методів роботи.

2) Добір робітників для кожної операції з урахуванням необхідних здібностей; їхнє навчання новим методам роботи для найкращого виконання операцій.

3) Встановлення диференційованої заробітної плати залежно від виконання встановлених норм.

4) Співпраця між адміністрацією й робітниками в справі впровадження нової організації праці.

5) Рівномірний і справедливий розподіл праці та відповідальності між адміністрацією та робітниками.

Елементами цієї системи стали математичний метод обчислення собівартості, диференціальна система оплати праці, хронометраж (метод вивчення часу та рухів), розчленування та раціоналізація трудових прийомів, інструкційні картки тощо. Дослідник переконував у важливості відокремлювати управлінських функцій обмірковування і планування від фактичного виконання роботи. Менеджер має думати, а робітник – працювати. Головним завданням управління підприємством є забезпечення максимального прибутку для підприємця в поєднанні з максимальним добробутом для кожного зайнятого працівника. Вчений наголошував, що інтереси підприємців і працівників не протилежні, а насправді збігаються – добробут одного в довгостроковому періоді не може бути без добробуту іншого.

Розуміючи залежність роботи від ретельного планування, Ф. Тейлор розробив концепцію управління завданнями, яка згодом стала називатися «науковим менеджментом». Також досліднику належить авторство унікальної форми керівництва для керівника нижчих ланок – «функціонального керівника», який мусить мати визначені характеристики (наявність освіти, спеціальних або технічних знань, енергійність, витримка, чесність, власна думка тощо).

Так званий «тейлоризм» знайшов своє застосування в перші три десятиліття ХХ ст. в роботі промислових підприємств багатьох країн (наприклад, США, Німеччина, Англія, Франція,

Швеція). На тих машинобудівних підприємствах, де Ф. Тейлор впроваджував свої принципи управління, середня продуктивність праці за три роки зросла вдвічі. Однак сам дослідник зазначав, що наукова система раціоналізації праці не призвела до того клімату взаємної довіри між робітниками та адміністрацією, у якому він бачив одне з умов раціоналізації.

Основний внесок Ф. Тейлора в науку управління полягає в таких досягненнях:

1. Започаткування ретельного вивчення трудового процесу, його операцій і робіт.

2. Актуалізація важливості добору та підготовки персоналу для виконання конкретних операцій.

3. Доведення важливості справедливої винагороди за виконану роботу.

Головна ідея дослідника полягала в тому, що управління має стати системою, що ґрунтується на певних наукових принципах, здійснюватися спеціально розробленими методами й заходами, тобто необхідно проектувати, нормувати, стандартизувати не тільки техніку виробництва, але і працю, його організацію та управління.

Прибічники наукового управління брали активну участь у становленні та розвитку «тейлоризму», поміж яких треба зазначити таких:

– Гаррінгтон Емерсон (1853-1931) у власній праці «Дванадцять принципів продуктивності» (1911 р.) уперше представив систему наукової організації й управління колективною працею, а також обґрунтував наукові принципи організації виробництва. Дослідник пропонує під поняттям «ефективність» (з англ. efficiency) розуміти процентне відношення поточної продуктивності до теоретично максимально можливої, і якщо ефективність перевищує значення 100 %, то це означає що керівники змогли раціоналізувати, оптимізувати ті сегменти, у яких містилися резерви зростання продуктивності;

– Карл Барт (1860-1939) – математик і розробник спеціальної лінійки для швидкого визначення раціональних режимів різання на заводі, тобто для призначення такої комбінації швидкості та подачі, яка забезпечувала б максимальну продуктивність інструменту та верстату. Вченому також

належить заслуга розроблення відрядно-регресивної системи оплати робочої сили;

– Генрі Гант (1861-1919) – розробник діаграми Ганта, що є важливим інструментом управління проектами. Вчений наголошував на особливому значенні психології у відносинах із робітниками та розумів значення групи, що сприяло майбутнім дослідженням із проблематики групової динаміки та наук про поведінку;

– Генрі Форд (1863-1947) – новатор, всесвітньвідомий конструктор автомобілів, автор 161 патенту, першопроходець щодо використання промислового конвеєру. Підприємець створив ефективну систему організації управління виробничими процесами, що базується на таких принципах як: максимально можливий поділ праці; спеціалізація праці; широке застосування інструментального оснащення й високопродуктивного обладнання; розміщення виробничого обладнання за ходом технологічного процесу; механізація транспортних робіт; регламентований ритм виробництва. Саме Г. Форд започаткував восьмигодинний робочий день, мінімальний рівень зарплати й соціологічну службу на своїх підприємствах. Його новаторства (автоматизація, система оплати праці тощо) призвели до істотного зниження собівартості автомобілів;

– Ліліан Гілбрет (1878-1972) і Френк Гілбрет (1868-1924) – засновники науки про рух, розробники деяких методів наукової організації праці. Ці вчені розробили принципи економії рухів, а саме конкретизували вимоги до них (одночасність, симетричність, природність, ритмічність, звичність). Подружжя Гілбретів винайшло прилад (мікрохронометр), за допомогою якого досліджували рухи людської руки для того, щоби підвищити продуктивність праці;

– Моріс Кук (1872-1960) – інженер, який впроваджував основи «тейлоризму» в академічні та муніципальні організації, досліджував шляхи відновлення відносин між науковим управлінням і організованою працею.

Головна ідея «тейлоризму» полягала в тому, щоби змоделювати працю як сукупність найпростіших операцій вузькоспеціалізованими робітниками якнайшвидше для отримання максимального прибутку. Практика запровадження принципів наукового управління емпірично довела свою

ефективність у компаніях, де використовувалася. Хоча цей спосіб організації не минула критика, зокрема відзначаються такі слабкі його сторони як: робітників – лише виконавців простих операцій і функцій, засіб досягнення мети; поза увагою залишився соціальний контекст роботи та інші потреби робітників (крім матеріальних); поза увагою залишилися міжособистісні розбіжності, суперечності, конфлікти; ігнорувалися ідеї та поради, що надходили з боку робітників; недооцінка розумових здібностей робітників.

*Школа
адміністративного
управління*

Виникнення та розвиток школи адміністративного управління припадає на 1920-1950-ті рр. Засновником школи

адміністративного управління вважається Анрі Файоль (1841-1925), який упродовж 30 років (1888-1918 рр.) обіймав посаду генерального керівника французького гірничодобувного й металургійного концерну «Комамбо», та, який зберіг останній від банкрутства та вивів у низку передових компаній. Головним завданням вченого були дослідження ефективності управління в більш широкому розумінні – стосовно до функціонування всієї організації.

Переконання та багаторічний практичний досвід А. Файоля сприяли формуванню поглядів, що передбачали організацію управління на науковій основі, а для цього необхідною була «теоретична основа». Під час побудови такої теорії вчений використовував не стільки науково-експериментальні методи (які використовував Ф. Тейлор), скільки власний напрацьований багатьма роками практики досвід. Він вважав, що наука управління має створюватися не професійними вченими, а через «теоретизування» поглядів досвідчених практиків.

Основні погляди дослідника були викладені в праці «Загальне і промислове управління» (1916 р.) через пропонування нової адміністративної концепції, у межах якої сформульовано відповідні функції, принципи та методи управління. А. Файоль розглядав теорію управління (в його термінології – адміністрування) як сукупність правил, прийомів, принципів, спрямованих на здійснення підприємницької діяльності найефективнішим способом, оптимально використовуючи ресурси й можливості підприємства. Його теорія адміністрування

умовно поділена на дві частини: перша пов'язана з розумінням функцій управління, друга – з розумінням його принципів (табл. 2).

Таблиця 2

Принципи управління за А.Файольом

№	Назва принципу	№	Назва принципу
1	Поділ праці	8	Централізація
2	Влада	9	Ієрархія
3	Дисципліна	10	Порядок
4	Єдність дій	11	Справедливість
5	Єдиноначальність	12	Сталість складу персоналу
6	Підпорядкованість особистих інтересів загальним	13	Ініціатива
7	Винагорода	14	Єдність персоналу (корпоративний дух)

Функція визначає сферу діяльності, відповідальності та компетенції управлінця, вона відповідає на питання, що робить керівник. Зі свого боку, принцип відповідає на питання, як керівник робить це.

Розглядаючи організацію як єдине ціле, французький вчений запропонував шість груп операцій, характерних для будь-якої організації: технічна, комерційна, фінансова, захисна (страхова), облікова, адміністративна. В аспекті запропонованих груп виокремлено відповідні функції. Особливу увагу А. Файоль приділяв адміністративній функції, яку він також називав функцією адміністрування, поділяючи її на п'ять елементів:

1. Планування чи передбачення – розроблення програми дій підприємства з технічних, фінансових, комерційних та інших операцій на перспективу та на поточний період.

2. Організація – забезпечення роботи підприємства всім необхідним. Будь-яке підприємство А. Файоль розглядав із двох точок зору – як «матеріальний організм» та як «соціальний організм». Відповідно організація поділяється на матеріальну (забезпечення підприємства необхідними матеріалами, капіталом, обладнанням) та соціальну (забезпечення підприємства людьми).

3. Розпорядження – отримання найбільшої користі й вигоди з підлеглих працівників з огляду на інтереси підприємства.

4. Координування – досягнення відповідності та узгодженості між різними частинами підприємства шляхом встановлення раціональних зв'язків у виробництві. До них належить і зв'язок між виробництвом, з одного боку, і розподілом, обміном і споживанням – з іншого.

5. Контроль – перевірка виконання завдань відповідно до прийнятої програми. Контроль повинен здійснювати контролер, який має відповідати конкретним вимогам, та, який зобов'язаний утримуватися від втручання в процеси управління та виконання завдань.

Управляти, за Файодем, означає передбачати (врахування минулої практики й вироблення програми дій), організувати (будувати подвійний матеріальний і соціальний організм підприємства), розпоряджатися (змушувати персонал належним чином працювати), координувати (пов'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та зусилля) і контролювати (дбати про те, щоб усе відбувалося відповідно до встановлених правил і відданих розпоряджень). Управління не повинно бути лише прерогативою керівника, ним мають займатися як управлінці, так і інші члени колективу.

Узагальнюючи теоретичні надбання А. Файоля, треба зазначити про те, що він розглядав управління як універсальний процес, що складається із взаємозв'язаних операцій, запропонував формалізований опис роботи керуючих, сформулював систематизовану теорію управління всією організацією, створив систему універсальних принципів управління та сформулював загальні функції управління.

Необхідно підкреслити, що погляди Ф. Тейлора та А. Файоля – не є протилежними: перший, засновник школи наукового управління, розробив наукові основи організації виробництва, почавши дослідження з робочого місця, зі свого боку, другий, засновник школи адміністративного управління, спробував створити теорію організації управління, яка є елементом теорії організації виробництва, починаючи з «роботи керівника за столом». Вчення А. Файоля, що ґрунтується на тих же принципах, що й система Ф. Тейлора, є органічною частиною наукової організації виробництва.

Представниками школи адміністративного управління, її популяризаторами й систематизаторами вважаються:

– Макс Вебер (1864–1920) – німецький вчений, в поглядах якого ідеї школи адміністративного управління спостерігаються набагато раніше за А. Файоля. В основі ідей відомого соціолога є вчення про «ідеальну» бюрократію як найкращий тип адміністративної організації, що передбачає чіткий поділ праці в системі управління, точне визначення функцій, обов'язків, повноважень, відповідальності, жорстку ієрархію, повне підпорядкування діяльності працівників апарату управління встановленим нормам, інструкціям, процедурам, регламентам. Така система має примусовий характер, а її структурні елементи та посадові особи мають функціонувати як добре налагоджений механізм. Запропоновані М. Вебером адміністративні та бюрократичні принципи сприяли диверсифікації управлінської діяльності, надали їй більш формалізованого характеру, тим самим створивши структурне бачення завдань працівників управління;

– Альфред Слоун (1875-1966) – президент і генеральний директор автомобільної корпорації «Дженерал Моторс» упродовж 1923-1937 рр. Обіймаючи керівну посаду та маючи багаторічний досвід, американський практик зумів створити раціонально функціонуючу структуру та систему управління корпорацією, яка була зразком менеджменту для інших компаній і галузей. Він ставився до управління як до науки та спирався на згуртовану групу менеджерів;

– Ліндал Урвік (1891-1983) – англійський вчений, популяризатор ідей Ф. Тейлора та А. Файоля, автор ідеї логічних квадратів, співавтор «синтетичної теорії» управління, згідно з якою функції та принципи менеджменту об'єднані в єдиний управлінський процес, орієнтований на конкретний результат;

– Лютер Г'юлік (1892-1993) – американський дослідник проблем організації та управління, фахівець із державного управління, співавтор «синтетичної теорії». Дослідник розвинув концепцію А. Файоля щодо п'яти елементів адміністрування, запропонувавши свої доробки щодо елементів організаційної діяльності, відомі як концепція «POSDCORB» (планування, організація, укомплектування штату, керівництво, координація, звітність, складання бюджету);

– Джеймс Муні (1884-1957) та Алан Рейлі (1869-1947), маючи досвід керівних посад у компанії «Дженерал Моторс»,

американські дослідники в співавторстві видають книги «Прогресуюча індустрія» (1931 р.) і «Принципи організації» (1939 р.), основна ідея яких полягає в тому, що ефективна організація – це система, побудована на строго формальних принципах, які, зі свого боку, є сукупністю деяких математичних абстракцій, що можна застосувати до будь-якої ситуації. Дж. Муні одним із перших обґрунтував універсальність принципів організації, а А. Рейлі – обґрунтував принцип делегування відповідальності. Також дослідники надали загальне визначення поняттю організації як одній із форм об'єднання людей для досягнення загальної цілі.

Без прив'язки до шкіл потрібно уточнити, що базиси «класичної» теорії управління заклали представники так званого першого покоління (Ф. Тейлор, А. Файоль, М. Вебер) ще в першій чверті ХХ ст. Уже на цій основі велися дослідження представників другого покоління (Л. Урвік, Л. Г'юлик, Дж. Муні, А. Рейлі), які були спрямовані на розширення й деталізацію вихідних принципів, уточнення понять і методів, підвищення практичних можливостей інструментів.

Якщо дослідження представників школи наукового управління були здебільшого спрямовані на вивчення питань управління виробничими процесами, підвищення ефективності виробництва та раціональної організації праці робочого, то представники школи адміністративного управління головним вважали вдосконалення управління організаціями загалом та пошук шляхів ефективної організації управлінської праці зокрема.

Головний внесок представників школи адміністративного управління в теорію і практику менеджменту полягає в тому, що вони сформувавши бачення управління як універсального процесу, що складається із сукупності взаємопов'язаних функцій, і передбачає дотримання визначених принципів. Була сформульована систематизована теорія управління всією організацією з виокремленням управління як особливого різновиду професійної діяльності. Основним недоліком цієї школи вважається ігнорування людини та її потреб, що спричиняє відповідну критику.

Школа людських відносин і школа поведінкових наук

Необхідність розуміння мотивів людської поведінки та недооцінювання важливості ролі людського ресурсу в доктринах

школи наукового управління та школи адміністративного управління сприяли появі та розвитку досліджень, що базувалися на здобутках психології та соціології, та, які націлювалися на пошук нових форм управління, більш дотичних до концепції партнерства, співробітництва між робітниками та підприємцями. Використання психології в управлінні призвело до виникнення двох взаємопов'язаних шкіл – школи людських відносин (1920-1950 рр.) і школи поведінкових наук (1950 рр.-по теперішній час).

Ідеї представників школи людських відносин передбачали, що для досягнення цілей підприємства необхідно налагодити міжособистісні відносини між робітниками в колективі. Вихідною точкою виникнення школи людських відносин вважаються експерименти Елтона Мейо (1880-1949), американського психолога, соціолога, дослідника проблематики організаційної поведінки та управління на виробничих підприємствах, співзасновника доктрини «людських відносин». Вчений керував низкою дослідницьких проектів, експериментів (в т.ч. «Готорнським експериментом»), на базі результатів яких довів, що передові методи в галузі організації виробництва та високий рівень заробітної плати не будуть сприяти високій продуктивності праці, якщо цьому не сприяє соціальна атмосфера в трудовому колективі. Вивчаючи вплив різних чинників (умови та організація праці, заробітна плата, міжособистісні відносини, стиль керівництва) на підвищення продуктивності праці на промисловому підприємстві, Е. Мейо довів особливу роль людського і групового чинника. Узагальнення емпіричних даних відповідних досліджень сприяло створенню соціальної філософії менеджменту.

«Готорнський експеримент», як один із найважливіших досягнень в еволюції розвитку менеджменту, реалізовувався через низку соціально-психологічних експериментів, що стартували в 1924 р. в заводському комплексі «Hawthorne Works» компанії «Western Electric», які спеціалізувалися на виробництві телефонного обладнання, та, де працювали десятки тисяч людей.

Метою таких випробувань було вивчення причин високої плинності кадрів і пошук шляхів підвищення продуктивності праці. Умовно «Готорнський експеримент» поділяють на чотири етапи.

Першочергово метою експериментів було виявлення залежності продуктивності праці від фізичних умов праці, для чого на заводи були запрошені вчені з Гарвардського університету. Перший етап (1924-1927 рр.) почався з експериментів з освітленням, як одного з фізичних чинників, що може впливати на продуктивність праці, для чого робітників поділили на дві групи – експериментальну, на яких розповсюджувався експериментальний вплив, та контрольну, відповідно, яка працювала й надалі без змін. Експериментальну групу відмежували від контрольної – у спеціально відведеному приміщенні. Спостереження продемонстрували, що з посиленням освітлення обсяг вироблення в робітників збільшувався не тільки в «кімнаті випробувань», але й у контрольній групі, де інтенсивність освітлення залишалася незмінною. Коли ж інтенсивність освітлення почали знижувати, то обсяг вироблення й надалі продовжував збільшуватися як в експериментальній, так і в контрольній групах. Неоднозначні результати призвели дослідників до висновку, що інтенсивність освітлення не є визначальним чинником, що впливає на продуктивність праці, і, що необхідним є подальший пошук і дослідження інших чинників, що визначають поведінку робітників.

На другому етапі, що почався в 1928 р., у якому вже брав участь Е. Мейо, досліджувався вплив інших чинників, для чого групу робітниць (6 складальниць реле) ізолювали від основного колективу в експериментальній кімнаті. У ній також перебував дослідник-спостерігач, який мав фіксувати все, що відбувається (обсяги вироблення, умови праці, поведінку, настрої), і сприяти створенню дружньої атмосфери. Експериментальний вплив на експериментальну групу на цьому етапі полягав у змінах умов праці в бік покращення (зменшення тривалості робочого дня, запровадження додаткових перерв на відпочинок, видавання безоплатних сніданків, зменшення робочого тижня до 5 днів, свобода щодо визначення темпів роботи), які в підсумку підвищили продуктивність праці робітниць. Хоча

продуктивність праці після скасування нововведень трохи знизилася, але була однаково на вищому рівні, проти значення, яке було до експерименту. Дослідники були впевнені, що скасування покращень спричиняє сильний психологічний ефект і різко знизить вироблення, але гіпотеза не підтвердилася. Відповідно був зроблений висновок, що сприятливі умови праці не є визначальними чинниками, і, що були інші причини підвищення продуктивності праці. Питання про визначальні чинники залишилося невирішеним, бо вчені отримали інформацію про те, що не впливає на продуктивність. Тому були досліджені нові гіпотези щодо можливих причин (умови праці, методи роботи, відчуття втоми робітників, час відпочинку, монотонність виконуваної роботи, зарплата тощо), з яких наявність впливу на підвищення продуктивності праці підтвердили тільки методи керівництва й поліпшення взаємин. Тобто, підсумком другого етапу експериментів було підтвердження позитивного впливу психологічно комфортного стану робітниць, що зумовлювався взаєморозумінням із керівництвом і в колективі, та відчуття причетності до експерименту на підвищення продуктивності їхньої праці.

Третій етап (1928-1930 рр.) пов'язується з масовим інтерв'юванням робітників, яких на заводах «Western Electric» налічувалося приблизно 21 тис. осіб. Спочатку проводили опитування робітників, що містили стандартні питання та тривали біля 30 хвилин, але згодом дослідники почали проводити бесіди, за яких інтерв'юер не стільки запитував, скільки вислуховував респондента, причому бесіди мали конфіденційний характер, відповіді та імена не розголошувалися, що зумовлювало вищий рівень відвертості. Дослідники прийшли до висновку, що подібні бесіди мають ефект розрядки напруженого психічного стану робітників, які відверто ділилися всім, що їх турбувало. З'ясувалося, що норма вироблення робітника визначається не його сумлінністю або фізичними здібностями, а тиском групи, яка встановлювала позицію та статус кожного її члена. Отримані дані були для адміністрації важливим джерелом інформації про настрої робітників, про їхнє ставлення до праці та до керівництва. Багато озвучених скарг були почутими з боку керівництва та спричинили низку змін на заводах (наприклад, після одного інтерв'ю якість обідів, якими частували робітників

у їдальнях заводів, покращилася).

Четвертий етап розпочався наприкінці 1931 р. зі створення нової експериментальної групи, яка містила 14 осіб (9 електромонтажників, 3 паяльщики, 2 контролери), та, яка мала виконувати свою роботу ізольовано від інших робітників. За умовами експерименту, аналогічно до експерименту зі складальницями реле, було передбачено наявність дослідника-спостерігача, який фіксував усе, що відбувається в ізольованій групі. Дослідниками були відзначені такі, притаманні діяльності нової експериментальної групи, особливості:

– усі робітники навмисно уповільнювали темпи роботи, замовчували високий рівень вироблення, побоюючись що вона стане нормою для всіх, і «по-дружньому» радили ударникам знизити темпи, також приховували й низький рівень вироблення, тим самим оберігаючи один одного від штрафів чи звільнення. У ті дні, коли обсяг вироблення був надто високий, частина виробів приховувалася й долучалася до продукції в дні з меншим за середній обсяг вироблення;

– робітники намагалися приховати від майстра все, що суперечило встановленим на заводі правилам. Відсутність майстра сприяло спілкуванню між собою та підвищувала взаємодопомогу;

– чим частіше взаємодіяли один чи більше членів бригади між собою, тим вищою була взаємна симпатія між ними й тим більше виявлялася подібність у діях або почуттях цих осіб. Чим вище особистий статус людини в бригаді, чим ширше діапазон його взаємин, тим більше його дії відповідають нормам цієї групи.

Дослідники на чолі з Е. Мейо прийшли до висновку, що між усіма членами експериментальної групи склалися «неформальні» відносини. В середині групи до всіх членів бригади висувалися вимоги не стільки відповідати формальним критеріям визнання їхньої професійної майстерності, скільки зважати на культурно-психологічну одноманітність, що виникла. Група виявилася складною соціальною організацією, в середині якої створювалися та діяли свої норми та правила. Також дослідникам вдалося зробити висновки щодо стилів керівництва. Ставлення робітників до менеджерів варіювалося: менеджерів нижчих ланок вони вважали «своїми» й тому не керилися, з начальником

ділянки могли іноді не погоджуватися, майстру наче не заперечували, але й не дослухалися (у його присутності удавали старанну роботу, але коли він йшов – припиняли працювати). Аналіз міжособистісних відносин показав, що соціальна поведінка людей була лише функцією тих чи інших групових норм. Наприклад, такий поведінковий акт, як свідоме обмеження продуктивності, – це наслідок певних уявлень робітників про наміри підприємців (знизити розцінки в разі збільшення виробітку) і своєї ролі в організації виробництва (захист повільно працюючих індивідів і класова солідарність). Такі уявлення, стаючи соціальними нормами, регулювали поведінку людей.

Головний теоретичний висновок Е. Мейо полягав у тому, що підприємство, як соціальна система, складається з неформальних груп, що регулюють людську поведінку. На базі результатів проведених досліджень вченим було сформульовано такі принципи управління:

- людина має унікальні потреби, цілі та мотиви;
- позитивна мотивація вимагає, щоби до робітника ставилися як до особистості;
- людські проблеми не можуть бути простими;
- особисті або сімейні проблеми робітника можуть негативно впливати на продуктивність на робочому місці;
- обмін інформацією має велике значення, а ефективна інформація є вирішальним чинником.

Наслідки «Готорнського експерименту» зумовили появу «Готорнського ефекту» чи «Ефекту спостерігача», що полягає в зміні поведінки людей у випадку, коли вони відчують власну дотичність до певної події, у вище розглянутому випадку до експерименту. Тобто, продуктивність праці збільшувалася, ретельність виконання функцій робітниками підвищувалася тому, що вони брали участь в експерименті та відчували, що за ними спостерігають. Цей ефект ставив під сумнів усі попередні висновки «Готорнського експерименту».

Вагомий внесок у становлення школи людських відносин також зробив Гуго Мюнстерберг (1863-1916), німецький психолог, один із засновників прикладної психології, названою психотехнікою. Розвиток такої галузі в психології сприяв вирішенню таких завдань як професійний добір, орієнтація, навчання, раціоналізація праці, боротьба з професійною

стомлюваністю та нещасними випадками на виробництві, психічна гігієна, психологія впливу, психотерапія тощо. Вчений провів багато експериментів, створював психологічні тести, через які вивчав здібності та схильності людей до різних професій, посад, їхню сумісність з іншими робітниками. Г. Мюнстерберг підкреслював, що найкращий спосіб підвищити продуктивність праці – це шлях добору працівників на такі посади, які відповідають їхнім індивідуально-психологічним особливостям, зокрема характеру та інтелектуальному рівню. Дослідник першим усвідомив важливість гуманізації процесу управління, адже менеджер має управляти передусім людьми, а не машинами. Також його заслугою вважається досягнення підготовки перших у світі промислових психологів на вимогу підприємств і організацій.

Теоретичні та практичні надбання Мері Фоллет (1868-1933), як психологині, дослідниці теорії організацій та організаційної поведінки, однієї з ініціаторів проведення «Готорнського експерименту», мали важливе значення для розвитку школи людських відносин. Її праці сприяли встановленню паралелей між науковим управлінням Ф. Тейлора та новою соціальною психологією 1920-х рр., що актуалізувала проблему покращення відносин між менеджерами та робітниками. Дослідниця ретельну увагу приділяла аналізу таких фундаментальних понять як конфлікт, влада, повноваження, керівництво, використовуючи для цього досягнення як естетичних, так і соціальних наук. М. Фоллет вважала, що одиницею суспільства був не ізольований, а саме «груповий індивід». В середині групи обов'язком підлеглих є відповідальність перед лідером, яка передбачає не просто виконання його розпоряджень, а й активну участь у всіх процесах прийняття рішень. Дослідниця була переконана в тому, що грубе керівництво, побудоване на субординації, сприймається людьми дуже болісно й не може створювати базиси ефективного й мотивуючого стилю управління, а концепція лідерства має розвивати та об'єднувати групові ідеї. До наукового спадку М. Фоллет відносять фундаментальні принципи координації, зокрема, що координація передбачає взаємозв'язок усіх чинників; виражається через безпосередній контакт як прямий зв'язок між усіма відповідальними учасниками незалежно від їхнього місця в

ієрархії; має починатися на ранніх етапах, охоплюючи всіх осіб, які дотичні до процесу ще на початковому етапі проєкту; має бути постійним процесом, побудованим на розумінні існування безперервного процесу уніфікації. Ці принципи можуть застосовуватися для підвищення ефективності діяльності будь-яких організацій, не тільки в комерційних чи промислових.

Одним із засновників школи людських відносин вважається учень Е. Мейо Фріц Ротлісбергер (1898-1974), який як дослідник із Гарвардського університету брав участь у проведенні «Готорнського експерименту». На думку вченого, необхідно досягати рівноваги між технічною та соціальною сторонами організації і спрямовувати зусилля працівників на співпрацю для досягнення спільної мети. Аналогічно до поглядів більшості представників школи людських відносин він був противником «ієрархічної системи організації» та актуалізував вплив групи як основного чинника поведінки працівника в колективі. Ф. Ротлісбергеру належить новаторська ідея про керівників нижчих ланок, яким він відводив роль об'єднуючої ланки між усіма членами колективу. Дослідник підкреслював, що поведінка людини визначається здебільшого настроєм, ніж грошима, і саме вплив групи має визначальний вплив. Ключ до розуміння індивідуальної поведінки необхідно шукати через спосіб, у який неформальна група долучає нових членів до реально діючих норм і правил. Відповідно до авторського підходу формула поведінки працівника виглядає не як «стимул-реакція», а як «стимул-установка-реакція». Таке розуміння основ поведінки актуалізувало завдання вивчення установок працівників та чинників, що впливають на них.

Ще одним представником школи людських відносин вважається Честер Барнард (1886-1961), який поєднував практику адміністративної роботи в компанії та теоретичні дослідження. В 1938 р. дослідник видав працю «Функції адміністратора», у якій описав неформальні організації і встановив, що робітник будь-якої сфери, включно з управлінням, має потребу і в особистих, і в міжособистісних зв'язках, що виходять за межі формальних та ієрархічних структур. Вчений розкрив зміст функцій неформального впливу та визначив їх як 1) комунікативні, 2) підтримання стабільності формальної організації 3) зберігання відчуття самоповаги та особистої цілісності індивідуума. Тим самим він продемонстрував тісний

взаємозв'язок формальних і неформальних організацій в активізації людської діяльності, надавши їм право рівного співіснування. Також авторський підхід передбачав, що основа управлінської діяльності – це організаційне прийняття рішень, що ґрунтується на раціональному аналізі, міркуванні й розрахунку, та пов'язані з цим процесом комунікації.

У центрі уваги досліджень представників школи людських відносин були питання важливості ефективного використання людського ресурсу в загальному управлінні організацією. Зокрема основна проблематика цієї школи була дотичною до питань мотивації праці, конфліктів всередині організації та шляхів їхнього вирішення, охорони праці, корпоративної культури, соціального партнерства, координації, керівництва, групового співробітництва та формування колективних форм праці.

Ще одним відгалуженням у формі наукової школи менеджменту, що базувалося на досягненнях психології та соціології, була школа поведінкових наук або біхевіористська школа. Виникнення цієї школи пов'язують з 1950 рр., а процеси становлення та розвитку тривають до сьогодні. Школа поведінкових наук значно відійшла від школи людських відносин, зосередившись передусім на методах налагодження міжособистісних відносин, вивченні індивідуальних характеристик робітників і мотивації лідерства.

Одним із засновників школи поведінкових наук вважається американський психолог Абрагам Маслоу (1908-1970), який став всесвітньо відомим завдяки створеній ним теорії ієрархії потреб, що графічно зображувалася як діаграма ієрархії людських потреб (так звана «Піраміда Маслоу»). Погляди дослідника щодо потреб людини полягали в їхній структуризації через відповідну ієрархію за важливістю. Послідовність людських потреб була такою: 1) фізіологічні потреби, 2) безпека, 3) соціальні потреби (почуття, належність до певної спільноти, групи), 4) повага, 5) самореалізація, що охоплювала потреби в пізнанні, естетичні потреби, потреби самоактуалізації. Відповідно до авторської позиції потреби кожного нового рівня стають актуальними для індивіда лише після того, як задоволені потреби нижчого рівня. Мотив до підвищення продуктивності праці виникає в людини в момент переходу від нижчих потреб (після їхнього задоволення)

до вищих, тому менеджер має знати, на якому рівні потреб перебуває кожний його підлеглий, та, який ступінь їхнього задоволення. Створюючи умови для задоволення потреб підлеглого, менеджер спонукає його до переходу на вищий рівень, унаслідок чого досягає вищої продуктивності праці. Основним недоліком підходу А. Маслоу є неврахування індивідуальних відмінностей людей, які можуть надавати різним потребам більшої уваги залежно від власних пріоритетів та систем цінностей.

Розвиток школи поведінкових наук також пов'язують з американським вченим Дугласом Мак-Грегором (1906-1964), який є автором теорій «Х» та «Y» про людську поведінку, відповідно до яких є два типи менеджменту персоналу. Перший тип («теорія Х») передбачав, що середньостатистична людина лінива, не любить працювати, за можливості буде уникати роботи, тому менеджер має вдаватися до жорстких (тотальний контроль, покарання) і м'яких (переконання, заохочення) форм примусу. Тобто, у цьому випадку абсолютно не амбітна людина буде надавати перевагу отриманню розпоряджень від керівників, буде намагатися уникати будь-якої відповідальності та буде прагнути передусім до надійності. На противагу першому є другий тип («теорія Y»), який відповідно передбачав, що робота – це природний стан людини, тому їй властиво витрачати моральні та фізичні сили на роботу так само, як відпочивати або грати. Це означає, що середньостатистичну людину можна стимулювати до праці, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації. Дослідник був впевнений у тому, що в одних ситуаціях (наприклад, масове виробництво) годиться тільки «теорія Х», а в інших – тільки «теорія Y». На практиці такий поділ був достатньо категоричним, але це не зменшує внеску Д. Мак-Грегора в становлення школи поведінкових наук через запропоновані теорії («Х», «Y»), характеристики ефективної та неефективної організації, стилі керівництва та проблеми лідерства.

Важливими для розвитку школи поведінкових наук є теоретичні та практичні надбання американського психолога, дослідника проблем організації, організаційної поведінки та управління Ренсіса Лайкерта (1903-1981). Менеджер, на думку

вченого, здебільшого зосереджений на завданнях, а не на методах, має сприяти максимально можливому залученню співробітників до процесів прийняття рішень. Для того, щоби бути ефективним і комунікабельним, лідер має підлаштовувати власну поведінку до ситуації, враховувати особливості індивідів, якими він керує. Дослідник порівняв різні типи організацій, узявши за основу типи прийнятого управлінського стилю. До переліку чинників, які він використав для характеристики різних організацій, були включені: природа застосовуваних мотиваційних стимулів, характер комунікаційних процесів (формальні та неформальні), способи прийняття рішень (зверху, знизу), встановлення цілей (залучення підлеглих) та їхнього досягнення, процеси становлення лідерів та взаємодії (керівник-підлеглий), а також контролю. Відповідні значення сформували авторську позицію щодо чотирьох систем управління: експлуатаційно-авторитарні, доброзичливо-авторитарні, консультативні та системи групової участі. Найвизначнішими ідеями Р. Лайкерта визнано, по-перше, те, що найбільш ефективними лідерами-менеджерами стають ті, хто виконує об'єднувальну функцію між вищим і нижчим рівнями організації, та, по-друге, те, що принцип підтримання відносин передбачає обов'язки лідера забезпечувати максимальну можливість того, щоби усі дії в рамках визначеної організації розглядалися як взаємодоповнюючі елементи та спрямовувалися на формування особистої гідності і значущості співробітників.

Заслугою школи поведінкових наук є визнання того, що організація – це соціальна система, а «соціальна людина» прагне до задоволення не тільки матеріальних потреб, а й до визнання, самовираження, дотримання духовних цінностей. Правильне застосування науки про поведінку, за твердженням представників школи поведінкових наук, завжди буде сприяти підвищенню ефективності праці як окремого працівника, так і організації загалом.

Загалом школа людських відносин та школа поведінкових наук започаткувала: застосування прийомів управління міжособистісними відносинами для підвищення ступеня задоволеності та продуктивності; застосування наук про людську поведінку до керування і формування організації такий спосіб, щоби кожен працівник міг бути повністю використаний

відповідно до власного потенціалу.

*Школа науки
управління*

Виникнення школи науки управління чи «кількісної» школи пов'язують з 1950 рр., а її становлення та розвиток триває до сьогодні. Поява цієї школи була спричинена бурхливим розвитком математики, статистики, інженерних наук і інших суміжних із цими галузями знань, а фундаментом стало розуміння складних управлінських проблем через розроблення та застосування моделей із використанням кількісних методів, кібернетики, теорії ймовірностей і комп'ютерних технологій в управлінні. Прибічники цього підходу розглядають управління як логічний процес, який можна виразити математично.

У рамках школи науки управління можна виокремити загальні постулати:

1. Виробництво розглядається як «соціальна система» з використанням системного, процесного та ситуаційного підходів.

2. Дослідження проблем управління проводяться на основі системного аналізу та використання кібернетичного підходу, включно із застосуванням математичних методів і ЕОМ.

3. Алгоритми вироблення оптимальних рішень створюються із застосуванням теорії статистичних рішень, теорії гри тощо.

Школа науки управління базується на трьох методологічних підходах (системний, процесний, ситуаційний), які сформувалися на основі емпіричного підходу. Системний підхід передбачає бачення підприємства як системи, тобто як комплексу взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів із відповідними зв'язками та відносинами. Виникнення системного підходу чи так званої школи соціальних відносин окреслюють подіями, коли представники школи людських відносин і школи поведінкових наук прийшли до висновку, що ефективність праці індивіду залежить не стільки від психології, скільки від системи групових (соціальних) взаємин всередині організації. Зі свого боку, процесний підхід розглядає управління як низку взаємопов'язаних послідовних дій (функцій, процесів). А ситуаційний підхід розширює можливості системного та процесного підходів через врахування впливу зовнішнього середовища на діяльність організації. Тут важливим є поняття «ситуація» як конкретного набору обставин і чинників на певний

момент.

Перші прояви досліджень щодо системного підходу пов'язується з подекуди недооціненим у світі вченим Олександром Олександровичем Богдановим (1873-1928), якому належить авторство створення науки «тектологія», положення якої не знайшли підтримання з боку наукового середовища свого часу. Тектологія як загальна теорія організації та дезорганізації, як наука про універсальні типи та закономірності структурного перетворення будь-яких систем має основною ідеєю тотожність систем різних рівнів. Основним завданням цієї науки є систематизація організаційного досвіду. Відповідно авторського бачення в результаті безперервної взаємодії формується три різновиди комплексів (систем), які за рівнем організованості поділяються на організовані, неорганізовані, нейтральні. Причому в постійній боротьбі організованих форм завжди будуть перемагати ті, що більш організовані, адже діє правило «організована система завжди більше суми її частин». Дослідник уперше пропонує поняття «системність», розробляє ідею структурної цілісності систем, підсумовує про два різновиди закономірностей, що спостерігаються в системах (формуючі, регулюючі), та зводить свої напрацювання в низку законів і принципів. Одним із таких законів є Закон найменших, суть якого полягає в постулаті, що міцність ланцюга системи прирівнюється міцності найслабкішої ланки. Загалом, ідеї О.О. Богданова стали передвісниками для виникнення та розвитку системного підходу в управлінні.

Вагомий внесок у розвиток школи науки управління вніс австрійський біолог Людвіг фон Берталанфі (1901-1972) через запропоновані ним поняття «відкрита система» й «теорію систем» (чи «загальну теорію систем»), що вважаються відправною точкою започаткування системного підходу в менеджменті. Повертаючись до поглядів представників класичного менеджменту (школа наукового управління та школа адміністративного управління), то необхідно зазначити, що вплив зовнішнього середовища ними ігнорувався, адже організація розглядалася як замкнена система. Тому поява загальної теорії систем Л. Берталанфі кардинально змінила погляди на управління організацією. Зокрема, її положення передбачали, що:

– організація – це не набір окремих автономних підрозділів, функцій та інших елементів, а органічна система, у якій усі елементи взаємопов’язані та взаємообумовлені. Зміна в одному з елементів організаційної системи неминуче призведе до прямих чи опосередкованих змін у всіх інших її елементах;

– організація – це не закрыта, а відкрита система. Це означає, що організація як система постійно перебуває під впливом чинників навколишнього середовища, до якого входять аналогічні системи-організації (постачальники, конкуренти та інші контрагенти). Зі свого боку, і сама організація, будучи частиною цього середовища, постійно впливає на інші елементи цього середовища.

Ця теорія дає змогу зрозуміти вплив зовнішнього середовища на функціонування організації. Здатність організації до виживання й розвитку прямо пов’язана з урахуванням характеру впливу її зовнішнього оточення, тому необхідно, щоби внутрішнє середовище організації пристосовувалося чи адаптувалося до умов зовнішнього оточення.

Ще одним представником школи науки управління був Рассел Акофф (1919-2009), який запропонував створити самостійний розділ у системному аналізі та назвав його теорія практики. Сферою його досліджень стала побудова взаємин між замовником та аналітиком (менеджером), на основі чого вчений запропонував чіткі умови полегшення таких комунікацій. Для вирішення соціальних проблем дослідник пропонував власний підхід, що складається з чотирьох варіантів (відмова від будь-яких дій, пошук часткових рішень, пошук оптимальних рішень, розчинення проблеми). Також Р. Акоффу належить відкриття «інтерактивного планування», як механізму для сприяння створення основи бачення власного майбутнього та пошуку шляхів реалізації відповідних заходів, та концепції циркулярної організації, як форми такої організації, яка сприяє активній участі співробітників у прийнятті рішень.

Одним із найвідоміших у світі дослідників у сфері менеджменту був Пітер Друкер (1909-2005), який виокремив менеджмент як науку, та, який створив концепцію «управління за цілями». Відповідно до цієї концепції процес управління має розпочинатися саме з розроблення цілей, а потім уже реалізується все інше – розроблення функцій, системи взаємодії

та процесу управління. Завданням раціонального менеджера відповідно до авторського підходу є збалансування різних цілей. Процес управління має бути чітко структурований за діями (формування чітких, лаконічних визначень цілей; розроблення реалістичних планів, їхнє досягнення; систематичний контроль, вимірювання та оцінювання результатів роботи; здійснення коригувальних заходів). Управління за цілями передбачає, що керівництво організації є функцією групи, а не виключно привілеєм однієї людини. Тобто таке управління передбачає залучення працівників до процесу визначення цілей, спільне з керівником формування цілей діяльності на певний період, способів їхнього досягнення, методів і форм звітності про результати роботи. Розвиваючи власну концепцію, дослідник визначає стандартний набір цілей (положення на ринку, продуктивність праці, показники інноваційної активності, фізичних і фінансових ресурсів, діяльності менеджерів, діяльності робітників, відповідальність компанії перед суспільством), які компанії мають брати за основу під час вибору цілей. Концепція «управління за цілями» П. Друкера стала революцією в менеджменті тільки тому, що вона концентрувала свою увагу на цілях, а не на функціях і процесах.

Продовженням основних положень П. Друкера вважається праця американських вчених Тома Пітерса та Роберта Уотермана «У пошуках ефективного управління» (1982 р.), у якій на основі досліджень діяльності 62-х американських корпорацій була запропонована концепція «7S». Досвід практичної роботи в консалтинговій компанії сприяв формуванню в авторів ідеї, що ефективна організація формується на базі семи взаємозалежних частин, зміна кожної з яких за потреби вимагає відповідної зміни інших шести. Оскільки назва англійською всіх частин починається на «s», то ця концепція здобула назву «7S». Дослідники розподілили сім елементів організації на «тверді» (стратегія, структура, система) і «гнучкі» (склад кадрів, стиль внутрішніх взаємин, навички, система цінностей). «Тверді» елементи відображають формальну сторону організації, вони відчутні, порівняно легко піддаються визначенню та інформація про них розкривається в документах (корпоративні плани, стратегічні програми тощо). Зі свого боку, «гнучкі» елементи важко піддаються визначенню, але саме вони формують

корпоративну культуру та утворюють систему корпоративних комунікацій. Системний підхід, що закладено в концепцію «7S», змінив традиційний погляд на менеджмент: з організаційної структури увага переноситься на процес взаємодії між людьми, а головним принципом є гнучкість управління, а не формальний підхід. Тому політика компанії, яка використовує цю концепцію, першочергово орієнтована на загальнолюдські цінності.

Теоретичні надбання математика та економіста Ігоря Ансоффа (1918-2002) заклали базиси в становлення школи науки управління передусім через його концепцію стратегічного менеджменту, яка базувалася на ситуаційному підході. Завданням менеджменту дослідник вважав всебічний аналіз ситуації та її чинників, добір відповідних прийомів та методів розв'язання проблем з урахуванням їхніх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування. Відповідно до авторського підходу стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими організація має керуватися у своїй діяльності. Дослідник відмежовує стратегічне планування від стратегічного менеджменту та вважає, що стратегічне планування фокусується на прийнятті стратегічних рішень, а стратегічний менеджмент спрямований на досягнення стратегічних результатів. Відповідно до цієї концепції організація має генеральну (головну, що транслює місію організації), функціональні та спеціальні стратегії. Саме функціональні стратегії визначають способи досягнення специфічних цілей організації, що висувуються перед її підрозділами і службами.

Неабияке значення для розвитку школи науки управління мають ідеї визнаного у світі фахівця з питань вивчення економічної конкуренції Майкла Портера. Переконання дослідника полягали в тому, що компанія мусить виокремлювати себе поміж конкурентів для отримання конкурентної переваги. А всі стратегії, спрямовані на отримання конкурентних переваг, зводяться до трьох основних груп – стратегія лідерства в мінімізації витрат, стратегія диференціації, стратегія фокусування. Обираючи одну з запропонованих стратегій компанія отримує як переваги, так і певні ризики її використання. Теорія М. Портера стала яскравим прикладом досягнень представників школи науки управління, адже розглядала систему (компанію) у конкурентному середовищі (поміж інших систем) в

аспекті обраної стратегії.

Отже, основною характеристикою школи науки управління є заміна словесних міркувань моделями, символами й кількісними значеннями. Основними проблемами, що намагалися вирішити представники цієї школи, були: управління та оптимізація запасів ресурсів організації та їхній розподіл; застосування теорії ігор у процесі прийняття рішень; системний аналіз цілей організації; вибір стратегії поведінки в умовах невизначеності; статистичні методи аналізу та оцінювання різних ситуацій; мережеве планування; прогнозування тощо. Становлення школи призвело до бурхливого розвитку теоретичного підґрунтя менеджменту та практичних навичок професійних менеджерів.

Нові напрями розвитку менеджменту з'являються на вимогу запитам сьогодення. Подібні запити адаптуються, міняються, трансформуються, що призводить до необхідності зміни фокусу бізнесу та відповідних змін і в його менеджменті. Основними характеристиками сьогодення є швидкоплинність умов бізнес-середовища, цифрова трансформація бізнесу (діджиталізація), пропаганда усвідомленого стилю як життя індивідів, так і організації підприємницької діяльності, інноваційний підхід до розвитку бізнесу тощо. Неодмінно, проти попередніх історичних етапів розвитку менеджменту, у сучасних умовах активність у розвитку менеджменту зросла в рази, відповідно до чого змінюються способи та форми реалізації менеджерських функцій. Зміни торкнулися і сфери підготовки менеджерів у аспекті їхньої навчання.

Еволюційний розвиток основних теоретичних положень і концепцій менеджменту сприяли появі нових поглядів і підходів до організації роботи менеджера та його фокусування на тих чи інших пріоритетах. Прикладами систематизації таких поглядів та підходів є поява та становлення таких напрямів розвитку менеджменту як антикризовий менеджмент, аутсорсинг, бренд-менеджмент (брендинг), екологічний менеджмент, інвестиційний менеджмент, інноваційний менеджмент, контролінг, логістичний менеджмент, менеджмент знань, менеджмент персоналу (HR-менеджмент), менеджмент ризиків (ризик-менеджмент), менеджмент якості, ошадливий менеджмент, реінжиніринг, ризик-менеджмент (менеджмент ризику), стейкхолдер-менеджмент, стратегічний менеджмент, тайм-менеджмент тощо.

Антикризовий менеджмент – тип управління, за якого через систему методів і принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських дій має за мету запобігання настанню кризових ситуацій. Таке попередження реалізується через низку відповідних процедур, а саме діагностику ознак кризових явищ, проведення профілактики їхнього настання, послаблення чи абсолютного подолання кризових явищ та причин їхнього виникнення, усунення наслідків кризи та відновлення оптимального функціонування організації. Антикризове управління застосовується як до суб'єктів господарювання, так і для економіки країни загалом. Його механізм як активна управлінська діяльність характеризується комплексом функцій, ролей та повноважень із перенесенням уваги на короткострокові проблеми, жорсткі й оперативні заходи. Антикризовий менеджмент характеризується високим рівнем інтенсивності застосування управлінських засобів на підприємстві, що долають загрозливу ситуацію для підприємства, зокрема ситуацію банкрутства. Якщо в широкому розумінні антикризове управління – це системне управління суб'єктом господарювання в аспекті протидії кризі, то у вузькому розумінні – це система заходів для конкретного підприємства, що опинилося в стані кризи, що зазвичай виражається через неплатоспроможність, яка силу свого тривалого характеру може нейтралізуватися лише процедурою банкрутства.

Аутсорсинг функцій управління. Під аутсорсингом розуміють передачу на тривалий строк загалом або частково необхідних організації традиційних і органічно властивих управлінських функцій чи бізнес-процесів і за необхідності, відповідних ресурсів зовнішнім виконавцям на контрактній основі для підвищення ефективності діяльності організації. Перевагами застосування такої практики є зростання рентабельності бізнесу, залучення зовнішнього досвіду, надійність та стабільність, гнучкість масштабів бізнесу. Аутсорсинг функцій управління в організації пов'язаний із підвищенням вимог до кваліфікації управлінців, а також із широким поширенням використання інформаційних технологій управління. Для визначення можливостей і основних напрямів аутсорсингу функцій управління в організації необхідні: концентрація уваги менеджменту організації на основних

частинах ланцюга створення вартості; вибір індивідуального підходу до всіх функцій управління з огляду на їхню унікальність та стратегічну значущість. Така практика може бути використана щодо реалізації різних сфер менеджменту – наприклад, для впровадження певної управлінської практики в бізнес, для управління персоналом, для управління ризиками тощо. Так, аутсорсинг управління ризиками буде передбачати передачу оцінювання ризиків та відповідного управління ними сторонній організації. Залежно від обсягу функцій, що передаються зовнішньому виконавцю, аутсорсинг може бути повним, частковим, вибіркоким, спільним, проміжним або трансформаційним. За умов усе зростаючих вимог до ефективності управління багато компаній надають перевагу аутсорсингу, спрямовуючи свій управлінський потенціал на ключові напрями бізнесу.

Бренд-менеджмент (брендинг). В умовах коли бренд компанії виходить на лідируючі позиції чинника, що визначає вибір клієнта та позицію компанії в умовах конкурентної боротьби, необхідним стає розвиток напряму менеджменту, пов'язаного з управлінням брендами. Бренд-менеджмент – це управлінська діяльність щодо формування, підтримання та розвитку бренду, що спрямована на досягнення стратегічних цілей і реалізацію довгострокових програм (створення й підтримання конкурентних переваг бренду, позиціонування, підвищення лояльності споживачів та сили бренду) для зростання вартості капіталу бренду. Організація бренд-менеджменту як управлінської функції на основі системного підходу передбачає побудову керівного апарату за принципом домінування бренду в структурі генерування прибутку, ринкової частки та стратегічної спрямованості.

Екологічний менеджмент. Сучасний стан довкілля у світі та тенденції, що призводять до його змін, передусім визначаються особливостями функціонування суб'єктів господарювання, тому останні мають бути відповідальними не тільки перед своїми споживачами та суспільством загалом, але й перед природним середовищем, у якому вони функціонують. На сьогодні в деяких країнах світу впроваджено в дію нормативні документи (ISO 14000), що регулюють відносини між організацією та довкіллям, зокрема організації мають виконувати визначені процедури, мати

відповідну документацію, призначати відповідальних за визначені сфери екологічно значущої діяльності. Тому відповідно до вимог сучасності екологічний менеджмент розвивається як частина загальної системи корпоративного управління, що має чітку організаційну структуру та ставить за мету досягнення положень, зазначених в екологічній політиці за допомогою реалізації програм з охорони навколишнього середовища. До його основних функцій належать обґрунтування екологічної політики; планування екологічної діяльності; організація внутрішньої та зовнішньої екологічної діяльності; управління впливом на навколишнє середовище та використанням ресурсів; внутрішній екологічний моніторинг та екологічний контроль; аналіз і оцінювання результатів екологічної діяльності; перегляд і вдосконалення системи поточного екологічного менеджменту. Отже, екологічний менеджмент спрямований на екологічно усвідомлене управління підприємством.

Інвестиційний менеджмент. Необхідність залучення інвестицій для розвитку бізнесу та еволюція фінансового менеджменту сприяла появі нового різновиду менеджменту – інвестиційного, який поєднав у собі теорію управління, теорію фінансів і аналітичний апарат бухгалтерського обліку. Інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання, що розглядається в аспекті реалізації інвестиційних проектів і рішень, має забезпечувати розроблення та реалізацію найбільш ефективної інвестиційної стратегії. Відповідно, дія інвестиційний менеджмент спрямовується на найефективніше використання наявних і залучених інвестиційних ресурсів. Також його можна розглядати як безпосередньо процес управління інвестиційною діяльністю та як науковий метод, що забезпечує ефективність. Інвестиційний менеджмент є частиною загальної системи менеджменту організації та пов'язаний передусім із його підсистемами управління інноваційною діяльністю, стратегічного та фінансового менеджменту. Основними його завданнями є: зростання виробничого та економічного потенціалу підприємства в результаті ефективної інвестиційної діяльності; максимізація фінансової віддачі від інвестиційних вкладень; оптимізація інвестиційних вкладень; мінімізація ризику за умови реалізації інвестиційних проектів; забезпечення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства в

результаті здійснення інвестиційної діяльності; пошук шляхів прискорення реалізації інвестиційних проєктів і програм. Тобто, інвестиційний менеджмент покликаний обирати такі способи інвестування, які б забезпечували найбільшу вигоду та супроводжувалися прийнятним рівнем ризикованості.

Інноваційний менеджмент. Сучасні ринкові умови господарювання диктують достатньо високі вимоги до рівня конкурентоспроможності продукції, що випускається. Ці вимоги на поточному етапі розвитку суспільного виробництва здебільшого дотичні до економічності, надійності та наукоємності. Відповідно, такий стан сприяв виникненню та розвитку інноваційного менеджменту, суть якого полягає в організації та плануванні (включно з мотивацією й контролем) процесів розроблення та впровадження нововведень на об'єктах різних рівнів, спрямованих на досягнення інноваційних цілей цих об'єктів. Об'єктами інноваційного менеджменту є інновація (ідея, новітній продукт у галузі техніки, технології, організації праці, управління, а також у інших сферах наукової та соціальної діяльності, що ґрунтується на використанні досягнень науки й передового досвіду) й інноваційний процес (сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін, що відбуваються в процесі реалізації інновацій). Основним завданням інноваційного менеджменту вважають формування інноваційного клімату в усіх сферах діяльності підприємства, у яких відбувається цілеспрямований пошук, оформлення, підготовка та комерціалізація (реалізація) нововведень, що формують конкурентоспроможність фірми. В основі цього напряму покладено застосування інновацій – нововведень у різних управлінських процесах для раціонального використання матеріальних, трудових, і фінансових ресурсів.

Контролінг (з англ. controlling). Еволюція систем менеджменту під впливом зовнішніх чинників призвело до виникнення контролінгу як інструмента управління, спрямованого на забезпечення зростання та конкурентоспроможності підприємства в напряму його стратегічного розвитку. Як сучасна концепція ефективного управління суб'єктом господарювання контролінг здатний забезпечити своєчасне інформаційне забезпечення процесів планування, аналізу та контролю (моніторингу) витрат на підприємстві, а також він є регулятором діяльності як підприємства

загалом, так і його функціональних підрозділів зокрема. До спектру його дії входять такі завдання як здійснення програми заходів та проєктів на всіх рівнях управління. Основне призначення контролінгу пов'язане з орієнтацією системи управління підприємством на досягнення поставлених цілей. Він є складною системою, економічна сутність якої полягає в динамічному процесі перетворення та інтеграції наявних інструментів у єдину систему одержання, опрацювання інформації для прийняття на його основі управлінських рішень, орієнтованих на досягнення всіх завдань, що стоять перед підприємством. Перебуваючи на перетині теорії прийняття рішень, математичного моделювання, інформаційного та організаційного моделювання, контролінг переводить управління підприємством на якісно новий рівень, інтегруючи координуючи та спрямовуючи діяльність різних служб і підрозділів підприємства на досягнення оперативних і стратегічних цілей.

Логістичний менеджмент. Проблеми сполучення та шляхів його оптимізації в умовах глобалізації товарних ринків, їхньої інтернаціоналізації сприяли виникненню логістичного менеджменту, як управлінського підходу до організації роботи підприємств і їхніх партнерів, який би забезпечував найбільш повне врахування часових та просторових чинників у процесах оптимізації управління матеріальними, фінансовими та інформаційними потоками для досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства на ринку. Логістичний менеджмент може забезпечувати ефективну координацію обсягів закупівель матеріальних ресурсів і виробництва готової продукції з прогнозованим маркетингом попитом і обсягом продажів. Тому він використовується для підвищення конкурентоспроможності підприємств через розв'язання проблем, пов'язаних з ефективними управлінськими рішеннями в питаннях матеріально-технічного забезпечення суб'єктів господарювання.

Менеджмент знань (з англ. knowledge management). Стабільний приріст освічених кадрів разом зі збільшенням вищих навчальних закладів виявилися тими чинниками, які викликали гостру необхідність в управлінні знаннями. Менеджмент знань – управління колективними знаннями й досвідом для покращення реакції організації на зміни зовнішнього середовища й покращення її інноваційних процесів. Філософія менеджменту

знань передбачає: виявлення співробітників, які концентрують знання, та створення для них максимально комфортних умов роботи та механізмів відповідних стимулів; створення ієрархічної системи співробітників, які концентрують знання; орієнтація на створення максимально комфортних механізмів комунікації для розповсюдження та спільного використання знань; створення механізмів легкої адаптації для нових співробітників. Такий напрям у менеджменті застосовується для організацій, де «знання» розглядаються як головний стратегічний чинник успіху.

Менеджмент персоналу (HR-менеджмент). Зміна ролі людини як кадру організації в процесах становлення та розвитку менеджменту від «людина як придатак до виробництва» до «людського капіталу» сприяла виникненню такого управлінського напрямку як менеджмент персоналу чи HR-менеджменту (з англ. human resources management). Як галузь знань і практичної діяльності менеджмент персоналу спрямований на забезпечення організації та оптимізацію використання персоналу, здатного якісно виконувати покладені на нього трудові функції. Основним об'єктом впливу в цьому випадку є персонал, який об'єднує всіх робітників, окрім зайнятих в управлінському апараті. Представники персоналу беруть участь у реалізації виробничо-технологічних процесів, мають певну кваліфікацію, працюють за наймом і мають трудові відносини з роботодавцем. Особливо важливим в організації ефективного менеджменту персоналу є здатність відповідного менеджера організувати роботу колективу оптимальним чином, спілкуватися з кожним співробітником на основі сучасних вимог і знаходити в кожному конкретному випадку необхідний інструмент впливу на людину для вирішення завдань. Управління персоналом є важливою частиною загальної системи менеджменту підприємства, визначаючи її кадровий і інтелектуальний потенціал.

Менеджмент якості. Організація, орієнтована на якість, сприяє формуванню культури поведінки, ставлення, діяльності та процесів, які створюють цінність через задоволення потреб і очікувань замовників і інших відповідних стейкхолдерів. Такі вимоги сприяли виникненню та становленню концепції «менеджменту якості». Відповідно до стандарту ISO 9000:2015

під менеджментом якості (з англ. quality management) необхідно розуміти скоординовані дії щодо спрямування та контролювання діяльності організації, пов'язані з якістю. Ця сфера може охоплювати формування політики у сфері якості та встановлення цілей у сфері якості, а також процеси для досягнення цих цілей у сфері якості через планування якості, забезпечування якості, контролювання якості та поліпшування якості. Політика якості має бути офіційно сформульована вищим керівництвом. Хоча до виконання функцій менеджменту якості долучаються всі співробітники підприємства, але відповідальність за результатами несе вище керівництво. Тобто, менеджмент якості, як самостійний напрям менеджменту, транслюється через діяльність керівництва підприємства, спрямовану на створення умов, необхідних і достатніх для випуску якісної продукції.

Ощадливий менеджмент (з англ. lean management). Поява цього напрямку менеджменту зумовлена появою концепції «ощадливого виробництва», що передбачає використання такої методології управління, за якого усуваються всі перешкоди у виробництві. Тому під ощадливим менеджментом розуміють підхід до управління організацією, що підтримує концепцію постійного вдосконалення через систематичні зміни в процесах для підвищення ефективності та якості. Його основною метою є створення цінності для споживача через оптимізацію ресурсів та створення стабільного робочого процесу на основі реальних вимог замовника. Такий менеджмент прагне усунути будь-які втрати часу, зусиль чи грошей, визначаючи кожен крок у бізнес-процесі, а потім переглядаючи або усуваючи операції, які не створюють цінності. Ощадливий менеджмент полегшує спільне керівництво та відповідальність, а також є базою для керівництва в процесах побудови успішної та надійної організації, яка постійно прогресує, виявляючи реальні проблеми та вирішуючи їх.

Реінжиніринг бізнес-процесів в управлінні. За визначенням авторів концепції М. Хаммера та Дж. Чампі, реінжиніринг – це принципове переосмислення та радикальна перебудова бізнес-процесів для досягнення кардинальних покращень таких показників ефективності як витрати, якість, сервіс і швидкість. Ці автори зазначають, що реінжиніринг – це відмова від усталених процедур, свіжий погляд на роботу щодо створення продукту,

послуги чи забезпечення клієнта цінністю. Також це пошук відповіді на питання «Якби я заново створював цю компанію сьогодні, з огляду на мої нинішні знання й сучасні технології, якою б вона стала?». До першочергових завдань реінжинірингу системи управління необхідне віднести: зміну сприйняття образу компанії як внутрішніми (персонал), так і зовнішніми споживачами; перезавантаження системи організаційних цінностей та зміну підходу до мотивації в компанії; введення нових посад у штатний розклад компанії з відповідними посадовими інструкціями; введення додаткової професійної підготовки для менеджерів середньої ланки; зміна методів навчання персоналу тощо. Застосування такої практики як реінжиніринг у процесах управління компанією призведе до кардинальної перебудови діяльності управлінського механізму з врахуванням сучасних досягнень в інформаційній та технологічній сферах.

Ризик-менеджмент (менеджмент ризику). Зрозумілим є те, що саме сутність бізнесу передбачає свідоме прийняття ризику за адекватну винагороду у вигляді прибутку, тобто кожна організація має брати на себе ризики для досягнення своїх цілей. І саме ризик-менеджмент як один із напрямів менеджменту, що динамічно розвиваються в сучасних умовах, має оптимізувати низку ризиків, що виникають у організації. Саме цей різновид менеджменту спрямований на досягнення необхідного балансу між отриманням прибутку і скороченням збитків підприємницької діяльності. Його мета – забезпечити стійкість і розвиток суб'єкта господарювання через утримання ризиків у встановлених межах. Важливо зазначити, що ризик-менеджмент необхідний як для неплатоспроможних підприємств, так і для тих, що не мають поточних проблем із платоспроможністю.

Стейкхолдер-менеджмент (з англ. stakeholder management) – напрям у менеджменті (автором вважається Р.Е. Фрімен), що ґрунтується на теорії стейкхолдерів, тобто передбачає формування та пояснення вибору стратегії в аспекті врахування інтересів стейкхолдерів. Останні, як достатньо широке коло осіб, охоплюють усіх, хто має прямий чи опосередкований стосунок до цього суб'єкту або хто залежить від впливу діяльності суб'єкту. Такий напрям може бути використаний в управлінні як проекту, програми, так і діяльності суб'єкту. Зі свого боку, суб'єктом може бути як компанія, так і державні, муніципальні

установи, некомерційні організації. Основною метою суб'єкта, що застосовує подібну практику, є забезпечення сталого розвитку бізнесу через процеси відповідності та гармонізації відносин з усіма своїми стейкхолдерами. Такий напрям вважається елементом соціально відповідального управління.

Стратегічний менеджмент. Як концепція управління суб'єктом господарювання стратегічний менеджмент дав змогу поглянути на організацію як на єдине ціле, пояснити при цьому причини чому одні компанії розвиваються та досягають успіхів, а інші – перебувають на шляху до банкрутства. З підвищенням рівня ризику нестабільності підприємницької діяльності потреба орієнтації компанії на стратегічне управління тільки збільшується. Стратегічний менеджмент – це комплекс стратегічних управлінських рішень доповнений набором конкретних дій, що забезпечує швидку реакцію компанії на зміни зовнішнього середовища, що, зі свого боку, може зумовити коректування стратегії. Його методичною основою є сценарне планування (погляд із майбутнього), аналіз трендів, ресурси і компетенції, теорія агентських відносин, а основний постулат полягає у відповіді на такі запитання як «В якому стані підприємство перебуває зараз?», «В якому стані воно прагне бути через 3, 5, 10 років?» і «Яким чином досягнути бажаного стану?».

Тайм-менеджмент (з англ. time management). Спрямованість бізнесу до оптимізації всіх процесів, що відбуваються, поширюється й на такий ресурс як час. Такі питання як організація часу та підвищення ефективності його використання охоплює тайм-менеджмент. З огляду на класифікацію тайм-менеджменту за типами (індивідуальний (об'єкт – людина), професійний (об'єкт – спеціаліст) та соціальний (об'єкт – група людей, компанія)) подібне управління буде мати відповідну мету. На рівні спеціаліста метою тайм-менеджменту буде оптимізація процесу та результату виконання професійних функцій одного працівника. Зі свого боку, на рівні групи людей (компанії) відповідною метою буде оптимізація процесу та результату виконання функцій групової взаємодії, включно із взаєминами всередині колективу. Поява та розвиток тайм-менеджменту сприяють актуалізації питань ефективного витрачання часу, боротьбі з «поглиначами часу» та необхідності контролю за витрачанням часових ресурсів.

Огляд прикладів сучасних напрямів розвитку менеджменту продемонстрував багатогранність таких підходів із взаємопроникненням, тобто можливістю спільного використання декількох підходів, які будуть взаємодоповнювати один одного на практиці, тим самим підвищуючи ефективність управління загалом.

Список використаних джерел:

1. Adizes I. Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice Hall, 1989. 384 p.
2. Allan C. Filley, Robert J. House, Stephen Kerr, Managerial Process and Organizational Behaviour, 2nd ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976. 211 p.
3. Anthony R., Govindarajan V. Management Control Systems. Chicago, Mc–Graw–Hill : IRWIN, 2007. 320 p.
4. Bonus systems common in Finnish companies. URL: https://yle.fi/uutiset/osasto/news/bonus_systems_common_in_finnish_companies/5457957
5. Clayton P. Alfred and Ken K. Smith. Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27 (March 1982). Pp. 35–65.
6. Curt Lewin, Lippert R., White R.K. Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. Vol. 10 (1939), Pp. 271–301.
7. Daft R. L., Lane P. Management. Cengage Learning, 2010. 667p.
8. David L., Ford Jr. Facets of Work Support and Employee Work Outcomes: An Exploratory Analysis. *Journal of Management*. Vol. 11(Fall–Winter 1985). Pp. 5–20.
9. Encyclopedia of business and finance. Vol. 1. Ed.-in-Chief B. S. Kaliski. Macmillan Reference USA, 2001. 928 p.
10. Encyclopedia of management. Edited by M. M. Helmes. 5th ed. Farlington Hills: Thomson Gale, 2006. 1028 p.
11. Finland: Wage flexibility and collective bargaining.
12. Gupta S., Starr M. Production and Operations

Management Systems. Taylor & Francis Group, 2014. 473 p.

13. Harrington J. Business Process Improvement. New York : McGraw Hill, 1991. 274 p.

14. Heizer J., Render B. Operations Management. Flexible version. 10th ed. Prentice Hall, 2012. 629 p.

15. Hill C. W. L., Jones J. R. Essentials of strategic management. 2nd ed. Cengage Learning, 2008. 385 p.

16. Шлаватська Ольга. Особливості професійного вигорання соціальних працівників, *Social Work and Education*. 2017. Vol. 4. No. 2. Pp. 46–62. URL: <http://journals.urau.ua/swe/article/view/118973>

17. Hoskisson R.E. Multidivisional Structure and performance: The contingency of Diversification Strategy. *Academy of Management Journal*. 1987. Vol. 30. № 12. Pp. 625–644.

18. Kenneth D. Benne and Paul Sheats. Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*. 1948. Vol. 4. Pp. 41–49.

19. Lankford W. M., Parsa F. Outsourcing: a primer. *Management Decision*. 1999. № 37/4. Pp. 310-316.

20. Maciariello J.A. Management Control Systems. USA, 1984. 337 p.

21. Managerial Communication. Manonmaniam Sundaranar University. 2016. 98 p. URL: <https://www.msuniv.ac.in/Download/Pdf/7641912c7573470>.

22. Marvin E. Shaw Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. New York: McGraw–Hill, 1997. 107 p.

23. Mayo E. Irrationality and Revery. *Journal of Personnel Research*. 1923. March. Pp. 477-483.

24. McGregor D. The Human Side of Enterprise. D. McGregor. – New York: McGraw–Hill, 1960. Pp. 22.

25. Mintzberg H. Managing. San Francisco : Berrett–Koehler Publishers, Inc., 2009. 320 p.

26. Muntzer M. Guide to managerial communications. Effective business writing and speaking. Prentice Hall, 2014. 190 p.

27. Ouchi William G. Theory Z. Reading. Mass.: Addison–Wesley, 1981. 234 p.

28. Pothigaimalai Ms. V. Managerial communications. Sengamala Thayaar Educational Trust Women's College. URL: http://www.stet.edu.in/SSR_Report/Study%20Material/PDF/BBA/UG/II%20YEAR/1.pdf
29. Reward and compensation in Swedish companies. What linkages are there to other management control systems? URL: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/2544426/file/2798494.PDF>
30. Goldstone B. The general practitioner and the general adaptation syndrome. South African Medical Journal. 1952.
31. Thompson A., Strickland A. J. III. Strategic Management : Concepts and Cases. 12th edition. Boston, Mass. : McGrawHill/Irwin, 2011. 924 p.
32. Wheelen T., Hunger J. D. Strategic management and business policy: toward global sustainability. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. 913 p.
33. Адрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі Японської моделі. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2016. С. 13.
34. Александрова І.О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса: Астропринт, 2015. 388 с.
35. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с
36. Ареф'єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3. С. 43–49.
37. Ачкасов А.Є. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Х.: ХНУМГ, 2014. 277 с.
38. Бабич Т.Н. Планування на підприємстві: підручник. Москва: КНОРУС, 2018. 344 с.
39. Баєвої О.В., Новальської Н.І. Менеджмент і адміністрування: навч. посібник. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.
40. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал*. С. 140–147.

41. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
42. Балакірева К.О. Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання: методичні рекомендації для спеціалістів соціальних служб. К.: Проект Програми розвитку ООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». 2018. 45 с.
43. Балджи М.Д., Карпов О.О., Ковальов А.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
44. Барановська Л.В. Психологія ділового спілкування: навч. посібник. К.: НАУ, 2016. 248 с.
45. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
46. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
47. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
48. Бікулов Д.Т. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя: Запорізь. нац. ун–т, 2017. 359 с
49. Богомолова В. А. Бізнес–планування: навч. посібник М.: МДУП ім. Івана Федорова, 2014. 250 с.
50. Боднарчук І.Б., Савка Т.М. Способи мотивації працівників на підприємстві. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42163>.
51. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Видавництво А.С.К., 2004. 400 с.
52. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 117–122.
53. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної

української мови. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.

54. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. Теорія прийняття рішень: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с

55. Варій М.Й. Психологія: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. Львів: Край, 2006. 251 с.

56. Ващенко І.В. Конфлікт. Посттравматичний стрес: шляхи їх подолання: навч. посібник. Київ: Знання, 1998. 289 с.

57. Верба В.А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Київ: Книжкове вид-во НАУ, 2009. 520 с.

58. Вечеров В.Т., Міщенко А.П., Котуранова Т.В. Основи менеджменту: підручник. Д.: Свидлер А.Л., 2012. 351 с.

59. Вінникова І.І., Марчук С.В. Основи теорії мотивації. Київ: КНЕУ. URL: <http://kneu.edu.ua>

60. Віноградська О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків: ХНАМГ, 2008. 160 с.

61. Волошин Р.В. Основи менеджменту : опорн. консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 116 с.

62. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки.* 2016. Вип. 16. С. 66.

63. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент: навч. посібник. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.

64. Глушко С.В. Управлінські інформаційні системи: навч. посібник. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 320 с.

65. Громова Т. Синдром вигорання. Клінічні випробування в Україні. URL: <https://crupp.org/uk/sindrom-vigorannya/>

66. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг.* 2012. Вип. 1(1). С. 201–205.

67. Гуткевич С.О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків: Діса плюс, 2016.

940 с.

68. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2009. С. 128–129.

69. Гуцайлюк З.В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*. Львів: Вид-во Лівівської політехніки, 2011. С. 465–466.

70. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К: Знання, 2008. 389 с.

71. Динамічні характеристики малої групи. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/3189/97/>

72. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посібник. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.

73. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів–магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес–адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

74. Дорошенко Г.О. Менеджмент : навч. посібник. Харків: ВСВ–Принт, 2015. 299 с.

75. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

76. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunska.htm.

77. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

78. Дяків О.П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.–метод. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 288 с.

79. Дьоміна В.М. Оптимізаційні методи та моделі. Моделювання систем масового обслуговування: конспект лекцій. Х.: ХНАУ, 2015. 42 с.

80. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів: навч. посібник. Уклад. І. В. Причепи, Л.П. Руда. Вінниця: ВНТУ, 2017. 186 с. URL: https://web.posibnyku.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_organizaciya_vyrobnictva.

81. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

82. Жежуха В.Й. Сутність виробничого процесу в контексті встановлення рівня інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С. 88–92.

83. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: «Консул», 2004. 208 с.

84. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для вузів. К.: УФІМБ, 2015. 544 с.

85. Завадський Й.С., Осовська Г.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К.: Кондор, 2009. 360 с.

86. Зайчикова Т.В. Профілактика та подолання стресів як умова підтримки психологічного здоров'я працівників організацій. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія*. 2008. № 3 (24). С. 135–137.

87. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ*. 2015. № 191. С. 229.

88. Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 87.

89. Захаров В.А. Операційна система промислового підприємства. *БізнесІнформ*. 2015. № 11. С. 400 – 405.

90. Заярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 623.

91. Зламанюк Т.В. Аналіз системи управління промисловими підприємствами. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. №1. 2012. С. 151.

92. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для

студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

93. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 35.

94. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

95. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон». *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 18. С. 199–204.

96. Ілляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 84.

97. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція Міністерства Фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

98. Кайдалова Л.Г. Психологія спілкування: навчальний посібник. Х.: НФаУ, 2018. 140 с.

99. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417–420.

100. Карлова О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 314 с.

101. Кобилюх О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 43–49.

102. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf

103. Коваль Н.І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти. *Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 7. С. 93–105.

104. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. URL: <http://rusnauka.com/2>

105. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості*. 2011. № 1 (7). С. 69–74.

106. Колеснік Т.Є. Актуальні питання застосування заохочення до працівників у сучасних умовах. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право*. 2018. Випуск 51. Том 1. С. 137–141.

107. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 2014. С. 64.

108. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.

109. Командна робота її переваги і недоліки. Мінуси роботи в команді. Переваги роботи в командах.

110. Кондратьєва Т.В. Сучасна концепція розвитку фірми. *Вісник НТУ «ХП»*. 2012. № 58 (964). С. 83–87.

111. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.

112. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра економ. наук: спец. 08.06.04. Київ, 2008. 38 с.

113. Кравченко В.О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.

114. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: навч. посібник. К.: Т-во «Знання», 1999. С. 308.

115. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2013. № 2. С. 152.

116. Криворучко О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 4 (94). С. 99.

117. Ксенофонтова М. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2012. Вип. 8. С. 81–86.

118. Кузнецов А.А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка*. 2012. № 1 (59). С. 137.

119. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 2 (19). С. 97–106.

120. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 350 с

121. Кузьмін О.Е. Основи менеджменту : підручник. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.

122. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету*. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf>

123. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

124. Куцик В.І., Мойсеєнко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. Сталій розвиток економіки: *Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2018. № 3 (40). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/594532.pdf>.

125. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Наукове фахове видання «Агросвіт»*. 2013. № 9. С. 56.

126. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI «*Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*» Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf

127. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*.

Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 6. С. 16–19.

128. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

129. Мазур В.С. Навчально–методичний комплекс «Менеджмент: теорія і практика» до вивчення курсу та проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки та спеціальностей. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 200 с.

130. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка».* Серія.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2007. № 605. С. 20–24.

131. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

132. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 424 с.

133. Мармаза О.І. Основи теорії менеджменту: навч. посібник. Х.: ТОВ «Планета–принт», 2015. 139 с.

134. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. К.: Каравела, 2015. 496 с.

135. Матросова Л.М., Носкова С.А. Теоретичні засади поняття «виробничі ресурси підприємства». *Економічний вісник Донбасу.* 2011. № 2 (24). С. 207–211.

136. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) від 01.10.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>.

137. Молчанюк О.В., Бабакіна О.О. Навчально пізнавальна мотивація особистості: психолого–дидактичний аспект. *Наукові записки кафедри педагогіки.* 2013. Вип. 32. С. 131–139.

138. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України.* 2010. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvid-upravlinnya-personalom%20(3).pdf.

139. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2013. 756 с.
140. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. К.: Видавництво Ліра–К, 2017. 528 с.
141. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Корсаков Д.О. Менеджмент: навч. посібник. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.
142. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/66.pdf.
143. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.
144. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
145. Недбалюк О.О. Концепція «just in time» як один із основних інструментів управління виробництвом. *Матеріали II міжнар. наук.–практ. конф. «Розвиток соціально–економічних систем в сучасних умовах»*. Одеса, 2018. С. 27–30.
146. Новаківський І. І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 524–526.
147. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.
148. Орлов О. В. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ: Скарби, 2002. 336 с.
149. Орлова К. Є. Діагностика виробничого потенціалу підприємства у системі прийняття управлінських рішень. Тези Всеукр. наук.–практ. on–line конф. аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : ЖДТУ, 2018. С. 396–397.
150. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 563 с.
151. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей

організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Том 2. С. 247.

152. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

153. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2007. 360 с.

154. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.

155. Поважний С.Ф. Менеджмент: навчальний посібник. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 331 с.

156. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків: АдВА. 2010. 436 с.

157. Податковий Кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

158. Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д., Білик М.Д. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.

159. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf>.

160. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: навчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.

161. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

162. Поняття «групова динаміка». Загальна характеристика динамічних процесів в малій групі. URL: <https://lektsii.com/1-35628.html>.

163. Прищак М.Д. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с.

164. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: Наказ

Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99>.

165. Профілактика та подолання емоційного вигорання: Державна служба зайнятості. URL: <https://skills.dcz.gov.ua/unit/profilaktyka-ta-podolannya-emocijnogo-vygorannya>.

166. Пугачов В. П. Керівництво персоналом організації: підручник. М.: Аспект–Пресс, 1999. 256 с.

167. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт–бланш, 2003. 490 с.

168. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.

169. Ройтман А.Б., Толоч В.А. Наука управління. Спеціальні глави сучасного менеджменту: підручник. Запоріжжя: ЗДУ, 2001. 683 с.

170. Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю і аналізу в розвитку економічної науки і практики: збірник матеріалів НПК. 14 травня 2010 р. К.: КНЕУ, 2010. 568 с.

171. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>

172. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.

173. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент организации: учебное пособие. М., 1996. 432 с.

174. Саврук О.Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2009. № 640. С. 387–393.

175. Самолюк Н.М. Професійні стреси: причини та методи запобігання. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2016. № 1. С. 165–175.

176. Саюн О.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Черкаси, 2014. 216 с.

177. Свидрук І.І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. *Науковий вісник НЛТУ.*

2012. Вип. 7. С. 255–256.

178. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. 2013. Львів: Новий Світ 2000, 2013. 175 с.

179. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2013. 194 с.

180. Семернікова І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ–плюс, 2003. 292 с.

181. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. URL: https://pidru4niki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pra_tsi_menedzhera.

182. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 226 с.

183. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів. URL: <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhнародna-robota>.

184. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності. URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/.pdf>.

185. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 336 с.

186. Стили і типологія лідерства. URL: <https://thelib.info/psihologiya/3043660-stili-i-tipologiya-liderstva>.

187. Сулятицький І. В., Черник П. П. Урахування соціально–психологічних особливостей малих груп в інтересах інформаційно–психологічного впливу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2011. №3 (22). С. 183.

188. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. К.: Каравела, 2012. 368 с.

189. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності: навч. посібник. Київ: Каравела, 2008. 400 с.

190. Тарасюк, Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *«Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування*, № 2(52), 287–291.

191. Теорії мотивації В. Врума. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>.
192. Теорія мотивації Дугласа Мак–Грегора. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>.
193. Тихомирова Є.Б. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.
194. Туленков М.В. Ренсіс Лайкерт і концепція ефективності стилів управління. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. №3. С. 53–55
195. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). С. 107–112.
196. Управління та економіка. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>
197. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3–тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.
198. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: підручник. К.: Фенікс, 2005. 240 с.
199. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К: Либідь, 2003. 433 с.
200. Филипенко О.М., Гросул В.А. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2011. 326 с.
201. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посібн. 2–ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.
202. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид–во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 386 с.
203. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент та слухачів другої вищої освіти» за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)»). Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 104 с.
204. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

205. Шевченко Л.С. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: Право, 2013. 216 с.
206. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.
207. Шкільняк М.М., Овсянюк–Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.
208. Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(2). С. 51.
209. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 3 (08). С. 97.
210. Шпанковська Н.Г., Білова О.С., Канська О.І. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. 154 с.
211. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.
212. Щєрбіна О.В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2009. Вип. 10. С. 32.
213. Щєгїніна Л.В. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. №3. 2018. № 3. С. 412–417.
214. Щокїн Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П. Менеджмент: понятійно–термінологічний словник. К.: МАУП, 2007. 744 с.
215. Юринець В.Є. Методологія наукових досліджень: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с
216. Юхновська Ю.О. Удосконалення організаційної структури управління ЗАТ «ЗАЗ». *Ефективна економіка. Серія: Економічні науки*. 2011. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=531>.
217. Яковлев О.В. Управління виробництвом: планування і диспетчеризація: навч. посібник. М.: ТОВ «ІС–Паблішинг», 2018. 219 с.

Тарасюк Г.М., Ковальчук О.А.
Основні підходи до управління капіталом бренду в умовах цифровізації бізнесу

Сучасні умови, в яких функціонують підприємства, характеризуються як гіпер конкурентні, це проявляється у тому, що в недавньому минулому на національних, регіональних і місцевих ринках конкурували в основному місцеві підприємства, то в даний час ринковий простір перетворився в глобальний ринок з розвитком інтернет-технологій та нової економіки.

Цінність, яку генерує бренд за рахунок представлення додаткових переваг компанії, споживачу та іншим зацікавленим сторонам, зачасту розглядають в рамках концепції капіталу бренда. Існує велика кількість трактувань “капіталу бренду”, в загальному, дане визначення описують як додаткову (нематеріальну) цінність, яку бренд приносить об'єкту (продукту). Дане тлумачення є досить абстрактним. Можна припустити, що додаткова цінність залежить від позиції тієї чи іншої сторони (компанії або споживача). Тому, виникають різні відмінності при трактуванні капіталу бренду.

П. Фелдвік пропонує розділити дане трактування в наступній термінології. *Вартість бренду* - капітал бренду, як ціна активу. *Сила бренду* - прихильність споживачів бренду або лояльність бренду. *Імідж бренду* - асоціації та переконання з приводу бренду.

В ряді досліджень було виявлено, що імідж бренду зумовлює силу бренду, яка безпосередньо має вплив на вартість бренду. Позитивний імідж бренду відображає схильність до споживання бренду. Але існують інші фактори, від яких залежить вибір бренду: розмір цільової аудиторії, ціна продукції, доступність в місцях продажу та інше. Розглянемо основні трактування капіталу бренду.

Існує велика кількість методів оцінки бренду, які мають свої недоліки та переваги, проте в даній роботі, будуть описані загальні питання оцінки, які стосуються ефективності управління брендами. Варто відмітити, що оцінка такого нематеріального активу, як бренд, пов'язана з особливими складностями, які визвані їх нематеріальною природою. Доведенням даного обґрунтування може слугувати відмінність вартості одних і тих

же брендів, у відповідності з рейтингами авторитетних агентств, які здійснюють подібну оцінку (таблиця 1).

З таблиці 1 видно, що методика оцінки брендів може відрізнятись. Варто зазначити, що вартість бренду - в деякій мірі це умовна величина, яка залежить від конкретної оцінки. Проте, в деяких випадках, коли права на використання бренду являються об'єктом купівлі-продажу, оцінка є необхідною.

Вартість бренду - це якість бренду з позиції фінансової оцінки. З даного погляду, бренд розглядається як актив, який визначає певну вартість. В економічній літературі, виділяють різні цілі оцінки вартості брендів, так як оцінка стає потрібна в разі: при умові передачі франшизи або ліцензії, при залученні кредитів, якщо предметом залогу являється бренд, при страхуванні бренду (для запобігання наслідків підробки торгового знаку). Різні автори виділяють причини, які пов'язані з ефективністю управління брендами, такі як: оцінка ефективністю інвестицій в маркетинговій програмі; створення економічно обґрунтованих програм розвитку бренду; оцінка ефективності діяльності і розробка системи преміювання робітників маркетингових служб.

Таблиця 1

Вартість брендів у 2019 році за рейтингами авторитетних агентств

Бренд	Interbrand (млн. долл.)	Бренд	Brand Finance (млн. долл.)
Apple	234,241	Amazon	187,905
Google	167,713	Apple	153,634
Amazon	125,263	Google	142,755
Microsoft	106,847	Microsoft	119,595
Coca-Cola	63,365	Samsung	91,262
Samsung	61,096	AT&T	87,005
Toyota	56,246	Facebook	83,202

Mercedes	50,832	ICBC	79,823
McDonalds	45,362	Verizon	71,154
Disney	44,352	China Construction Bank	69,742

Джерело: [53].

Вартість бренду (brand value) – повна вартість бренду як окремого активу компанії, яка може бути продана та включена у бухгалтерський баланс компанії.

Вартість бренду з позиції фінансової оцінки, зумовлюється тією цінністю, яку компанія-власник бренду отримує завдяки даному активу (сила бренду). Цінність активу пов'язана головним чином з тим доходом, який він може принести. Тобто, дохід, у даному випадку, це додатковий грошовий потік, який забезпечується брендованою продукцією відносно до тієї, яка не має бренду. Однак, на даний час важко знайти небрендований товар чи послугу, деякі науковці співвідносять доходи (ціна і обсяг продажів) брендованої продукції з доходами від власних торгових марок мереж.

В більшості випадків, додатковий грошовий потік забезпечується за рахунок переваги брендованої продукції.

Сила бренду - це характеристика бренду з позиції компанії. Д. Аакер в своїй роботі визначає “капітал бренду - це сукупність активів (пасивів), які пов'язані з марочною назвою і символом, які збільшують (або зменшують) цінність товару чи послуги для компанії та для її клієнтів”. Головними активами капіталу бренду є: лояльність до бренду; освідомленість про бренд; асоціації з брендом; оцінка якості. Д. Аакер виділяє ще один актив - інші активи, які пов'язані з брендом. До них відносяться такі активи, як відношення до марочних товарів в каналах розподілу і патенти, які пов'язані з брендом. Для управління такими активами Аакер пропонує використовувати “десять показників” капіталу бренду, до яких входять: цінова премія, задоволеність споживачів/лояльність бренду, оцінка якості, популярність марки, оцінка цінностей, індивідуальність бренду, асоціації з компанією, освідомленість про бренд, частка ринку, ринкова ціна і представленість бренду в дистрибутивній мережі [50].

Описаний вище підхід Д. Аакера ґрунтується, як класичний та вносить велику частку у розвиток теорії бренд-менеджменту, проте, виникає ряд запитань. Як співвідноситься між собою активи капіталу бренду, наприклад, оцінка якості з асоціаціями про бренд? Л. Келлер вважає, що оцінка якості - це одна із численних асоціацій. Однак, за думкою автора, “десятка показників” зображена досить нечітко та безсистемно. На основі підходу Д. Аакера, було винайдено більш розгорнуту версію моделі капіталу бренду.

Автори розширили класичну модель капіталу бренду Аакера за двома напрямками. По-перше, були розмежовані елементи, які складають капітал бренду (оцінка якості, лояльність, асоціації/освідомленість) і капітал бренду, як єдине ціле, що за їх думкою, дозволяє краще зрозуміти вплив окремих складових на капітал бренду в цілому. По-друге, до моделі були додані маркетингові дії: ціна, імідж компанії, дистрибуція, реклама, цінові методи стимуляції збуту (знижки, купони та інше), які несуть вплив на капітал бренду. Дана модель має недоліки класичної моделі Аакера: не показані зв'язки між елементами капіталу бренду, не розкриті механізми генерації цінності для компанії та споживачів.

Кожен автор по-різному висловлює свої позиції з приводу трактування капіталу бренду. З точки зору Аакера, це джерело цінностей для компанії (сила бренду). Проте, реалізується за рахунок того, що бренд створює цінність для споживача (імідж бренду). К. Келлер фокусує свою увагу на капіталі бренду з позиції споживача, дає змогу створювати цінності для компанії. Підсумовуючи вищесказане, можна виділити основні підходи та визначення капіталу бренду (табл. 2).

Всі вищеописані моделі мають один недолік - вони не зовсім чітко показують взаємозв'язок між показниками капіталу бренду. Автори М. Агарвала та В. Рао враховують даний взаємозв'язок у своїй роботі, де пропонують вимірювати капітал бренду відповідно до стадій, через які проходять споживачі у своїх взаємовідносинах з брендом. До цих стадій відноситься: усвідомленість; сприймання та відношення; перевага бренду; намір купити бренд. Основною задачею бренд-менеджера є сприяння просуванню споживачів від стадії до стадії з

використання різних інструментів, таких як реклама, стимулювання продажів, PR та інше.

Таблиця 2

Основні підходи та визначення капіталу бренду

Тлумачення	Головна ідея	Визначення	Автори
Капітал бренду, як вартість бренду	Характеристика бренду з позиції фінансової оцінки	Додатковий грошовий потік, який забезпечується за рахунок різниці між споживчим вподобанням брендованого товару і вподобаннях, основаних на об'єктивних, ідентифікованих властивостях продукції.	С. Сімон
Капітал бренду, як сила бренду	Характеристика бренду з позиції компанії	“Сукупність активів, які пов'язані з брендованою назвою або символом, які збільшує (або зменшує) цінність товару чи послуги для компанії і (або) клієнтів”.	Д.А. Аакер
Капітал бренду, як імідж бренду	Характеристика бренду з позиції споживача. “Споживчий капітал бренду”.	“Сукупність уявлень про особливості бренду, які виникають завдяки формуванню знань про дану марку і які впливають на відносини споживачів до маркетингового комплексу брендованого товару”.	К. Келлер

У роботі розглядаються питання управління капіталом бренду з боку процесу відтворення попиту, яке поділене на чотири стадії:

- 1 стадія - інформування споживачів про товар чи послугу; формування впізнаваності;
- 2 стадія - формування відносин та уподобань до бренду;
- 3 стадія - стимулювання первинної покупки;
- 4 стадія - управління лояльністю споживачів (повторна покупка).

Управління капіталом бренду передбачає вирішення пов'язаних один з одним завдань. Споживач проходить через ряд стадій, розпочинаючи від звичайного знання про існування торгової марки до цілковитої лояльності до нього. Існують три підходи - раціональний, емоційний та соціальний, за допомогою яких досліджуються методики по виведенню брендів на ринки, оцінки капіталу та вартості бренду, управління капіталом бренду та інше. Дані методики допомагають зробити оцінку бренду, встановити його позицію на ринку, визначити які маркетингові зусилля варто прийняти для підвищення лояльності споживачів та інше.

Методи базуються на використанні маркетингових, соціальних та фінансово-економічних підходах. При здійсненні оцінки, яка спирається на якісні показники, ефект бренду формується як вартість додаткових переваг товару, орієнтується на лояльність споживачів, їх прихильність. При застосуванні фінансово-економічних підходів ефект бренду формується кількісно, відповідно до грошової величини його вартості, яка дорівнює майбутньому доходу. У даних методиках виділяються такі напрямки до визначення ефекту бренду: моделі фінансового напрямку; моделі, які розроблені на основі поведінкових та психологічних мотивів споживача; комплексний підхід (фінансово-поведінкова модель); модель “витрати-доходи”. В більшості, науковці використовують методи, які розроблені відомими консалтинговими компаніями Interbrand, Brand Finance, V-RATIO Business Consulting Company, Y&R (Young & Rubicam) (табл. 3).

Так як існує велика кількість методик оцінки вартості бренду, важко обрати один практичний. Аналіз брендингу вказує на те, що компанія використовує різні методи оцінки вартості бренду. При тому, що компанія сама обирає методику підходу відносно власної брендингової діяльності фірми. Нечітка побудова систематизації методів оцінки бренду, призводить до хибних

результатів брендингу, що в результаті додає труднощів в управлінні брендинговою діяльністю та послаблює бренд.

Для визначення ефективності брендингу нами був вибраний метод оцінки ефективності брендингу за допомогою процесу бенчмаркінгу. Розрахунок споживчої цінності компаній опрацьовується за допомогою методики BAV (Brand Asset Valuator) - модель, яка була розроблена компанією Young&Rubicam.

Дана модель слугує індикатором рівня розвитку бренду та допомагає зробити оцінку бренду на основі використання 4-х факторів, які визначають статус бренду та його силу. Дана модель допомагає зробити аналіз ринкових можливостей і ризиків бренду, а також більш глибоко зрозуміти поведінку споживачів. Основна ідея даної методики полягає в інтеграції усіх відомих показників бренду, таких як доля ринку, кількість лояльних споживачів, імідж бренду та багато інших в один єдиний показник.

Таблиця 3

Портфель методів оцінки бренду

Модель/Конс алтингова компанія	Властивості методики	Проведення оцінки бренду
Interbrand Group	Оцінювання економічної цінності бренду	Оцінювання доходів бренду; Оцінка фінансових показників; Аналіз сили та ролі бренду; Проведення сегментації споживачів; Оцінка ризиків бренду; Обчислення чистої проведеної вартості прибутку бренду.
Brand Asset Valuator (BAV)	Оцінка бренду за допомогою 4-х факторів, що визначають життєздатність бренду,	Оцінка факторів бренду (диференціація (differentiation), релевантність

	його статут та споживче сприйняття;	(relevance), повага (esteem), знання (knowledge); Оцінювання характеристики іміджу бренду та ідентифікація бренду на основі архетипів; Порівняльний аналіз брендів, виявлення їх сильних та слабких сторін.
Taylor Nelson System (Конверсійна модель)	Оцінка споживчих переваг;	Оцінка задоволеності брендом; залученість споживача в ухваленні рішення про вибір бренду;
Brand Finance	Оцінка фінансових показників марочного капіталу;	Аналіз ринку, розрахунок фінансових показників; Оцінка факторів ризику, бренд бета-аналіз і ставки дисконтування; Оцінка індексу доданої вартості бренду.
V-RATIO - лістинг брендів	Імітаційне моделювання	Оцінювання бренду за допомогою аналізу: основних відомостей компанії (рік виходу бренду, товарна категорія та інше); показники управлінського обліку (обсяг продажів, об'єм витрат на просування бренду, витрати на маркетинг та інше).

Young & Rubicam інвестувала в створення глобальної бази даних споживчого сприйняття брендів більше \$ 70 млн. В результаті багаторічних зусиль були виявлені 32 фактора, що впливають на вартість бренду, які, в свою чергу, зводяться до чотирьох базових факторів: диференціація, релевантність, повага та знання. Ця методика отримала назву Brand Asset Valuator (BAV) Дана модель відрізняється від інших за трьома аспектами: ступінь охоплення бренду, послідовність методології і глибина оцінки. BAV-модель дозволяє зробити оцінку позицій бренду на ринку в цілому, так як вони існують в підсвідомості споживачів, а не в окремих секторах, тому вона базується на основі використання чотирьох головних факторів, які допомагають забезпечити зростання прибутку підприємства[62].

Дослідники в сфері маркетингу радять розглядати фактори “диференціація” та “релевантність” - як основні для розрахунків та які створюють “силу бренду” - провідний індикатор життєдіяльності бренду. Сила бренду дозволяє йому, як захистити себе від конкурентів, так і формувати грошові потоки та економічну цінність. Інші два фактори “повага” та “знання” - створюють “статус бренду”, що дозволяє йому зміцнити свої позиції на ринку.

Цінність бренду для споживача визначається чотирма факторами (табл.4).

Якщо бренд має високий рівень “сили бренду” і “статусу бренду”, тоді він являється лідером ринку і попадає в другий квадрат системи координат. Якщо бренд відрізняється від конкурентів, проте не має певного рівня поваги та знань зі сторони споживачів, тоді такий бренд повністю не реалізував свій потенціал.

Для багатьох брендів, які досягли успіху характерні наступні дії: вони стараються розширити свій життєвий простір за рахунок збільшення об'ємів. При цьому, образ бренду розмивається, бренд-менеджери втрачають бачення та цілі бренду. Бренди починають втрачати свою унікальність і їм стає важко реагувати на швидко змінюючий ринок. Якщо бренд-лідер починає втрачати свою унікальність, тоді він попадає в стовпець “згасаючий бренд”, до яких споживачі не відчують певного захоплення.

Таблиця 4

Модель оцінки рівня розвитку бренду

Показники	Показник здатності	Показник рівня
	Показник здатності дозволяє надати споживачу унікальну обіцянку	Показник рівня проникнення бренду на ринок
Сила бренду	Диференціація - здатність бренду відрізнитися від конкурентів, визначити свою індивідуальність та унікальність. Диференціація являється основним індикатором здатності диктувати ціни та ключовим фактором в успіху бренду;	Релевантність - важливість бренду задовольнити вимоги споживачів. Цей показник є індикатором ступеню ринкового проникнення бренду. Значимість напряму пов'язана з показниками 4P - Product, Price, place, Promotion – продукт, ціна, місце і просування;
Статус бренду	Повага - даний фактор тісно сполучений з репутацією бренду та показує рівень лояльності покупця до нього. Базується на можливості бренду здійснити обіцянку споживачам. Даний фактор знаходиться в тісному зв'язку з якістю і популярністю товару;	Знання - відображає ступінь обізнаності споживачів відповідно до бренду та їх досвід спілкування з брендом. Високі показники знань говорять про те, що бренд став частиною повсякденного життя споживачів.
Показник	Показник здатності дозволяє реалізувати обіцянку	Показник рівня проникнення бренду у свідомість покупців

Після дослідження брендів за факторами будують систему координат (сітку потужності брендів (power grid), яка є

індикатором рівня розвитку бренду та дає змогу визначити, до якої категорії відноситься бренд: бренд з нереалізованим потенціалом, лідерство, новий (або згасаючий), згасаючий потенціал.

Дана система координат дає можливість проаналізувати здатність бренду для того, щоб визначити положення лідеру ринку або можливість його занепаду.

Після того, як бренд попадає в зону “згасаючий бренд”, він втрачає повагу та знання і попадає в зону “розфокусування”, де споживач негативно відноситься до бренду.

Перші чотири категорії є основними з точки зору розвитку брендів. Нова марка не має ніяких значень ні по одному з чотирьох базових факторів. Коли сформовано диференціацію і будується релевантність (актуальність), бренд переміщається в область нереалізованих. Тут бренд може перебувати досить довго. Якщо знайде ринкову нішу, він може розвивати свою силу і ставати сильним масовим брендом. Якщо сильний бренд розвиває свій ріст, він стає лідером в товарній категорії. Згодом бренд, втрачаючи актуальність і диференціацію, може втратити силу і стати руйнівним. Потім бренд втрачає зростання, стаючи сфокусованим, і безповоротно залишає свідомість споживачів. Таким чином, спочатку бренд набирає силу, привертаючи увагу до відмінностей і підтримуючи актуальність. Закріпившись у свідомості споживачів, бренд заслуговує повагу, а диференціація, релевантність і повага призводять споживачів до знань, що ж цей бренд означає для них.

Отже, розвиток бренду, його завоювання ринку та зміцнення в свідомості споживачів можна представити у вигляді матриці, де у вигляді руху в двомірному просторі використовується схема для оцінки сили бренду та статусу бренду. Сила бренду вимірюється по вертикальній вісі, а статус - по горизонтальній. Нові бренди, які ще не встигли сформуватися, будуть розташовані в нижньому лівому секторі з низьким рівнем сили бренду та статусу. З ростом бренду він буде переміщатися спочатку в лівий верхній сектор - тут розташовуються бренди з ще нерозкритим потенціалом росту, які в майбутньому мають стати відомими. Для максимізації їх вартості для акціонерів бренди повинні переходити в сторону правого верхнього квадрату, де розташовані бренди-лідери.

Коли бренд починає слабшати, перше, що знижується - показник диференціації, який призводить до втрати лідируючих позицій. Розпочинається старіння бренду: марка ще тримає позиції популярності, проте з втратою диференціації слабшає здатність бренду до розповсюдження серед споживачів і ринкових сегментів. Найслабший сектор для бренду - згасаючий, коли бренд не має сили і має низький статус.

По суті, BAV - це не просто методика оцінки, це ще одне із найбільших досліджень брендів у світі. За допомогою даної методики вже досліджено більше ніж 30000 брендів в 40 країнах світу. За весь час компанія взяла більше ніж 500 000 інтерв'ю у споживачів, в ході яких були піддані виміру 56 різних показників, які мають вплив на успіх бренду. Проте, довелося визначити, що тільки 4 із показників по-справжньому важливі і напряду пов'язані зі здатністю бренду приносити доходи власникам незалежно від країни походження, категорії товару чи віку бренду. Базуючись на вищеперерахованих показниках моделі оцінки рівня розвитку бренду, пропонуємо на основі [61] удосконалити систему, шляхом додавання 24-х показників, які допоможуть сформуванню споживчу цінність брендів продукції, в точу числі молочної галузі (табл. 5). Розглянуто 24 додаткових показника чотирьох факторів сили та статусу брендів, які проводяться на основі використання експертного методу оцінок.

Стратегія управління брендом заключається в тому, щоб перевести бренд в правий верхній сектор лідера, пробуючи уникнути стан розфокусування та згасаючого потенціалу. Головною задачею лідерства є його висока стабільність бренду, коли споживачі готові пробачити помилки бренду.

Таблиця 5

Визначення споживчої цінності брендів молочної продукції за допомогою BAV-методики

Фактори	Показники величини брендів
Диференціація	Показник здатності дозволяє надати споживачу унікальну обіцянку 1. Передові технології. 2. Введення інновацій 3. Здійснення якісної логістики. 4. Контроль якості 5. Турбота про довкілля. 6. Соціальна відповідальність.

Релевантність	Показник рівня проникнення бренду на ринок 1. Висока якість. 2. Свіжа продукція. 3. Доступність. 4. Корисна продукція. 5. Дієтична продукція. 6. Присутність в будь-якій точці доступу.
Повага	Показник здатності дозволяє реалізувати обіцянку 1. Популярність бренду. 2. Стійкий бренд (sustainability). 3. Термін зберігання продукції. 4. Надійність. 5. Безпека. 6. Висока якість обслуговування споживачів.
Знання	Показник рівня проникнення бренду у свідомість покупців 1. Сильний бренд. 2. Позитивні асоціації. 3. Довіра до бренду. 4. Близьке знайомство з брендом. 5. Лояльність до бренду. 6. Поінформованість про бренд.

Джерело: власна розробка автора.

Отже, дана модель показує нам, що для успіху бренду потрібно бути унікальним, постійно придумувати щось нове та бути інноваційним, а також потрібно звертати увагу на фактор “повага”. Визначити поточний стан бренду важливо, проте варто ще оцінювати потенціал його майбутнього росту, чим і займається модель BAV. Дана модель може бути корисна для вивчення еластичності попиту та продажів, дослідження в області ко-брендингу, прийняття рішень щодо виведення суббрендів та розширення продуктових лінійок.

Розглянемо підхід С. Девіса і М. Данна, який спирається на взаємовідносини бренду зі споживачем. Їхня пропозиція заключається в тому, щоб відносини бренду зі споживачами розглядалися через точки контакту. Під точками контакту з брендом розуміють способи, за допомогою яких здійснюються взаємовідносини бренду зі споживачами, співробітниками та іншими зацікавленими сторонами компанії. Автори даної теорії виділяють три групи точок контакту споживача із брендом: досвід з приводу здійснення покупки; досвід під час здійснення покупки; досвід після здійснення покупки.

Ефективність брендингу в рамках даного підходу пов'язані з формуванням у споживача позитивного досвіду взаємодії з

брендом і цих точках. В таблиці 6 продемонстровано особливості основних груп точок контакту споживачів з брендом (табл 6).

Таблиця 6

Особливості основних груп точок контакту споживачів з брендом

Групи точок контакту	Цілі компанії	Фактори, які впливають на взаємодію бренду з споживачем
Досвід до здійснення покупки	Формування сприйняття бренду і пов'язаних з ним очікувань; донесення основної користі та переваг бренду до потенційного споживача; створення усвідомленості про бренд.	Маркетингові дії по стимулюванню збуту: спонсорство, PR, прямі розсилки, купони та спеціальні пропозиції, друкована та телевізійна реклама, вірусний маркетинг.
Досвід під час здійснення покупки	Створення позитивного контакту споживача з брендом під час здійснення покупки.	Акції стимулювання збуту в місцях продажу, мерчандайзинг, якість обслуговування, показ товару в магазинах та інше
Досвід після здійснення покупки	Досягнення високого рівня задоволеності споживачам від здійснення покупки. Підтримання позитивного іміджу серед покупців, які здійснили покупку бренду. Формування лояльності у споживачів.	Заходи після продажного обслуговування, сервіс, гарантії, програми лояльності

Джерело: [65].

Варто зазначити, що найбільша кількість повторних покупок обумовлюється впливом отриманого досвіду та задоволенням потреб, а не особливим ставленням до певного бренду. Для ефективного управління взаємодією споживача з брендом у точках контакту, Девіс та Данн у своїй роботі пропонують

використовувати 17 показників, 11 з яких допомагають оцінити дієвість бренду в точках контакту, інші 6 - виявити вплив, який зусилля компанії по створенню бренду і дії в точках контакту з ним надають на загальні результати роботи: освідомленість про бренд; розуміння бренду; унікальність бренду; актуальність бренду; довіра бренду; перевага бренду; вплив бренду на рішення про покупку; виконання обіцянки бренду; задоволеність брендом; рекомендація бренду; розширення бренду; придбання покупців за допомогою бренду; утримання покупців бренду; купуватися бренду; цінова премія за бренд; прихильність бренду.

Не дивлячись на те, що Девіс і Данн не використовують термін “капітал бренду”, даний підхід відіграє досить цінну роль для розуміння принципів формування та розвитку останнього. Здатність компанії до ідентифікації та контролю точок контакту з брендом, на думку авторів, визначає ефективність бренд-менеджменту.

Сила бренду та імідж бренду, оцінюючи генерацію цінності для компанії і для споживача, являється нероздільною складовою капіталу бренду. Існує велика кількість способів генерації цінності, які ми представили у таблиці 7.

Варто відмітити зв'язок генерації цінності для споживача з генерацією цінності для компанії. Чим більш ефективно бренд буде генерувати цінність для споживача, тим більше цінність буде генеруватися і для компанії.

Аналізуючи різні підходи до поняття капіталу бренду, можна визначити загальну модель, яка буде включати в себе основні аспекти капіталу бренду.

В якості основи цієї моделі була використана модель точок відносин із брендом С. Девіса та М. Данна, в яке було внесене одне коригування, а саме - сформований розподіл третьої групи точок відносин із брендом на дві окремі групи. Перша - досвід після здійснення закупівлі товару (або пробного використання продукту). Друга - наступний досвід відносин з брендом. Тобто, була підкреслена особлива значимість першої закупівлі товару. Варто врахувати: процес розвитку капіталу бренду; еволюція взаємовідносин від звичайних знань про бренд до повної лояльності до нього; взаємозв'язок тлумачень капіталу бренду з позиції споживача і з позиції компанії.

Цінність бренду для споживачів та компаній

Цінність бренду для споживача	Цінність бренду для компанії
Відображення індивідуальності та особистих якостей;	Ризик виручки за допомогою встановлення цінової премії та росту об'єму продажів;
Допомога при покупці продукту, коли складно оцінити його функціональні якості;	Приваблення нових споживачів, готовність надавати позитивні рекомендації;
Імідж бренду та приналежність до певної групи;	Лояльні до бренду споживачі - потенційне надходження нових ідей;
Підвищення сприйманої якості і зниження сприйманих ризиків.	Готовність споживачів спробувати новий продукт під відомим брендом.

Мета, яка досягається компанією в межах першої групи точок відносин споживача з брендом (досвід контакту з брендом), (табл. 7), складається з поінформованості про бренд та досягнення позитивних асоціацій, які пов'язані з брендом. Відповідно, можна виділити два активи капіталу бренду: поінформованість та асоціації. Поінформованість показує знання споживача про існування бренду. Поінформованість відіграє важливу роль тоді, коли існує функціональна вигода (низька ціна на товар чи послугу, рідкісний товар), а також в галузях, де бренд традиційно менш значущий. Поінформованість впливає на асоціації з брендом - включають в себе сукупність представлень споживачів про конкретний бренд. На відміну від поінформованості, асоціації включають в себе емоційну складову.

Асоціації з брендом відображають емоційну значимість, яка лежить в основі контакту. Принципово важливим моментом стає забезпечення відповідності між позиціонуванням бренду та асоціаціями споживачів. Також важливі психологічні риси споживача, його уявлення про себе і життєві цінності. До

здійснення першої покупки бренд служить символом якості незнайомого для споживача продукту .

Асоціації з брендом часто носять негативний досвід. Для одних сегментів вони можуть бути позитивними, для інших - негативними.

Ефективне управління досвідом до здійснення покупки призводить до здійснення пробної покупки. На готовність споживачів здійснити пробну покупку також безпосередньо впливає і управління досвідом під час здійснення покупки. Управління досвідом контакту споживача з брендом після здійснення пробної покупки націлене на формування задоволеності споживача і, як наслідок, позитивного ставлення до бренду. Надалі, в рамках подальшого досвіду контакту з брендом, вона може призводити до повторних покупок і формування споживчої лояльності. На зазначених етапах взаємодії споживача з брендом набувають актуальності наступні активи капіталу бренду.

Відношення до бренду - відображає загальну думку споживачів про бренд після здійснення контакту з ним. Про відношення до бренду, як до повноцінного активу капіталу можна говорити тільки тоді, коли споживачі відносяться до даного бренду краще, ніж до конкурентів в рамках даного сегменту.

На відношення до бренду можуть вплинути і початкові асоціації, пов'язані з ним. Якщо споживач на початку позитивно сприймав бренд, то він з більшою готовністю буде переносити деякі негативні функціональної основи бренду (але до певної міри). Цей ефект яскраво демонструється в деяких сліпих тестах, коли спочатку споживач віддає перевагу одному продукту (за смаком, запахом), а потім, знаючи, яка продукція під яким брендом представлена вибирає іншу, найбільш брендovanу. Можна припустити, що вплив початкових асоціацій на ставлення до бренду найбільш значимі в сферах, де традиційно емоційна складова контакту більш значуща (наприклад, в сфері моди).

Якщо при контакті з продукцією у споживача з'явилися позитивні емоції до бренду, то, скоріш за все, він і надалі буде взаємодіяти з ним. Адже, відношення споживача до бренду може змінитися під впливом наступного досвіду взаємодії з брендом.

Позитивне відношення до бренду також являється основою лояльності.

Лояльність до бренду є вищою формою переваги бренду. На відміну від відношення до бренду, лояльність передбачає перевагу бренду всім іншим; готовність до розширеної взаємодії з брендом (участь в заходах, пов'язаних з брендом; активне просування бренду через власну мережу контактів, пропозиція ідей щодо поліпшення продукції та інше).

Лояльний споживач буде прагнути до здійснення максимального контактування з брендом. Лояльні споживачі відіграють важливу роль та є найціннішими для компанії, тому що вони визначають велику частку її грошових потоків, а також сприяють розвитку в довгостроковій перспективі. Існує думка, що задоволені клієнти можуть забезпечувати 2/3 обсягів продажів середньостатистичного бізнесу, в той час як витрати на залучення нових клієнтів можуть до 10 разів перевищувати витрати на утримання існуючих. На відміну від здійснення регулярних покупок бренду на основі позитивного ставлення, лояльність передбачає однозначну перевагу даного бренду у конкретній продуктової категорії, а також готовність платити цінову премію за бренд. Отже, до активів капіталу бренду відносяться: усвідомленість, асоціації, відношення та лояльність. Правильне управління даними активами призводять до більш позитивної реакції ринку на новий товар компанії.

Список використаних джерел:

1. Марка і марочна політика. URL: https://stud.com.ua/22300/marketing/marka_marochna_politika (дата звернення 20 жовтня 2018 р.).

2. American Marketing Association Dictionary. Retrieved 2011-06-29. The Marketing Accountability Standards Board (MASB) endorses this definition as part of its ongoing Common Language in Marketing Project

3. Гончар О. І. Брендинг, як інструмент забезпечення результативності господарської діяльності сучасного підприємства / О. І. Гончар // Соціально-економічний розвиток регіонів у контексті міжнародної інтеграції : наук. журн. /

Херсонський нац. техн. ун-т. – Херсон, 2016. - № 14 (3). – С. 53-56.

4. Saad O., Hill S. Great brands of tomorrow. Global equity research, 2010.

5. Дойль П. Стратегии бренда, основанные на ценности бренда для акционеров // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2007. № 1. С. 38–48

6. Onkvisit S., Show J. The international dimension of branding: strategic considerations and decisions // International marketing review. 1989. Vol 6. N 3. P. 22–34.

7. Котлер Ф. Маркетинг 3.0. От продуктов к потребителям и далее - к человеческой душе / Ф. Котлер: пер. с англ. под ред. А. Ю. Заякина. - Москва: Издательский дом “Альпина Бизнес Букс”, 2012. - С. 240

8. Кароль А.Н. Брендинг как синтетическая маркетинговая коммуникация фирмы / А.Н. Кароль. – Практический маркетинг. – 2005. - №12. С.11

9. Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость / Дж. Траут; пер. с англ под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2004. С. 256.

10. Райс Л. 22 закона создания бренда / Лора Райс, Ел Райс, пер. с англ. Ю.Г. Кирьяка. – М.: ООО «Издательство АСТ», 2003, С. 149

11. Позиционирование. URL: <https://textarchive.ru/c-1068482-pall.html>(дата звернення 23 вересня 2018 р.).

12. Hooley, G. I., Saunders, I. A. and Piercy, N. F. (1998) ‘Marketing Strategy and Competitive Positioning’, Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe

13. Казнина О.В. Цели проведения оценки стоимости брендов // Бренд-менеджмент. 2005. Номер 2. С. 23–31

14. Ranatunga J., Ewing M.T. An Ex-ante Approach to Brand Capability Valuation // Journal of Business Research. 2009. Vol. 62. N 3. P. 323–331

15. Alwadi K.L., Lehmann D.R., Neslin S.A. Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity // Journal of Marketing. 2003. Vol. 67. N 4. P. 1–17

16. Raggio R., Leone R. Chasing brand value: fully leveraging brand equity to maximize brand value // Brand management. 2009. Vol. 16. N. 4. P. 248–263

17. Yoo B., Donthu N., Lee S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28. N 2. P. 195–211
18. Interbrand. URL: <https://interbrand.com>(Accessed 01.10.2019).
19. Yoo B., Donthu N., Lee S. An examination of selected marketing mix elements and brand equity // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28. N 2. P. 195–211
20. Keller K.L. Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity // *Journal of Marketing*. 1993. Vol. 57. N 1. P. 1–22
21. Методичні основи розрахунку показників ефективності брендингу. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2010/02/6.pdf>(дата звернення 4 травня 2019 р.).
22. Швець О.О. Науково-методичні підходи до оцінки вартості бренду / О.О. Швець, Г. Г. Савіна, М. В. Шаповалюк // *Научно-практический журнал “Экономика Крыма”* - 2013. - №1. - С. 144-146
23. Brand asset Valuator. URL: <https://studfile.net/preview/3193626/page:2/> (Accessed 01.10.2019).
24. Моделі брендингу: класифікація та стисла характеристика. URL: https://zozulyov.ucoz.ru/articles/model_1.pdf (дата звернення 4 травня 2019 р.).
25. Erdem T., Swait J., Louviere J. The impact of brand credibility on consumer price sensitivity // *International Journal of Research in Marketing*. 2002. Vol. 19. N 1. P. 1–19
26. Netemeyer R.G., Krishnan B., Pullig C., Wang G., Yagci M., Dean D., Ricks J., Wirth F. Developing and validating facets of customer-based brand equity // *Journal of Business Research*. 2004. Vol. 57. N 2. P. 209–224.
27. Bagozzi R.P., Dholakia U.M. Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities // *International Journal of Research in Marketing*. 2006. Vol. 23. N 1. P. 45–61
28. Berry L.L. Cultivating Service Brand Equity // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2000. Vol. 28. N 1. P. 128–137
29. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Кролевецька Ю.В. Формування портфеля брендів сучасного підприємства //

Науковий вісник Херсонського державного університету, Випуск 9-1. Частина 2. 2014. - С. 69-72.

30. Lederer C., Hill S. See your brands through your customers' eyes. *Harv Bus Rev.* 2001 Jun;79(6):125-33, 148.

31. Остапчук Т.П., Пащенко О.П. Аналіз архітектури портфеля брендів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2021. № 21 (28).

32. Про схвалення Концепції Державної цільової програми розвитку аграрного сектору економіки на період до 2021 р. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/1437-2015-%D1%80> (дата звернення: 02.09.2019).

33. ДСТУ 3662 до: 2015 «Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови». – URL: <https://drive.google.com/file/d/0BzSNiJWu2FL2QnIIMk4yVHRjb2M/view> (дата звернення: 12.08.2019)

34. Від кількості до якості: аналіз ринку молочної продукції в Україні. URL : <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/ot-kolichestva-k-kachestvu-analiz-rynkamolochnoj-produkcii-v-ukraine> (дата звернення: 12.08.2019)

35. Регламент № 854/2004 Европейского Парламента и Совета ЕС об установлении особых правил организации официального контроля над продукцией животного происхождения, предназначенной для потребления человеком в пищу Страсбург, 29 апреля 2004 г. URL : http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/994_a67. (дата звернення: 12.08.2019)].

36. Директива ради 92/46/ЕЕС від 16 червня 1992 р., що встановлює медико-санітарні правила щодо виробництва та розміщення на ринку сирого молока, тепло обробленого молока та продуктів на молочної основі URL : http://garmonia-kiev.narod.ru/Directivs/92_46.htm. (дата звернення: 12.09.2019).

37. ДСТУ 3662 до: 2015 «Молоко-сировина коров'яча. Технічні умови». – URL : <https://drive.google.com/file/d/0BzSNiJWu2FL2QnIIMk4yVHRjb2M/view> (дата звернення: 12.09.2019).

38. ДСТУ 3662–97. Молоко коров'яче незбиране URL : http://www.dnaop.com/html/34011/doc-ДСТУ_3662–97 (дата звернення: 12.09.2019).

39. Баланси та споживання основних продуктів харчування населення України. URL:

http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/07/zb_bsoph_2017_pdf.pdf (дата звернення: 12.09.2019).

40. Офіційний сайт «УкрМолПром». URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/component/acerolls/poll/3-voting>

41. Загальний обсяг молока за областями за період 2016-2018 рр., тис. т [Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.].

42. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.09.2019).

43. Вісник молочників. 2018. № 1(73). URL: <http://www.ukrmolprom.kiev.ua/ua/analitika/shchomisyachna-analitika> (дата звернення: 12.09.2019).

44. The official site of the newspaper “Agribusiness today”, “Dairy sector: realities and prospects”, available at: <http://www.agro-business.com.ua> (Accessed 01.10 2019).

45. Kozachenko, L.A. Cheban, Yu.Iu., “The current state and the preconditions of the crisis on the enterprises of the dairy industry of Ukraine”, *Modern Economics*, [Online], pp. 25-29. available at: https://modecon.mnau.edu.ua/modern_position_and_preconditions_of_crisis_origin_at_dairy-industry_companies_in_ukraine/ (Accessed 01.10.2019).

46. DeloUa. URL: <https://delo.ua/business/itogi-goda-moloko-349186/>(дата звернення 2 червня 2019 р.).

47. Офіційний сайт “MilkUa.info”. URL: <http://milkua.info/ru> (дата звернення 2 червня 2019 р.).

48. Визначено вартість Twitter URL: <http://real-economy.com.ua/publication/1172/57424.html> (дата звернення 2 червня 2019 р.).

49. Найдорожчі бренди світу 2015 за версією Interbrands [Електронний ресурс]. URL: <http://www.management.com.ua/news/?id=1563> (дата звернення 1 червня 2019 р.).

50. Основні показники роботи харчової промисловості України / Департамент продовольства Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <http://minagro.gov.ua/system/files/%D0%A5%D0%B0%D1%80%D1%87%D0%BE%D0%B2%D0%B0%202014%20%D1%80%D1%96%D0%BA.pdf> (дата звернення 2 червня 2019 р.).

51. Топ-20 світових переробників молока. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2018/07/25/rabobank-top-20-svitovih-molochnih-kompaniy-2018-roku/> (дата звернення 12 червня 2019)
52. You Control. URL: <https://youcontrol.com.ua/> (дата звернення 4 червня 2019 р.).
53. Багатофакторна портфельна матриця «Мак-Кінсі». URL: <https://buklib.net/books/25022/> (дата звернення 19 червня 2019 р.).
54. Види маркетингових стратегій за матрицею «Мак-Кінсі». URL: https://studopedia.com.ua/1_130054_vidi-marketingovih-strategiy-za-matritseyu-mak-kinsi.html (дата звернення 20 червня 2019 р.).
55. Вдосконалення елементів системного підходу щодо просування нової марки товару згідно із залежністю «ціна-якість» товару. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_2_37_47_0.pdf (дата звернення 1 серпня 2019 р.).
56. Житомир «info». URL: <https://www.zhitomir.info/news/190066.html> (дата звернення 1 серпня 2019 р.).
57. DorisAdvertising. URL: <https://doris.agency/files/pdf/doris-credetials.pdf> (дата звернення 1 серпня 2019 р.).
58. Записки маркетолога. URL: http://www.marketch.ru/marketing_dictionary/marketing_terms_n/na_ming/ (дата звернення 1 серпня 2019 р.).
59. «Рудь» - дистрибуція. URL: <https://rud.ua/ru/distributors/map/> (дата звернення 2 серпня 2019 р.).
60. Модель управління капіталом бренду. URL: https://studme.org/143980/marketing/model_upravleniya_kapitalom_brenda_brandasset_valuator (дата звернення 2 серпня 2019 р.).
61. Брендинг - портфель брендів. URL: https://zg-brand.ru/branding/portfel_brendov1/ (дата звернення 2 серпня 2019 р.).
62. Маркетингова стратегія. URL: <https://www.unisender.com/ru/support/about/glossary/marketingovay-a-strategiya/> (дата звернення 2 серпня 2019 р.).
63. Стратегія підвищення ринкової частки. URL: https://studopedia.com.ua/1_244774_O-strategiya-pidvishchennya-

rinkovoi-chastki-za-isnuyuchoi-mistkosti-rinku.html (дата звернення 4 серпня 2019 р.).

64. Види маркетингових стратегій. URL: https://pidru4niki.com/88872/marketing/vidi_marketingovih_strategi_u (дата звернення 4 серпня 2019 р.).

65. ООН(2019) Принципи Глобального договору ООН в Україні, [Online]. URL: <https://globalcompact.org.ua/> (дата звернення 6 серпня 2019 р.).

66. ООН (2019) Цілі сталого розвитку. URL: <https://globalcompact.org.ua/> (дата звернення 6 серпня 2019 р.).

67. Пакулін С. Л. (2016) ‘Управління сталим розвитком сучасного підприємства’, Електронний науковий журнал «Траєкторія науки», 95 (3), С. 31-48. URL: <https://pathofscience.org/index.php/ps/article/download/50/100> (дата звернення 8 серпня 2019 р.).

68. Кузьміна О. С. (2015) ‘Аналіз підходів до трактування поняття «сталий розвиток підприємства», Вісник Хмельницького національного університету, 75(5), С. 13-21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2015_5%281%29_4 (дата звернення 9 серпня 2019 р.).

69. Гриценко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: складові та підходи до оцінки ефективності [Online]. Available at: Вісник Кам'янець-Подільського національного, 2012 [irbis-nbuv.gov.ua](http://nbuv.gov.ua) (дата звернення 9 серпня 2019 р.).

70. Проект Стратегії сталого розвитку України до 2030 року [Online]. URL: https://igu.org.ua/sites/default/files/Стратегія_сталого-розвитку.pdf (дата звернення 9 серпня 2019 р.).

71. Сіднева Ж.К. (2015) 'Нормативна основа концепції корпоративної соціальної відповідальності ', Формування ринкових відносин в Україні , 173(10), С. 136-140

72. Бегма Ю. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні / Ю. Бегма, О. Вінніков, О. Редько. – К.: Факт. – 2006. – 130 с.

73. Впровадження міжнародних систем управління якістю в компанії “Рудь”. URL: <https://rud.ua/press-center/news/vprovadzhennia-mizhnarodnykh-system-upravlinnia-yakisti/> (дата звернення 18 серпня 2019 р.).

74. Я. М. Лагута О. А. Ковальчук. Удосконалення системи обслуговування споживачів підприємства. В: Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. - 2016. - № 4(74). С. 125-129

75. Ковальчук О.А. Особливості позиціонування конкурентоспроможного бренду. В: Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія: Економіка, управління та адміністрування. - 2018. - № 4(86). С. 84-86.

76. Ковальчук О.А. Управління брендом як складова бренд-менеджменту. В: *“Наукові записки Національного університету “Острозька академія”*. Серія “Економіка”. - 2018 - №11(39). С. 52-55.

77. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 09 вересня 2019 р.).

78. Експорт молочної продукції. URL: <https://infagro.com.ua/ua/2020/04/01/eksport-molochnoyi-produktsiyi-za-danimi-fao-v-2019-rotsi-viris-76-7-mln-tonn-v-pererahunku-na-moloko/> (дата звернення 09 вересня 2019 р.).

79. Лагута Я.М. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності підприємств: дисертація на здобуття наук. ступ. к.е.н., спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами. Житомир: ЖДТУ, 2018. – 312 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/25933> (дата звернення 10 вересня 2019 р.).

80. Гончар О.І. Брендинг, як інструмент забезпечення результативності господарської діяльності сучасного підприємства / О.І. Гончар // Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. Вісник Херсонського національного технічного університету, 2016, № 14 (3), С. 53-56

81. Гончар О.І. Позиціонування маркетингового потенціалу в системі управління підприємством / О.І. Гончар, І.І. Поліщук // Структурна модернізація економіки: прогностичні сценарії та перспективи розвитку регіону: монографія / за газ. ред. М. В. Шарко. - Херсон: ПП Вишемирський В.С., 2018. - С. 189-197

82. Gonchar O. Synergic approach in marketing potential management of the enterprise / O. Gonchar, I. Polishchuk // Scientific bulletin of Polissia, 2017. - №3 (11). Ч.2 - p. 29-33

83. Yana Zoska, Natalia Zykun, Diana Fayvishenko. Branding as a social communication technology for managing consumer behavior // International Journal of Management (IJM). Volume 11, Issue 6, June 2020, pp. 1027 -1037

84. Файвішенко Д.С. Маркетингові аспекти розвитку дитячого бренда / Д.С. Файвішенко, А.О. Кривоніс // Європейський вектор економічного розвитку. – 2012. – Вип. 1 (12). – С. 188-194.

85. Кендюхов О. В. Проблеми формування марочного капіталу: монографія / О. В. Кендюхов. – Донецьк: НАН України, 2004. 396 с.

86. Логика построения бренда. URL: https://www.yellowdog.ru/blog/i/logoka_stroeniya_brenda (дата звернення 06 вересня 2019 р.).

87. Maughan E. The Future of Brands. London : Macmillan Press Ltd, 2000. P. 67-69.

88. Маркетингове дослідження ринку. URL: <https://www.marketing-ua.com> (дата звернення 20 травня 2018 р.).

89. Боєнко О.Ю. Дослідження еволюції поняття «бренд» в контексті розвитку суспільства // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». зб. наук. пр. Серія Логістика - Львів: Львівська політехніка, 2018, № 892. - С. 19.

90. Боєнко О.Ю. Правові аспекти захисту бренда // Економіка і організація управління: збірник наукових праць. - Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. - 2017, Вип. 1 (25). – С.77-85. <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/3981>

91. Боєнко О.Ю. Середовище формування бренда через призму економічних, правових та соціально-культурних аспектів // Економіка і організація управління: збірник наукових праць. - Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. - 2018, № 1 (29). – С. 43-51. <http://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5735>

92. Боєнко О.Ю. Мотиваційний базис вибору бренда: психоемоційний аспект // Бізнес-Інформ. - 2019. - №3. - С. 406 – 411. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-3-406-411>.

93. Boienko O., Susidenko O. Market niche as a method of brand promotion // Baltic Journal of Economic Studies, Vol. 5 (2019) No.1 – P. 15-20, WoSDOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-1-15-20> ISSN: print 2256-0742, online 2256-0963

94. Mishchuk A., Boienko O. Classification of marketing competitive strategies for health care organizations // Економіка і організація управління. - Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. - 2020, № 1 (37). – С. 149 DOI: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2020.1.15>

95. Боєнко О.Ю. Використання еко-брендингу вітчизняними товаровиробниками // Наукові праці ДВНЗ «Донецький національний технічний університет». Серія: економічна. No2 (21), 2019, с 40-47. [http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2\(21\)](http://doi.org/10.31474/1680-0044-2019-2(21))

96. Пэйн Д. Brand Asset Valuator – методика измерения ценности брендов [Електронний ресурс] / Д. Пэйн. – Режим доступу: <http://marketing.web-standart.net/node/1112>

97. Комплекс елементів PENCILS. URL:<https://studfile.net/preview/2439471/page:9/> (дата звернення 10. 09.2020).

Бурачек І. В.
Інституційне забезпечення та моделі корпоративного управління

Для значної частки країн постсоціалістичного простору реформа інституційного середовища носила надзвичайно складний характер і була невирішеною проблемою, що, в кінцевому випадку призводила до провалу економічних, політичних, соціальних реформ і не сприяла позитивним економічним зрушенням в межах певних країн. Причиною цього явища можна вказати невідповідність новостворених моделей розвитку функціонуючим інститутам. В цьому контексті, низький рівень конкурентоспроможності підприємницького середовища та значне зростання ризиків функціонування національної економіки визначає актуальність дослідження інституційного середовища корпоративного сектору як важливої складової у забезпеченні економічного зростання в Україні.

В Україні корпоративна форма функціонування бізнесу розпочала розвиток нещодавно. Вона є відповіддю на вимоги сьогодення щодо можливості розширення власного бізнесу, інструментом для реалізації широкомасштабних інноваційних та інвестиційних проєктів на підприємствах, які мають високу капіталоємність. Фінансування таких об'єктів можливе лише за рахунок концентрації капіталу. Тому, на сьогодні в Україні активно вивчається зарубіжний досвід корпоративного управління та на цій основі вибудовується власна теорія і практика корпоративного управління.

Вивчення проблематики інституційного забезпечення економічного розвитку є цілком логічним і доцільним в будь-який період трансформаційних зрушень. Ще в XIX – на початку XX ст. свої погляди щодо інституціонального забезпечення соціально-економічного прогресу презентували відомі українські економісти: М. Балудянський, М. Бунге, І. Вернадський, М. Туган-Барановський. У період формування капіталістичних відносин М. Балудянський одним із перших системно виклав свої наукові погляди у формі практичних рекомендацій щодо необхідності і конкретних шляхів переформатування існуючих на той час інститутів – форм власності, грошово-кредитного обігу, правової системи. На його думку, держава має стати

головним інститутом, який би через систему своїх важелів стимулював процес розбудови капіталістичних відносин [14, с.104-105]. В. Вернадський, досліджуючи процеси формування капіталістичних відносин, стверджував, що зміна патріархальних устоїв індустріальним порядком у XVIII ст. в Західній Європі не відбулася автоматично. Цей процес супроводжувався формуванням відповідних капіталістичній економіці інституцій. Україна, навпаки, остаточно втративши в XIX ст. свою адміністративну автономію від Росії, підпала під вплив її інституціонального середовища, яке характеризувалося державницьким монополізмом і бюрократизмом [6]. М. Туган-Барановський наголошував на необхідності відходу від ідеології “офіційної народності”, яка ґрунтувалась на відданості принципам натурального господарювання як антипода ідей індустріалізації та концепції, що стримує позитивні економічні зрушення. М. Бунге не тільки проголошував необхідність зміни інституційних засад нового економічного устрою, а й був активним втілювачем цих ідей на практиці, розробляючи законодавчу базу реформи 1861 року. Селянську общину вчений називав середньовічним інститутом, який гальмує розвиток нових елементів капіталістичних відносин: ринків праці, землі, капіталів [9].

Тому, основною метою наукового пошуку є вивчення наукових розробок щодо формування моделей корпоративного управління, аналіз інституційного середовища корпоративного управління в умовах ринкової економіки України, визначення впливу інституційних умов на функціонування та розвиток акціонерних товариств, а також ідентифікація особливостей становлення національної моделі корпоративного управління;

Корпоратизація національних підприємств стає вагомим чинником їхньої ринкової активності. Корпорація як організаційна система управління, зазначає А. Алієв, є однією з наймасштабніших форм інтеграції компаній шляхом об'єднання акціонерних товариств та інших фірм різних сфер діяльності з метою розробки узгодженої політики діяльності [1]. В англійській інтерпретації термін „корпорація”, крім значення окремої юридичної особи, має й інше значення – „велика група компаній”, тоді як у німецькому економічному лексиконі останнє передається поняттям „концерн”.

Сучасна корпорація завдяки акціонерній формі капіталу відкриває можливості для встановлення фінансового контролю над раніше незалежними економічними суб'єктами з метою включення їх у власну сферу прийняття управлінських рішень. На основі системи участі та перехресного володіння акціями формується гнучка модель виробничих та фінансових зв'язків між підприємствами, завдяки чому можливими є будь-які варіанти поєднання й диверсифікації. Ось чому є доцільним розгляд інституційного середовища корпоративного сектору в Україні.

Проблеми корпоративного управління пов'язані з відокремленням прав власності від прав управління (контролю) в умовах розпорошеності між численними акціонерами титулів прав власності. Для точнішого розуміння сутності проблеми корпоративного управління слід виходити з того, що „пучок правомочностей власності на компанію”, включно з так званими кінцевими правами, виявляється розподіленим між окремими учасниками відносин. Подібний розподіл зумовлений порівняльними перевагами різних груп осіб – менеджерів, з одного боку, та власників (акціонерів) – з другого. Водночас така спеціалізація пов'язана з низкою ризиків, нівелювання яких є важливим чинником забезпечення ефективності системи корпоративного управління.

Процес формування корпоративних структур у вітчизняній економіці має досить суперечливий та непослідовний характер. Особливості їх формування у перехідній економіці зумовлені, насамперед, двома групами обставин: по-перше, це стереотипи свідомості людей, що звикли до застарілої централізованої системи господарювання; по-друге, це наслідки та результати реалізації визначених державою цільових напрямів і методів проведення ринкової інтеграції та структурної перебудови економіки України [7].

Відповідно до висновків ряду науковців, постприватизаційна корпоративна практика виявила такі найбільш загальні форми (способи) перерозподілу власності: скуповування (агресивне або „узгоджене”) пакетів акцій на вторинному ринку; лобіювання конкретних угод із пакетами акцій, що перебувають у державній власності (процедури залишкової приватизації, довірче управління); добровільне або адміністративно-примусове

„втягування” акціонованих підприємств до холдингів та промислово-фінансових груп.

Аналіз господарської практики дає змогу зробити висновок про те, що в Україні співіснує кілька моделей корпоративного управління, зокрема: модель „приватного підприємства”, модель „колективної власності менеджерів”, модель „концентрованого зовнішнього володіння”, модель „розпорошеного володіння”, модель „переважаючого державного контролю”.

Цілком очевидно, що українська модель корпоративного управління перебуває у стадії формування і є перехідною конструкцією, в якій формально представлено елементи різних моделей. Ідеться, зокрема: про відносно розпорошену власність, що є ознакою аутсайдерської моделі. Ця особливість (за умови існування низьколіквідного ринку цінних паперів) нерозвиненої фондової інфраструктури є стримувальним чинником становлення корпоративного управління як системи реалізації прав акціонерів.

Отже, у широкому розумінні корпоративне управління розглядають як систему, за допомогою якої спрямовують та контролюють діяльність товариства. У рамках корпоративного управління визначається, яким чином інвестори здійснюють контроль за діяльністю менеджерів, а також яку відповідальність несуть менеджери перед інвесторами за результати діяльності товариства. Належна система корпоративного управління дозволяє інвесторам бути впевненими у тому, що керівництво товариства розумно використовує їх інвестиції для фінансово-господарської діяльності і, таким чином, збільшується вартість частки участі інвесторів в акціонерному капіталі товариства. Щоправда, належне корпоративне управління не обмежується винятково відносинами між інвесторами та менеджерами, а передбачає також урахування законних інтересів та активну співпрацю із заінтересованими особами, які мають легітимний інтерес у діяльності товариства. Це пов'язано з тим, що товариство не може існувати незалежно від суспільства, в якому воно функціонує, і кінцевий успіх його діяльності залежить від внеску всіх заінтересованих осіб. Тобто саме належний рівень корпоративного управління сприяє забезпеченню того, аби корпорація працювала на благо всього суспільства, допомагає

підтримувати довіру інвесторів і залучати довгостроковий капітал.

Інституціональна теорія, започаткована Д. Норттом, засвідчує, що під тиском зацікавлених організацій (та з опором незацікавлених у змінах або зацікавлених у status quo) відбуваються інституціональні зміни – у формальних і неформальних правилах та механізмах їх забезпечення. Такі зміни зазвичай відбуваються повільно: хоча закони можна переглянути за ніч, зміна неформальних норм триває роками. Унаслідок інституціональних змін зацікавлені організації планують поліпшити своє становище, реструктурувавши обмін – систему трансакцій. Але їхній вибір не завжди досконалий. До того ж не завжди інституціональні зміни, які є вигідними для певної групи інтересу, є ефективними у масштабах усієї економіки, всього суспільства. Наприклад, у багатьох суспільствах політики ухвалюють не ті рішення, що сприяють економічному зростанню, а ті, що вигідні впливовим соціальним, економічним групам, які підтримують при владі політиків. Бюрократія також прагне не стільки збільшити виробництво, скільки взяти під свій контроль систему розподілу ресурсів, а приватний бізнес прагне бути монополістом на ринку, хоча власне конкуренція і сприяє економічному розвитку країни. Саме з цих причин у деяких пострадянських країнах уряд підтримує неефективні субсидовані монополії та загальмовує програми приватизації, а у деяких країнах третього світу уряди тримають ціни на сільськогосподарську продукцію неприродно низькими, субсидуючи цим неефективну промисловість та підтримуючи міську еліту, яка допомагає політикам залишатись при владі. В цьому контексті, інституціональна теорія розглядає корпоративне управління як інститут, що є елементом інституціональної матриці економічної системи і якщо суспільство прагне організувати своє життя, не враховуючи природу інституціональної матриці, то будуть неминучими соціальні потрясіння, уповільнення розвитку економіки та інші негативні наслідки в межах певного суспільства. Тому, процес формування корпоративного управління має ґрунтуватися на базових властивостях інституціональної матриці.

Як свідчить вітчизняний досвід, інститути корпоративного управління досі знаходяться в стадії формування, через

недооцінку необхідності реальних інституціональних змін. Крім цього, здійснило негативний вплив і директивне впровадження інститутів, і їх насадження з боку держави. В процесі інституціоналізації корпоративного управління не можна забувати про те, що через своє специфічне функціональне призначення в соціальній системі інститути завжди відносно стабільні, інертні стосовно своєї основи, консервативні. Причина консерватизму інститутів – у принципі консенсусу, інститут – це спосіб дій, який визнається обов'язковим усіма суб'єктами (або, принаймні, їх більшістю). Разом з цим, О. Яременко акцентує увагу на тому, що адаптація інститутів є необхідною умовою їх ефективної дії в довгостроковому періоді. Поступово, разом зі змінами у господарській системі, інститути, які на спочатку становили найкращий з доступних засіб впорядкування взаємодій суб'єктів, втрачають своє позитивне значення й починають гальмувати господарський розвиток. Причиною є розрив, протиріччя між інституційними формами і їх діяльністю основою, що змінилася. В свою чергу, адаптація являє процес змін, необхідних для продовження ефективної дії інститутів в нових умовах. Але, як свідчить вивчення характерних рис інститутів, останні на відміну від живих істот, не мають властивості автоматичного пристосування до змін в середовищі. Сутнісними їх характеристиками виступають механізми самопідтримки і самовідтворення, які забезпечують довготривале існування інститутів в незмінних формах і спричиняють інституційну інертність.

Найважливішою інституціональною ознакою постприватизаційного періоду в Україні є „непрозорість” відносин власності – фактично неможливо чітко визначити реальних та номінальних власників. Переважна більшість акцій вітчизняних акціонерних товариств перейшла до власності інсайдерів – менеджменту, колишньому директорату, персоналу тощо, тобто було сформовано вкрай концентровану корпоративну власність. Непрозорість відносин власності та угод призводить до збільшення трансакційних витрат. Це в кінцевому результаті не сприяє розвитку корпоративного сектору, його інвестиційній привабливості та суспільній довірі.

В наукових доробках вчених досліджуються переваги та недоліки „великого” акціонерного капіталу з точки зору

ефективності корпоративного управління. Так, дослідження науковців засвідчили, що чим нижчий рівень економічного розвитку країни та недосконаліша існуюча в ній інституціональна система, тим вищий рівень концентрації акціонерної власності. Концентрація капіталу в Україні є найбільшою серед усіх країн Центральної та Східної Європи. Однак, дослідження російських вчених щодо вивчення впливу концентрації власності на ефективність російських компаній, не дали однозначних результатів, частина яких відзначалася позитивним впливом на концентрацію власності, інші – негативним, або зв'язки взагалі не виявлялися [12, с. 85].

Значна концентрація власності в руках менеджменту за відсутності адекватних природі корпорації інституціональних обмежень нерідко переорієнтує інтерес контролюючих власників з максимізації курсу акцій та дивідендів на самозбагачення шляхом різних маніпулювань з активами підприємства. Основою корпоративної влади інсайдерів є повний та неподільний контроль над товариством. Поступка інсайдерами хоча б частки корпоративного контролю загрожує повною втратою їхніх переважних позицій у товаристві, що є причиною більшості гострих корпоративних конфліктів [10, с. 149]. Оскільки інсайдерська власність залишається значущою, було б доцільним прагнути до оптимізації інсайдерського контролю, розвивати інститути та цінності, які б відповідали б міжнародним стандартам та принципам корпоративного управління.

Причину концентрації власності деякі дослідники вбачають у прагненні до ефективності в нестійкому розбалансованому зовнішньому середовищі, наслідком чого може стати зниження конфлікту інтересів [12, с. 94]. Це фактично є способом виведення за межі корпоративних процесів інших учасників, що володіють незначною часткою акціонерного капіталу. Та і в довгостроковій перспективі така корпоративна структура не сприятиме ефективності системи корпоративного управління та зменшуватиме інвестиційну привабливість компаній та, в кінцевому результаті, темпи зростання економіки України.

Незрілість інституційної ролі інвесторів характеризується прагненням до придбання цінних паперів переважно з метою захоплення власності для здобуття особистих вигод на шкоду іншим учасникам акціонерного товариства, низьким ступенем

готовності багатьох інституційних інвесторів до роботи з реальними інвестиційними ресурсами, відсутністю умов для розміщення коштів на фондовому ринку населенням [2, с. 45]. Незрілість інституціональних ролей головних суб'єктів корпоративного управління в Україні сприяє розвитку національної моделі корпоративного управління, яка характеризується невідповідністю цивілізованим принципам корпоративного управління. Так, якщо в американських корпораціях дискреційна поведінка менеджерів здійснюється на шкоду акціонерам, у німецьких – на шкоду акціонерам і працівникам, то в українських – в інтересах менеджерів і пов'язаних з ними осіб: державної бюрократії, політичної еліти, кримінальних авторитетів та приносить шкоду акціонерам (особливо міноритарним), працівникам і безпосередньо державі, через насплату податків. В Україні головною метою менеджерів є приховування прибутку від державних органів, а не від акціонерів, оскільки вони практично не мають впливу на менеджмент.

Таким чином, корпоративне управління є інституціональним утворенням, до складових якого належать інститути, учасники корпоративних відносин, правила, норми корпоративного управління та структури, що втілюють ці правила на міжнародному, національному та корпоративному рівнях. До інститутів корпоративного управління належать організації, установи та підприємства, які забезпечують існування корпоративних відносин та зацікавлені у їх розвитку – депозитарії, фондові біржі, професійні учасники фондового ринку, їх об'єднання тощо. Саме їх комплексна та взаємовигідна співпраця має сприяти економічному зростанню країни, розвитку корпоративних відносин та формуванню позитивного іміджу в суспільстві.

Проблема формування національної моделі корпоративного управління є принципово новою для вітчизняної науки та практики. Окремі аспекти становлення національної моделі корпоративного управління та приватизації висвітлюють такі українські вчені, як О.Т. Богомолів [4], О.М. Вакульчик [5], Л.С. Довгань [11] та інші. Серед російських дослідників питаннями приватизації займалися: В.І. Городний [9], В.В. Ключай [15] та інші. Питання корпоративного управління широко висвітлені у

зарубіжній літературі: Дж. Блізі [3] та інші. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання визначення зв'язку та впливу процесів корпоратизації та приватизації на ефективність корпоративного управління товариствами.

Деякі західні вчені визначають приватизацію як сферу виробничо-господарської діяльності, завдяки якій відповідальність за забезпечення виробництва товарів і послуг переходить від державного до приватного сектору. Українські вчені розглядають приватизацію як перетворення державної власності в інші правові форми. Цей процес є основою для переходу від державно-бюрократичної системи господарювання до ринкової економіки [5; 9; 11].

Приватизація товариства – це не лише перехід товариства від державної форми власності до приватної, це дії держави, спрямовані на приватизацію окремого товариства з урахуванням політичних особливостей процесу та вирішення соціально-економічних питань. Аналізуючи процеси приватизації у світі за останні десять років, можна спостерігати їх інтенсифікацію як в індустріальних країнах, так і в країнах, що розвиваються. В індустріальних країнах не має єдиного загальноприйнятого підходу до проведення приватизації, що пов'язано з національними особливостями, політичними причинами та галузевою структурою економіки.

Загалом можна виділити два основні напрямки приватизаційних процесів, які відображають особливості становлення класичних моделей корпоративного управління у розвинених країнах:

- проведення спеціальних приватизаційних заходів (організаційна реструктуризація, фінансове оздоровлення, приватизаційне проектування, зміна стилю менеджменту);
- безпосередня організація продажу підприємств (збереження інтересів держави на приватизованих товариствах, залучення інвесторів) [4].

Так, у розвинутих капіталістичних країнах приватизація та роздержавлення були спрямовані на забезпечення виконання таких цілей: розвиток конкуренції, зменшення заборгованості уряду, підвищення ефективності функціонування державного сектору, прискорений ріст виробництва шляхом залучення недержавних інвестицій, боротьба з державною монополією,

створення повноцінного ринку капіталу, цінних паперів і валюти, розподілення відповідальності за зовнішній борг між урядом і виробниками, залучення їх у галузі економіки, які традиційно управляються державою [11].

Основними чинниками, які визначають національну модель корпоративного управління, є: особливості проведення приватизації, законодавча регламентація процесів управління, рівень розвитку фондового ринку, рівень участі держави в корпоративному управлінні.

Системи управління корпораціями в різних країнах мають певні особливості, що дозволяє визначати їх як окремі типи або моделі корпоративного управління. На сьогодні можна виділити три основні моделі корпоративного управління: англо-американську, засновану на зовнішньому контролі, німецьку, орієнтовану на внутрішні механізми впливу; японську [9]. Розглянемо дані моделі управління у розрізі внутрішніх механізмів корпоративного управління, а саме: структури власності та складу учасників управління.

Американська модель характеризується переважно підходом, що передбачає розподіл частини прибутку компанії для інвестування її суспільнокрисних ініціатив. Модель зорієнтована, перш за все, на „публічних” акціонерів, тому навіть власник 2-5% акцій може вважатися великим акціонером. Їй притаманна однорівнева структура органів управління, за якої рада директорів включає виконавчих та незалежних директорів.

Аналізуючи недоліки такої моделі корпоративного управління, слід зазначити про наявність конфлікту інтересів інвесторів, що прагнуть високих прибутків, та керівництва компанії, що орієнтується на короткотермінові цілі хоча й з метою зацікавлення інвесторів. Наслідки цього нерідко проявляються в спотворенні фінансової звітності.

У сучасних економічних умовах американська модель соціально-відповідальної поведінки компаній використовується найширше. Це пояснюється тим, що вона досить легко втілюється в життя, результати її реалізації часто є публічно наочними. Важливим є і той факт, що з погляду інвестора, участь компанії в добродійній діяльності характеризує її як соціально стійку і, отже, за інших рівних умов, привабливішу для зовнішніх вкладень; ця модель у разі коректного її втілення, знаходить

найбільш позитивний відгук від населення, громадських організацій і персоналу, оскільки дозволяє цим групам сприймати компанію як таку, що піклується про потреби мешканців міста, району тощо. Основними повідомленнями, які компанія, що застосовує американську модель корпоративного управління, може нести цільовим групам і використовувати у побудові зовнішніх комунікацій, є такі, як екологічність роботи компанії; стабільність і надійність. Тож, обираючи американську модель, компаніям необхідно забезпечити залучення місцевої влади, громадських організацій і населення до процесу вибору об'єктів соціально-орієнтованого інвестування, а також відстежувати результат від цих вкладень.

Корпораціями США та Великої Британії управляють зовнішні акціонери (аутсайдери), що дало змогу багатьом з них накопичити значні капітали для розвитку свого бізнесу. Тому не дивно, що в США створений найбільший ринок капіталу, а Лондонська біржа стала третьою за показником капіталізації після Нью-Йорка та Токіо. Оскільки більшість громадян цих країн є акціонерами не лише однієї корпорації, існують досить жорстокі правила розкриття інформації про діяльність корпорації. Також слід зазначити, що Велика Британія була однією з перших індустріально розвинутих країн, що проводила довгострокову програму приватизації. У результаті вона стала засновником різних технологій приватизації та формування корпоративного сектору економіки.

Основними власниками в американській системі корпоративного управління є інституціональні інвестори. Характерною рисою цієї моделі є ефективне законодавство, що визначає права та обов'язки основних учасників – менеджерів, директорів і акціонерів [13].

Німецька модель передбачає, що соціально-відповідальна діяльність компанії пов'язана з досягненням її бізнес-цілей і є частиною стратегії створення додаткової інвестиційної привабливості компанії.

Практично всі ініціативи, що фінансуються компанією в рамках такої моделі, мають безпосередньо стосуватися підвищення прибутку. Поштовхом до розвитку соціальної відповідальності в Європі став закон, що зобов'язав пенсійні фонди інформувати громадськість про те, чикладають вони

надходження від пенсійних внесків у діяльність соціально відповідальних компаній. Взагалі, сектор інвестицій в соціально відповідальний бізнес (socially responsible investments – SRI) у світі постійно зростає. Сьогодні активи тільки європейських SRI-фондів сягають 15 млрд. доларів.

Найбільш популярними об'єктами інвестицій у рамках цієї моделі є розвиток науки, освіти і технологій; розвиток персоналу компанії; внесок в розвиток муніципальних утворень, де розташовані виробничі потужності компаній; природоохоронна діяльність; програми приведення діяльності компанії у відповідність до світових галузевих стандартів; добродійні внески за участю працівників компанії.

Серед пострадянських компаній дотримуються німецької моделі група компаній „Лукойл”. Так, у соціальному кодексі компанії “Лукойл” для забезпечення ефективності соціальних вкладень групи, використовується безперервний контроль над витратами, гнучке використання пайової участі компанії та її працівників у фінансуванні соціальних ініціатив, а також – залучення партнерів для спільного фінансування соціальних проєктів компанії. Таким чином, кожна з ініціатив компанії у сфері навчання і соціального забезпечення персоналу, фінансування соціальних об'єктів, направлена на підвищення вартості її матеріальних і нематеріальних активів.

Сьогодні німецька модель адаптується найбільш великими промисловими компаніями, що досягли певного рівня стабільності бізнесу. Ця модель має на увазі економічне обґрунтування соціальних ініціатив і їх інтеграцію у корпоративну стратегію розвитку компанії. Тому, перед впровадженням цієї моделі, керівництву промислової компанії необхідно бути впевненим, що, крім визначення об'єктів вкладень і виділення відповідних коштів, вся діяльність компанії буде переглянута з точки зору її відповідності моделі корпоративної соціальної відповідальності. До того ж, мають бути розроблені та закріплені механізми контролю за ефективністю вкладених коштів.

На теперішній час актуальність та дієвість даної моделі підтверджується результатами дослідження Асоціації менеджерів (національна некомерційна громадська організація, діяльність якої спрямована на всебічний розвиток ділового

співтовариства) за 2004 р., згідно з яким від компаній, що прагнуть бути соціально відповідальними, очікується соціально відповідальне ведення бізнесу в цілому, а не тільки благодійність [13].

З погляду інвестора німецька модель є привабливішою при оцінці соціально-відповідальної поведінки компанії, оскільки може бути виміряною конкретними результатами, у тому числі й грошовими.

Характерною рисою німецької моделі є висока концентрація акціонерного капіталу. Так, у 1988 р. у 27 із 40 найбільших німецьких корпорацій існував принаймні один власник, чий пакет складав більше 10% акцій корпорації, а в більшості корпорацій три власники разом володіли більш ніж 50% акцій корпорації. Об'єднання Західної та Східної Німеччини стало основним поштовхом до проведення приватизації. У 1989 р. засноване приватизаційне агентство „Тreuhand”, яке в 1990 р. було найбільшою холдинговою компанією у світі (124000 східнонімецьких компаній). Однак, першій етап приватизації призвів до негативних наслідків, оскільки погіршив діяльність фірм навіть у потенційно перспективних компаніях і призвів до росту безробіття. У зв'язку з цим, у 1994 р. уряд країни ініціював реформи власності, спрямовані на залучення додаткових засобів на реструктуризацію фірм та обмеження свободи дій приватизаційного агентства.

У німецькій моделі, на відміну від англо-американської, власники мають можливість і зацікавлені у використанні права власника та особистій участі в контролі за менеджментом корпорації. Це пов'язано з тим, що ринок корпоративного контролю в німецькій моделі не відіграє такої ролі, як в англо-американській. Основними учасниками німецької моделі корпоративного управління є банки і корпоративні акціонери, які утримують відповідно 27% та 41% акціонерного капіталу.

Японська модель передбачає соціальну згуртованість на рівні компанії і ділову згуртованість на рівні індустріальної групи. Основні характеристики японської моделі полягають у об'єднанні бізнесу з боку окремих компаній в групи, що передбачає високу концентрацію власності в руках середніх та великих інвесторів з перехресним їх володінням компаніями-учасницями групи. Основним джерелом фінансування групи є

власний банк, що концентрує заощадження у депозитній формі та знижує вплив фондового ринку [3]. Система управління орієнтована на соціальну єдність усіх учасників та здійснюється за принципом „рівний серед рівних”. Взагалі соціальні зобов’язання посідають значне місце і є чи не кінцевою метою діяльності товариства. Для азіатської моделі характерною є активна роль держави, яка впродовж тривалого часу брала участь у стратегічному плануванні бізнесу.

Управління бізнесом, з японської точки зору, не може обмежуватися тільки організаційним розвитком і отриманням прибутку. Воно має базуватися на правильному сприйнятті буття, суспільства і навколишнього світу, усвідомленні своєї відповідальності перед суспільством і прагненні до прогресу цивілізації в цілому. Основні недоліки даної моделі полягають в недостатній прозорості інформації про діяльність акціонерного товариства, низькій системі захисту прав дрібних акціонерів та недостатній увазі питанням прибуткової діяльності.

Для зазначеної моделі характерним є сприйняття підприємства як „виробничої сім’ї”. Працівник вважається членом такої сім’ї, а тому, його відповідальність і права, виходять далеко за межі звичайних функціональних обов’язків. У свою чергу, корпорація підтримує його протягом життєвого шляху: допомагає в придбанні житла, виділяє фінансову допомогу при народженні дітей, а потім їх навчанні, виплачує щедру вихідну допомогу і корпоративні пенсії.

Особливості розуміння соціальної відповідальності у межах азіатської моделі виявляються в специфічних інститутах „довічного найму”, „принципі старшинства” [24] при оплаті праці і просуванні по службі. Ці механізми не закріплені законодавчо, але фактично є соціальним імперативом, що реалізовується в більшості великих компаній.

Японська система корпоративного управління формувалася після Другої світової війни під впливом політики США. У той же час менталітет японської економіки вніс істотні корективи, і сьогодні японська система корпоративного управління ближча до німецької. Її головні відмінності – існування ділових угруповань, які, по суті, є фінансово-промисловими групами. Ця модель характеризується високим відсотком афілійованих банків та

компаній у складі акціонерних товариств, які мають неформальні ділові контакти.

Відмінність корпоративного управління в Японії від управління, прийнятого в інших країнах, є одним з чинників, що обмежують можливість такого застосування. Відмінні риси корпоративного управління в умовах японського капіталізму тісно пов'язані як з конкуренцією між фірмами, так і з взаємостосунками між керівництвом і найманими працівниками.

Широко відомо, що Захід покладається на ефективність ринкового механізму, який спирається на вільне розміщення капіталу, тоді як в Японії ефективність пов'язують з постійним вдосконаленням виробничого процесу або інвестиціями в компанії, які займаються постачанням запасних частин або виготовленням продукції. Більш того, виділення інвестицій здійснюється з урахуванням ділових і споріднених зв'язків цих компаній. Тому, коли західні компанії прагнуть до впровадження японського стилю управління, то багато в чому стикаються з труднощами, оскільки їх система не може адаптувати ці методи в тій мірі, як це виходить у японців. Наприклад, в Японії передумовою динамічної ефективності є відчуття справедливості у всіх соціальних і економічних питаннях. На Заході, де вважається нормальним збільшувати короткострокові прибутки за рахунок інших учасників ринку, таку атмосферу важко створити. Можна припустити, що це і не дозволяє західним компаніям досягати такого успіху, який спостерігається у японських корпорацій.

Деякі дослідники вважають, що виробництво в Японії не регулюється за допомогою централізованого об'єднання корпорацій або за допомогою ринку, де попитом користується конкурентоспроможна продукція. Виробництво ґрунтується на співпраці, яка припускає зв'язки або взаємні зобов'язання. Такі відносини зменшують ризик ситуації, коли один партнер обходить іншого в бізнесі. Це означає, що вартість трансакцій в Японії нижче, ніж в країнах Заходу. На думку Ronald Dore, японці ніколи не сприймали до кінця Адама Сміта з його ідеєю чистого ринку. Вони завжди наполягали на тому, що і м'ясник, і пекар, і пивовар повинні переслідувати не тільки власні інтереси, але і бути при цьому доброзичливими і великодушними. Саме це почуття обов'язку, що виходить за рамки формального контракту

і є достатнім, оскільки, забезпечує ту необхідну віддачу, яка допомагає системі контрактів, заснованій на зв'язках, залишатися життєздатною [4]. Можна тільки додати, що доброзичливість і великодушність, як відмінні риси філософії японського управління були започатковані ще в XVI-XVII століттях в соціальній етиці С. Сузукі (1579-1655), погляди якого його послідовник Б. Ісіда (1685-1744) розвинув до рівня економічної філософії, дотепер пануючої в сучасній Японії. Можна також розглядати корпоративне управління з погляду принципів, на яких ґрунтується контрактна система в Японії. Наприклад, взаєностосунки між постачальником комплектуючих частин і фірмою-виробником носять прихований і неформальний характер. Причини взаєностосунків подібного роду є сферою кадрової політики.

Застосування таких принципів, як довічний найом, довгострокова кар'єра і ротація, що сприяє створенню широкої мережі тривалих особистих зв'язків між окремими менеджерами як усередині компанії, так і за її межами. В цьому і полягає дієвість контрактної системи, заснованої на зв'язках прихованого характеру. Якщо суспільство прагне індивідуалізму, то за відсутності підтримки у вигляді „сімейності” запозичені японські методи навряд чи ефективно працюватимуть. Для того, щоб японський стиль управління працював, необхідно, щоб всі зацікавлені сторони об'єднали свої зусилля. Відсутність подібної атмосфери в компанії будь-якої країни може обмежити перспективу перенесення деяких методів управління.

Однак, коли мова йде про проблеми впровадження японського стилю управління в іншому середовищі, то слід, ймовірно, говорити не про повне його копіювання, а про ступінь розповсюдження або, застосування моделі в ділову практику інших країн. Поза сумнівом, що будь-яке запозичення методів однієї країни і їх впровадження в іншу буде здійснено набагато легше і успішніше, якщо методи управління цих країн близькі за змістом. Цьому зближенню цілком може сприяти глобалізація сучасного суспільства, яка є поступовим перетворенням різномірного світового соціального простору в єдину систему, в якій безперешкодно переміщуються інформаційні потоки, ідеї, цінності і їх носії, капітали, товари, стандарти поведінки, видозмінюючи діяльність і механізми взаємодії соціальних

спільнот і індивідів. З одного боку, можна припустити, що всі корпорації світу наближаються до ступеня однорідності, оскільки в умовах глобалізації технологія, ринкові умови і організаційні структури можуть зробити більший вплив на стиль управління і процеси, ніж культурні чинники.

Унікальність японського досвіду також пов'язана з появою в післявоєнний період феномена „корпоративна людина”. Виникнення корпоративної людини було викликано причинами економічного, соціального і культурного характеру, хоча даний феномен має корені в історичному минулому. Традиційне уявлення про даний феномен свідчить про те, що корпоративна людина – це трудоголік, повністю відданий своїй компанії, надає перевагу інтересам підприємства, а не особистим і сімейним інтересам і має тісні особисті контакти з іншими працівниками компанії. Основними якостями корпоративної людини є старанність, працьовитість, лояльність, відданість компанії та ін. Саме ці характерні риси є прикладом, коли намагаються пояснити стрімке економічне зростання Японії .

Оцінюючи соціальні передумови виникнення корпоративної людини, слід згадати суспільність і колективізм японської нації, зокрема, відносини між членами соціальної групи, які культивуються в японському суспільстві протягом сторіч. Ці відносини, що з'явилися у відповідь на труднощі важкого життя, яке було у більшості японців в більш ранні епохи, можна визначити: одним словом *ganbaru*, що означає „не здаватися”, „продовжувати працювати, незважаючи на труднощі”, бути терплячим.

Вживання в складних умовах вимагало взаємодопомоги і трудової участі з боку всіх членів соціальної групи. Беззастережне прийняття членом соціальної групи концепції важкої постійної праці і боротьби одержувало матеріальну і духовну підтримку групи. В свою чергу, повна і беззастережлива підтримка при будь-яких обставинах вимагала від члена групи його повної і безумовної лояльності і відданості своїй групі, що культивувало його залежність, спочатку від сім'ї, а потім корпорації.

В процесі швидкої індустріалізації і економічного зростання Японії в епоху Мейозі і період, підготовки до другої світової війни *ganbaru* поступово перетворюється в менталітет народу і до

теперішнього часу залишається головним гаслом життя японців. Проте взаємовідносини між корпоративною людиною і японською системою управління будуються не на стосунках лояльності працівника до своєї компанії або відносинах, які встановлюють пріоритет колективних інтересів над особистими, а навпаки, це відносини, які виховують лояльність і формують поведінку працівника в групі у відповідь на вимоги компанії.

Щодо приватизації у Японії, то вона розпочалась у 1987 році. Основною метою приватизації було зменшення розмірів державної заборгованості та субсидій. Внаслідок фінансової кризи 1990 р. процеси приватизації були призупинені та відновлені лише у 1993 р..

Таким чином, в країнах з ринковою економікою існування різних моделей обумовлено особливостями проведення процесу приватизації та особливостями формування всієї економічної політики тієї або іншої країни. Аналіз тенденцій зміни форми власності (з державної на акціонерну) в таких країнах, як США, Велика Британія, Німеччина, Австралія, Японія показав її доцільність з точки зору зменшення дефіциту державного бюджету, формування корпорацій, підвищення рівня ефективності господарюючих суб'єктів національних економік. Як зазначає О. Богомолів, постсоціалістичні держави ініціювали проведення реформи власності з метою підвищення ефективності господарської діяльності товариств, створення конкурентного середовища. Як результат, найбільший внесок у ВВП в постсоціалістичних країнах Східної Європи мають приватизовані товариства Чехії – 75%, Албанії – 75%, Угорщини та Словачкиї – 70%, Білорусії та Казахстану – 15%, України – 40% [4].

В Україні не можна прослідкувати чітких особливостей та методології проведення приватизації, оскільки протягом 1991–2009 рр. вона мала несистемний хвилеподібний характер і різні цілі. Однією з цілей початкових етапів приватизації в Україні було збільшення інвестицій в основний капітал товариств, що приватизуються. Одним із критеріїв цього процесу є здійснення оціночної вартості об'єкта приватизації, можливості врахування виконання зобов'язань щодо внесення інвестицій покупцями об'єктів приватизації відповідно до укладених договорів купівлі-продажу.

Комбінація елементів сучасних моделей корпоративного управління є однією з основних рис української моделі (рис. 1). Яскравим прикладом поєднання елементів аутсайдерської та інсайдерської моделей є діяльність наглядової ради.

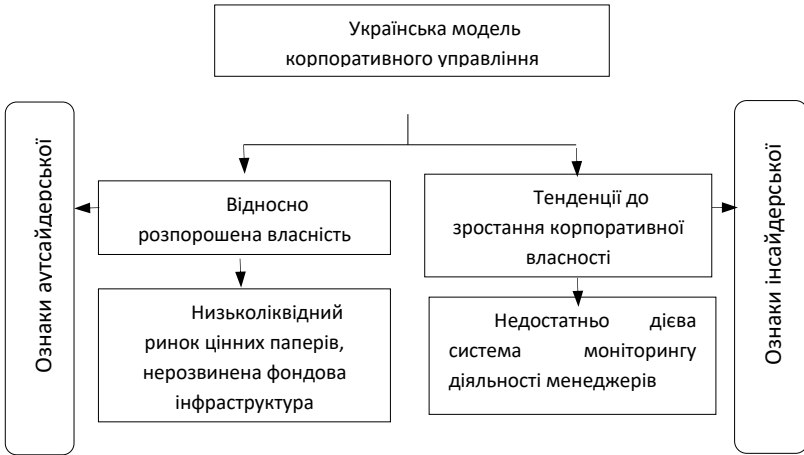


Рис. 1. Основні ознаки української моделі корпоративного управління

На сьогодні недостатньо розвинений фондовий ринок України унеможливує застосування акціонерами такого інструмента, як продаж акцій, що є основою американської моделі корпоративного управління. Такі механізми, як ворожі злиття та поглинання шляхом скуповування акцій в акціонерів («біле» рейдерство), що призводить до втрати менеджерами посад, які вони обіймають, так само ще не стали засобами тиску акціонерів на керівників підприємств. У зв'язку з цим єдиним механізмом, що може стимулювати керівників діяти в інтересах власників капіталу, є внутрішній контроль акціонерів шляхом використання права голосу на загальних зборах та представництва в правлінні акціонерного товариства.

Ще на початку ринкових перетворень в Україні завдання політики і економіки полягало у структуруванні всього виробничого сектору шляхом визначення, які підприємства слід було залишати у державній власності, які приватизувати

повністю, а в яких зберегти за державою можливість корпоративної участі у підприємницькій діяльності.

Корпоратизація мала на меті реформування існуючої системи управління державним сектором економіки, підвищення відповідальності підприємств за результати економічної діяльності та підготовки їх до приватизації. Саме на цьому етапі була закладена основа складу та структури власників акціонерних товариств, що згодом визначила особливості національної системи корпоративного управління.

Що стосується низької ефективності діяльності вітчизняних компаній, то причина полягає не в наявності державної частки в статутному фонді, а у відсутності механізму ефективного управління пакетами акцій згідно з принципами механізму ринкового господарювання. Так, модель проведення приватизації в Україні суттєво вплинула на структуру прав власності. Зміна структури акціонерного капіталу може здійснюватися шляхом викупу акцій інвесторами або менеджерами товариств, шляхом додаткових емісій акцій, що вносить корективи у структуру розподілу прав власності.

Оцінка моделі корпоративного управління в Україні підтвердила існування проблем формування сучасного корпоративного сектора економіки та забезпечення ефективного корпоративного управління. Основна проблема корпоративного управління зумовлена недосконалістю інститутів власності та структури управління, відсутністю ефективних механізмів саморегулювання та браком практики ефективного впровадження принципів корпоративного управління, які базуються на зарубіжному досвіді.

Ретроспективні проблеми пов'язані із приватизаційними процесами (формуванням АТ) в Україні, роллю держави у взаємовідносинах з корпораціями в перехідний період та ідеологією внутрігосподарського управління. Законодавчо-нормативні проблеми обумовлені недосконалістю відповідної нормативної бази, що не дозволяє своєчасно вирішувати ті проблеми, які виникають внаслідок недоліків чинного законодавства та відсутністю навіть мінімального дотримання встановлених вимог. Проблеми менеджменту полягають у низькому рівні професіоналізму керівників, відсутності відповідних знань, умінь та навичок щодо використання досвіду

корпоративного управління на вітчизняних підприємствах. Не доцільно забувати і про несформовану корпоративну культуру, яка не тільки не сприяє збереженню та розвитку трудового потенціалу, а й руйнує його якісні характеристики – мотивацію до ефективної праці, професійного розвитку, трудової та інноваційної активності тощо.

Отже, інституційне середовище є важливою складовою соціально-економічних зрушень в національній економіці і підвищення рівня її конкурентоспроможності. Вивчення залежності між інституційним середовищем та системою корпоративного управління вказує на доцільність реформування певних прогалин розвитку інституційної системи України, які мають бути направлені на: посилення гарантій прав власності та особистої безпеки; зниження рівня корупції та бюрократії в державі; забезпечення незалежного та справедливого судочинства; поліпшення ефективності корпоративного управління та впровадження в практику ведення бізнесу норм соціальної відповідальності; формування ефективного конкурентного середовища, запровадження прозорого механізму державного захисту конкуренції і створення умов для стабільного господарювання. Крім цього, розвиток інституційного забезпечення функціонування корпорацій має вирішувати два наступних завдання. По-перше, розробка та запровадження механізмів, що забезпечуватимуть соціально-економічний розвиток національної економіки на основі корпоративного сектору. По-друге, напрацювання інструментів, які забезпечать підтримку балансу інтересів учасників корпоративних відносин.

Як засвідчив зарубіжний досвід, ідеальної моделі корпоративного управління в світі не існує, кожній з них властиві свої позитивні та негативні риси. Однак, зазначені вище особливості американської, європейської та японської моделей, можуть бути притаманні суспільству, яке має розвинуту структуру ринку, стабільну ринкову економіку, а також стійку законодавчу базу. На сьогоднішній день українське законодавство не окреслює сферу соціально-економічних відносин, де може існувати корпоративне управління, проте певні розробки у сфері принципів корпоративного управління на національному рівні вже існують. Відтак більш глибоке дослідження світового досвіду в цьому питанні має стати

наступним етапом наукового пошуку результати якого матимуть практичну цінність.

Список використаної літератури:

1. Головкова Л.С. Особливості формування та розвитку корпоративних структур в економіці України / Л.С. Головкова // Держава та регіони. Сер.: Економіка та підприємництво. – 2009. – №7. – С. 60–68.
2. Горкіна Л.П. Погляди вітчизняних економістів ХІХ – початку ХХ ст. на інституціональне забезпечення економічного розвитку / Л.П. Горкіна // Наукові праці ДонНТУ. Серія: економічна. – Випуск 103-2. – Донецьк, 2006. – С. 4–11.
3. Гриньова В.М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні / В.М. Гриньова, О.Є. Попов – Х.: Вид. ХДЕУ, 2003. – 324 с.
4. Довгань Л.Є., Малик І.П. Корпоративне управління: інституціональні аспекти: Монографія / За ред. Л.Є. Довгань. – К.: Політехніка, 2006. – 340 с.
5. Євтушевський В.А. Основи корпоративного управління: Навч. посібник / В.А. Євтушевський – К.: Знання-прес, 2002. – 317 с.
6. Корпоративне управління – теорія і практика. – К.: USAID: FMI/ ДКЦПФР, 2000. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.fmi.inc.net
7. Корпоративні структури в національній інноваційній системі України / Під. ред. д-ра екон. наук Л.І. Федулової. – К.: вид-во УкрІНТЕІ, 2007. – 812 с.
8. Костенко О. Стимули для прозорості / О. Костенко // Цінні папери України. – 2008. – №1. – С. 17.
9. Ледомська С. Підсумки сертифікатної приватизації в Україні (1995-2000 рр.) / С. Ледомська, В. Ларцев // Економіка України. – 2001. – № 5. – С. 14–22.
10. Суторміна В. Фінанси зарубіжних корпорацій: Навч. посіб. / В.М. Суторміна, В.М. Федосова – К.: Либідь, 1993. – 247 с.
11. Сірко А. Корпоративна власність у транзитивній економіці / А. Сірко // Економіка України. – 2003. – №2. – С. 57–64.

12. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративних відносин. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dibpp/2009_8/N4-str10-13.pdf.

13. Чечетов М.В. Приватизація: теорія, методологія, практика: Монографія. – К.: ІВЦ Держкомстату України, 2005. – 645 с.

14. Шкодін Я.В. Основні тенденції формування та розвитку моделі корпоративного управління в Україні / Я.В. Шкодін // Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. – 2009. – №851. Сер.: Економіка. – С. 55–59.

15. Яременко О. Механізм інституційних змін / О. Яременко // Економічна теорія. – 2006. – №1. – С. 3–12.

Тарасюк Г.М., Бурачек І. В.
**Моделі корпоративного контролю в акціонерних
товариствах та метод реальних опціонів в управлінні
інвестиційними проектами корпорацій**

Проблематика корпоративного управління досліджується вітчизняними науковцями О. Вінник, С. Глуценко, В. Євтушевським, В. Задихайлом, О. Кібенко, Е. Кореневою, А. Сірком, З. Шершньовою та ін.; російськими науковцями – В. Андроновим, Д. Голубковим, Т. Долгопятовою, М. Кругловим, О. Радигіним, І. Храбровою та ін.; зарубіжними вченими Р. Акоффом, М. Аокі, Ч. Бернардом, П. Друкером, К. Ейзенхардом, Г. Мінцбергом, М. Хаммером та ін. Кожен з названих вчених згідно спрямованості своїх наукових інтересів з різним ступенем глибини вивчає окремі сторони корпоративного контролю. Однак, дослідженню особливостей розвитку моделей корпоративного контролю в умовах трансформації економіки присвятили свої праці незначна кількість вчених, зокрема, вітчизняні – Н.Е. Дєєва, Т.Г. Зайцева, Н.С. Михайлова, а також зарубіжні – Ю.Н. Грибова та Т. Долгопятова.

Мета дослідження полягає у визначенні сутності поняття „модель корпоративного контролю”, дослідженні існуючих моделей корпоративного контролю та розкриттю змісту методу реальних опціонів в управлінні інвестиційними проектами корпорацій.

Відповідно до виду власності підприємства, особливостей механізмів фінансового регулювання, національного законодавства в акціонерних товариствах (АТ) можуть формуватися різні моделі корпоративного контролю. Для їх дослідження розглянемо насамперед трактування поняття „модель” в науковій літературі. Термін „модель” походить від латинського „modulus”, що означає міра, мірило, зразок, норма.

Цікавим є погляд К.Б. Батороева, який вважає, що моделі виступили проміжною ланкою між реальним, матеріальним світом і теорією, яка цей світ описує, вони знаходяться посередині між емпіричним і теоретичним, теоретичним та методологічним рівнями знання [1, с. 142].

У свою чергу, Е.М. Майбурд під поняттям „моделі” розуміє економічні постулати, які визначають зміст економічних явищ,

основоположних для певного наукового напрямку. Вчений зазначає, що на основі моделей економічних явищ були сформульовані наступні постулати класичної політичної економії: 1. Концепція „економічної людини”. 2. Рівність сторін, які домовляються. 3. Повна інформованість. 4. Плинність ресурсів. 5. Еластичність чисельності робочого населення по заробітній платі рівна або більша одиниці. 6. Абсолютизація прибутку як мети фірми. 7. Висока рухливість рівня заробітної плати. 8. Головна економічна мета – накопичення капіталу. 9. Недостатнє відношення до землі як фактору виробництва. 10. Безумовний економічний лібералізм [14, с. 219-221].

М.М. Шигун розглядає поняття „моделі в економіці”, під якою розуміє спеціально розроблену із застосуванням загальнонаукових та прикладних методів досліджень конструкцію, яка призначена для вивчення стану і поведінки економічного явища та розробки важелів впливу на нього. Продовжуючи далі розгляд питання, слід вказати, що серед вчених і науковців відсутній єдиний підхід до трактування поняття „корпоративний контроль”. Досить часто автори ототожнюють поняття „корпоративний контроль” з поняттям „корпоративне управління”. З метою встановлення моделей корпоративного управління вважаємо за доцільне визначити основні підходи до трактування терміну „корпоративний контроль” (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення поняття „корпоративний контроль” у наукових джерелах

№ з/п	Джерело	Визначення
1.	Губін С.П.	Корпоративний контроль – це можливість суб’єктів акціонерних відносин забезпечувати постійний вплив на ухвалення стратегічних управлінських рішень
2.	Дєєва Н.Е., Михайлова Н.С.	Корпоративний контроль – це управлінська функція, яка полягає в спроможності зацікавлених суб’єктів корпоративних відносин здійснювати постійний вирішальний вплив на прийняття тактичних і стратегічних рішень корпоративного товариства,

		розпоряджатися капіталом і майном товариства на підставі майнових чи власних повноважень з метою досягнення зацікавленими суб'єктами корпоративних відносин і товариством у цілому визначених цілей
3.	Зайцева Т.Г.	Корпоративний контроль – це гнучка система забезпечення інтересів широкого кола учасників корпоративних відносин, що дозволяє попереджати виникнення корпоративних конфліктів шляхом визначення впливу різних груп учасників на управлінський процес та відповідної організації корпоративного управління в АТ
4.	Переверзев О.М.	Корпоративний контроль – це внутрішньофірмовий контроль за діяльністю виконавчого органу, здійснюваного системою органів корпоративного управління і контролю на засадах розмежування контрольної компетенції і дотримання компетенційної ієрархії, закріпленої в правових нормах
5.	Чаус В.М.	Корпоративний контроль – це підсистема корпоративного управління, призначена для збалансування інтересів учасників корпоративних взаємовідносин в процесі їх участі в корпоративній діяльності. Як система – це сукупність форм, методів управління, наукових підходів, за допомогою яких спрямовують та перевіряють діяльність акціонерного товариства
6.	Черпак А.Є.	Корпоративний контроль – це управлінська функція власників і зацікавлених у діяльності корпорації осіб, що мають право на отримання інсайдерської інформації про акціонерне товариство та здійснення коригувального впливу на прийняття управлінських рішень в акціонерному товаристві

Джерело: [8, с. 18; 10, с. 44; 12, с. 15; 16, с. 5].

Таким чином, більшість авторів корпоративний контроль розглядають як функцію управління або підсистему корпоративного управління. Беручи до уваги, що корпоративне управління – це сукупність відносин між окремими особами чи

групами осіб, що ґрунтуються на відокремленні прав власності від прав управління (контролю), зрозуміло, що поняття „корпоративного управління” є ширшим, ніж поняття „корпоративний контроль” і може включати інші ніж контрольні відносини.

Крім того, слід відмітити, що Т.Г. Зайцевою у дисертаційному дослідженні виділено три підходи до визначення сутності корпоративного контролю: акціонерний, управлінський та мотиваційний. Відповідно до акціонерного підходу, корпоративний контроль розглядається тільки як можливість акціонерів брати участь в управлінні АТ. Управлінський підхід зосереджується на визначенні змісту корпоративного контролю як специфічної форми здійснення контролю акціонерів над діями найнятого ними професійного керівництва акціонерного товариства. Визначення мотиваційної природи корпоративного контролю полягає у встановленні взаємозалежності між поведінкою різних груп учасників в корпоративних відносинах. Узагальнення виділених підходів дозволило автору визначити сутність корпоративного контролю, як гнучкої системи забезпечення інтересів широкого кола учасників корпоративних відносин, що дозволяє попереджати виникнення корпоративних конфліктів шляхом визначення впливу різних груп учасників на управлінський процес та відповідної організації корпоративного управління в АТ [12]. Російський вчений Т.Г. Долгопятова вважає, що корпоративний контроль в успішних підприємствах належить адміністрації або зовнішнім власникам, а в неуспішних підприємствах – концентрується у керівників підприємства або залишається розсіяним [11].

З огляду на вище розглянуте, вважаємо, що під моделлю корпоративного контролю слід розуміти розроблену конструкцію, що відображає ефективний розподіл контролю в акціонерному товаристві між власниками і менеджерами. Вивчаючи праці вітчизняних та зарубіжних вчених, встановлено, що вченими не достатньо уваги приділено дослідженню методів корпоративного контролю. Більшість з вчених досліджують у своїх працях методи корпоративного управління. Однак, як визначено вище, корпоративний контроль є підсистемою корпоративного управління, тому вважаємо за доцільне подальший розгляд досліджуваного питання.

Такі вітчизняні вчені, як Н.Е. Дєєва та Н.С. Михайлова запропонували виділити три моделі корпоративного контролю в залежності від власника контролю: акціонерні, управлінські та змішані. На думку даних авторів, акціонерна модель корпоративного контролю властива для тих товариств, де корпоративний контроль здійснює акціонер, якщо йому належить 100 % акцій, чи акціонери. В такому АТ управління здійснюється його власниками і наймані менеджери відсутні. Об'єктом контролю в зазначеній моделі виступають майно і капітал товариства.

Управлінська модель корпоративного контролю характеризується великою кількістю акціонерів, у кожного з яких незначний пакет акцій, а управління здійснює одноособовий чи колегіальний виконавчий орган. Об'єкт корпоративного контролю в даній моделі такий самий як і в акціонерній моделі, тому як менеджери виступають неформальними власниками компанії.

Змішана модель корпоративного контролю увібрала в себе характерні для двох попередніх моделей риси. Її особливість полягає в тому, що управління товариством здійснює виконавчий орган, однак на відміну від управлінської моделі, акціонери заінтересовані в контролі за діяльністю найманих менеджерів. В цій моделі власність АТ може належити як одному акціонеру зі 100 % акцій, так і декільком акціонерам, при цьому поряд з мажоритарними акціонерами можуть бути і власники незначних пакетів акцій (до 5 %). Об'єкт корпоративного контролю в змішаній моделі також носить суперечливий характер, тому що для виконавчого органу та акціонерів він різниться. Об'єктом контролю для управлінців є поточна діяльність товариства, а також його майно і капітал. Для акціонерів об'єктом контролю перш за все буде діяльність й рішення виконавчого органу [9, с. 45-46].

Назаровою Г.В. на основі статистичного аналізу функціонування промислових підприємств корпоративного сектору економіки визначено у дисертаційному дослідженні ефективність моделі корпоративного контролю із концентрацією власності у стратегічних інвесторів з контрольними або контролюючими пакетами акцій, та пов'язаних з ними інсайдерів. На думку дослідника, тенденції розподілу власності

по групах інвесторів за галузевою ознакою свідчать, що найбільшими інвесторами в промисловості України є самі підприємства України при збереженні корпоративного контролю держави у стратегічних галузях [15].

Враховуючи міжнародний досвід з даного питання, слід відмітити, що російським вченим Ю.Н. Грибовою виділено чотири моделі корпоративного контролю, притаманні для російських підприємств:

1. Приватне підприємство. Дана модель передбачає суміщення функцій власників і керівників. Головний акціонер – директор, при цьому дрібними акціонерами можуть бути інші менеджери, посадові особи, органи влади, з якими досягається баланс інтересів.

2. Колективна менеджерська власність. Також передбачає суміщення функцій власників і керівників. При цій моделі ніхто з переважаючих акціонерів не володіє контрольним пакетом акцій, але частка директора перевищує частку кожного члена команди.

3. Концентроване зовнішнє володіння. Зовнішній власник розпоряджається контрольним пакетом акцій, а менеджери – це наймані працівники або власники малих пакетів акцій (3-5 %). Автор вважає, що дана модель в основному сформувалася в ході вторинного перерозподілу приватизаційної акціонерної власності.

4. Розсіяне управління. Контроль фактично належить менеджменту підприємства. Для даної моделі характерно, що менеджер часто є власником пакету акцій середнього розміру (5-15 %). Інші акції частково розсіяні серед дрібних акціонерів („інсайдерів” і сторонніх осіб), частково можуть знаходитися у вигляді невеликих пакетів у державних органів, інституційних інвесторів, інших власників. Основні риси моделі – поєднання не контрольованості менеджменту, невпевненості в майбутньому і/або небажання акціонерів збільшити свою частку у власності [6, с. 67].

На нашу думку, виділені моделі корпоративного контролю є ефективними в процесі здійснення контролю. Схожу думку щодо моделей корпоративного контролю має і російський вчений Т.Г. Долгопятова, яка також виділяє серед моделей корпоративного контролю приватного підприємства,

колективної менеджерської власності, модель з концентрованим володінням, модель з розсіяним володінням [11, с. 127]. Бачення Т.Г. Долгопятової є наступним – перевагою моделі корпоративного підприємства є поява власника, який зацікавлений в ефективній роботі підприємства, орієнтація управління на фінансово-економічні результати, гнучкість і швидкість реакції на зміну умов. Підприємство закрите від посягання інших інвесторів, і ймовірно перетворення в сімейний бізнес, де власник і його спадкоємці будуть брати участь в управлінні.

Натомість модель колективної менеджерської власності несе в собі ризик порушення командної структури контролю, який лежить в можливості порушення коаліції інтересів групи головних менеджерів – акціонерів. Важливою характеристикою даної моделі є відкладений конфлікт власників. Ймовірний розпад коаліції інтересів основних акціонерів, що призведе до відновлення затратного процесу перерозподілу власності.

Долгопятова Т.Г. вважає, що модель з концентрованим володінням є всередині стійкою. Її зміни можуть відбутися при проведенні реорганізації підприємства за рішенням зовнішнього власника. Дана модель в основному формувалася в процесі вторинного перерозподілу акціонерної власності. В останні роки для її становлення часто використовувалися процедури банкрутства. Модель з розсіяним володінням також є стійкою при відсутності довгострокових змін в економічній кон'юнктурі, які можуть змінити уявлення про очікувані доходи від даного бізнесу і створити попит на його акції. При цьому банкрутству неблагополучних великих компаній будуть перешкоджати його менеджмент і органи влади [11, с. 131-133].

Потрібно зазначити також, що в Російській Федерації переважає характерна поєднанням функцій володіння і управління „інсайдерська” модель корпоративного контролю, пов'язана з високими затратами на утримання власності. Як вважає Г.Г. КОРТУНОВ, інсайдерська модель корпоративного контролю характерна і для великих промислових підприємств України, які більше орієнтовані на банківське а не емісійне фінансування. У такій моделі корпоративного контролю власники АТ не зацікавлені у нарощуванні обсягу цінних паперів

у вільному обігу на ринку (що зменшує можливості здійснення контролю за діяльністю корпорації, може призвести до ворожого поглинання), а тому заниженим є й рівень ринкової капіталізації таких АТ [13]. На думку Зайцевої Т.Г., до запровадження на переважній більшості українських підприємств інсайдерської моделі корпоративного контролю, зорієнтованої передусім на додержання інтересів їх вищих менеджерів призвело втілення принципу масового продажу акцій компаній за приватизаційні сертифікати за відсутності адекватних механізмів зовнішнього впливу (насамперед, розвинутого фондового ринку) [12, с.7]. “Особливість вітчизняної інсайдерської моделі полягає в тому, що вона функціонує у ситуації відсутності таких ринків та найважливіших інститутів ринкової економіки” – вважає Н.А. Супрун.

Як зазначає А. Сірко, інвестори, передусім зовнішні, позбавлені значною мірою як інструментів прямого контролю за діяльністю менеджерів через демократичні процедури загального керівництва й формування робочих органів корпорації, так і можливостей побічної оцінки свого бізнесу через динаміку ринкової вартості акцій [19, с. 76]. У межах такої моделі домінуючі власники здебільшого не зацікавлені у формуванні прозорих правил корпоративної взаємодії та залученні зовнішніх інвестицій, оскільки це пов’язане із загрозою втрати домінуючих позицій, а отже, і контролю. З іншого боку, інвестори також не зацікавлені вкладати кошти у підприємства, влада в яких фактично належить домінуючій групі акціонерів. Така ситуація, що дістала у науковій літературі назву “дилеми інсайдерів” (insider’s dilemma), унеможлиблює становлення ефективних форм корпоративного контролю та призводить до зниження інвестиційної привабливості корпоративного сектору. Для подолання названої проблеми, зазначають О. Беянова та І. Розинський, інсайдери повинні відмовитися або від планів залучення інвестицій, або від безроздільності свого контролю [2, с. 255].

Водночас необхідно вказати, що українським вченим Ю. Уманцевим аналогічні моделі корпоративного контролю ототожнюються з моделями корпоративного управління:

- модель приватного підприємства
- модель колективної власності менеджерів

- модель концентрованого зовнішнього володіння
- модель розпорошеного володіння
- модель переважаючого державного контролю.

Наведене вище може свідчити про те, що автор не розмежовує поняття „корпоративне управління” і „корпоративний контроль”, що має негативні наслідки у корисності результатів його наукових досліджень.

Такі російські дослідники, як В. Голикова, Ю. Симачев, А. Яковлев дотримуються думки, що слід виділяти дві моделі корпоративного контролю з врахуванням різної ступені консолідації власності і різноманітності типів домінуючих акціонерів [5]. Відповідно автори виділяють модель приватного підприємства та модель концентрованого зовнішнього володіння.

На нашу думку, особливу увагу слід звернути на проблеми, що виникають у більшості країн при створенні моделей корпоративного контролю, серед яких можна виділити наступні:

- відносно нестабільна макроекономічна і політична ситуація;
- неблагополучний фінансовий стан великої кількості знову створених корпорацій;
- недостатньо розвинуте і відносно суперечливе законодавство в цілому;
- слабкість інфраструктури для забезпечення виконання корпоративного законодавства;
- домінування в економіці великих корпорацій і проблема монополізму;
- особлива роль менеджерів (директорів) в корпоративному контролі;
- нерозвинута система фінансових інститутів;
- проблема „прозорості” емітентів і ринків;
- відсутність зовнішнього контролю за менеджерами колишніх державних підприємств.

З огляду на вище розглянуте вважаємо, що модель корпоративного контролю повинна включати наступні елементи: розмежування повноважень органів контролю, ефективний контроль з боку спостережної ради за діяльністю виконавчого органу, захист законних прав та інтересів акціонерів, підзвітність

посадових осіб, контроль за їх діяльністю, прозорість структури власності та контролю.

Щодо концепції реальних опціонів, то їй сьогодні відводиться ключова роль у сучасній методології оцінки вартості інвестицій, за допомогою якої можна суттєво знизити ризики великих інвестиційних проектів у корпораціях, а, отже, прийняти адекватні управлінські рішення. Даний метод стає все більш актуальним у зв'язку з динамічним, мінливим зовнішнім середовищем і розширенням гнучкості при прийнятті управлінських рішень.

На теперішній час проблемі використання реальних опціонів в корпоративному управлінні приділяється значна увага в роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Така проблематика є темою досліджень Ф. Модільяні, М. Міллера, С. Мейсона, Г. Десмонда, Д. Сігела, Е. Шварца, В. Галасюк, М. Федотова, В. Ковальова, І. Яремко та інших. Однак, альтернативні методи оцінки вартості підприємства заслуговують на подальший науковий пошук.

Термін „опціон” (від англ. option) означає „повноваження, право або свобода вибору”. Як відомо, фінансовий опціон – це строковий контракт, що містить право (не зобов'язання) покупця купити/продати базовий актив у майбутньому, за ціною, погодженою у момент укладання такого контракту, в обмін на сплату продавцеві премії.

Теорія реальних опціонів розширює концепцію фінансових опціонів (зокрема, опціонів на купівлю або call-опціонів) і розповсюджує її дію на сферу економічного аналізу ефективності капіталовкладень в умовах невизначеності та оцінки корпоративних активів або цілих корпорацій. Термін „реальний опціон” (англ. real option) уперше був введений у 1977 році визнаним авторитетом у сфері корпоративних фінансів Стюартом Майерсом.

На практиці реальні опціони однією з перших застосувала компанія Merck. Згодом їх почали використовуватися для управління інвестиційними проектами у корпораціях Intel та Bonduelle. Саме теорія реальних опціонів була основою для прийняття таких інвестиційних рішень, як: злиття Time Warner і AOL з метою розширення дистриб'юторської мережі за рахунок онлайн-ового середовища; рішення порталу Yahoo! щодо

освоєння бізнесу інтернет-аукціонів; рішення e-Bay про придбання компаній Half.com и Butterfield & Butterfield [7, с. 9].

Під реальним опціоном розуміють право менеджера змінити розвиток інвестиційного проекту з метою підвищення його рентабельності при появі альтернатив цього розвитку, яке зникає через певний період часу. Тобто, концепція реальних опціонів передбачає розгляд опціону у вигляді права вибору альтернативних управлінських рішень. Базовим активом реальних опціонів є грошові потоки від інвестицій або загалом від бізнесу. Замість того, щоб аналізувати актив або проект як єдиний набір очікуваних грошових потоків, його розглядають у вигляді ряду комплексних опціонів, котрі у випадку реалізації породжують нові опціони або грошові потоки [3].

При здійсненні вибору між різними інвестиційними проектами ключовим фактором є гнучкість. Теорія реальних опціонів підтверджує, що гнучкість у процесі прийняття управлінських рішень має економічну цінність і намагається визначити її. Розглядаючи гнучкість, пов'язану з проектом, можна визначити два її види. Перший – внутрішній стосовно проекту, тобто можливість його модифікації при зміні майбутніх умов (розширення, переробка і навіть припинення діяльності). Інший вид гнучкості – зовнішній, котрий передбачає, що здійснення одного проекту може дозволити почати інший, самостійно нереалізований проект. Гнучкість, як правило, вимірюється якісними показниками. Метод реальних опціонів (ROV – real options valuation; ROA – real options analysis) дозволяє визначити її у кількісному виразі, тобто дати грошову оцінку гнучкості.

Література, присвячена тематиці реальних опціонів, містить дві основні тенденції. По-перше, твердження про те, що гнучкість завжди підвищує вартість будь-яких капітальних інвестицій. А по-друге, більш вигідною для компанії є ситуація, коли опціони відкриті. Причина у тому, що оскільки в цілях інвестування опціон можливий у певний момент часу в майбутньому, краще мати його у запасі, аніж реалізовувати, тобто право власності на опціон оцінюється вище, ніж його реалізація.

При розробці концепції інвестиційного проекту можуть використовуватися різні види реальних опціонів:

– опціон росту передбачає додаткові можливості, які можуть з'явитися після початкових капіталовкладень. Наприклад, компанія – виробник мобільних телефонів придбає опціон росту, інвестуючи в науково-дослідні роботи. Ймовірно, що в майбутньому будуть розроблені нові технології, що збільшать прибуток (або збереже його, якщо конкуренти проводять аналогічні дослідження) [7, с. 10];

– опціон на вибір часу передбачає можливість прийняття рішення не в умовах невизначеності, а в той час, коли підприємство матиме достовірну інформацію. Наприклад, таким опціоном є розробка технології для нової продукції з можливістю прийняття рішення про початок її виробництва після надходження інформації про потенційний попит на неї [3];

– опціон зміни масштабу – можливість збільшення або скорочення масштабів виробництва протягом життєвого циклу товару. Наприклад, при виробництві консервованих фруктів доцільно заморожувати надлишкові виробничі потужності у неврожайний рік [7, с. 11];

– опціон на відмову від реалізації проекту – можливість відмовитись від нерентабельного проекту. Наприклад, якщо високорентабельний проект є дуже ризиковим, то обладнання для його реалізації можна взяти в лізинг з можливістю розірвати контракт, якщо продукція не користуватиметься попитом [3].

Особливо актуальним є використання методу ROA для оцінки стратегічних проектів. Компанія завжди називає стратегічним рішення, якщо проект, який вона прагне прийняти, має від'ємне значення чистої приведеної вартості (next present value – NPV) [7, с. 11].

Традиційний аналіз інвестиційних проектів (метод дисконтованих грошових потоків DCF) має ряд серйозних з точки зору оцінки інвестиційного проекту недоліків. Він передбачає пасивне володіння реальними активами, тобто виконання шаблонних дій, закладених на початковій стадії проекту, ігноруючи гнучкість управління, і не враховує синергетичних ефектів, які виникають [20]. DCF – аналіз не враховує гнучкість управління. Ще одним компонентом вартості, який зазвичай ігнорується при використанні даного підходу, є вартість накопичених у ході наукових досліджень знань (про можливий

обсяг і частку ринку, про імовірності коливання ринкової кон'юнктури тощо).

В рамках аналізу методом DCF зростання невизначеності приводить до зниження ефективності проекту (зменшення чистої приведеної вартості). При застосуванні ж методу ROA зростання невизначеності, навпаки, дозволяє менеджеру приймати більш гнучкі рішення в майбутньому і відкриває можливості для підвищення ефективності проекту [7, с. 10].

Щоб отримати уявлення про те, яку вартість реальних опціонів ринок приписує конкретній компанії, спочатку необхідно розрахувати вартість бізнесу на основі дисконтованого грошового потоку. Отриманий результат порівнюється з ринковою ціною. Чим більшою є величина розриву між ринковою ціною та дисконтованим грошовим потоком, тим дорожче оцінюються ринком реальні опціони, що знаходяться у розпорядженні компанії.

Теоретично вартість інвестицій з опціоном можна поділити на дві складові: вартість інвестицій без будь-яких альтернативних варіантів та вартість опціону. Вартість інвестицій визначається на основі DCF-аналізу [5]. Оскільки на практиці фахівці зіткнулися з неможливістю торгівлі реальними опціонами на біржі, вартість реального опціону розраховується за допомогою адаптованих моделей оцінки фінансових опціонів (модель Блека-Шоулза, біноміальна модель).

Таким чином, включення до DCF-аналізу опціонного ціноутворення дозволяє враховувати вартість альтернативних інвестиційних можливостей. Фокусування на оцінці гнучкості служить адекватним критерієм оцінки у процесі реалізації тих проектів, котрі виглядають не вигідними з економічної точки зору. Вартість управлінських альтернатив можна визначити за допомогою моделі оцінки опціонної премії Блека-Шоулза (за розрахунок її вартості вчених у 1997 році було відзначено Нобелівською премією).

Модель Блека-Шоулза ґрунтується на наступних основних припущеннях:

- оцінюваний актив є ліквідним і торгується на ринку;
- волатильність не змінюється з часом (немає різких коливань у ціні активу);

– опціон європейський, тобто не може бути реалізованим до строку його виконання [7, с. 11].

Формула Блека-Шоулза для визначення вартості європейського опціону call представлена наступною функцією [17]:

$$C = S * N(d_1) - E * e^{-rt} * N(d_2) \quad (1)$$

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{E}\right) + \left(r + \frac{\sigma^2}{2}\right) * t}{\sigma * \sqrt{t}} \quad (2)$$

$$d_2 = d_1 - \sigma * \sqrt{t} \quad (3)$$

де С – ціна опціону call;

S – курс акцій (приведена вартість грошових потоків тієї інвестиційної можливості, яку компанія отримує у результаті виконання інвестиційного проекту);

E – ціна виконання опціону (приведена вартість інвестицій на виконання проекту або ліквідаційна вартість у разі відмови від проекту);

r – безризикова процентна ставка;

t – проміжок часу до строку погашення опціону або до наступної точки прийняття рішення;

σ – стандартне відхилення, тобто „мінливість ціни активу” (ринково оцінений ризик);

ln – натуральний логарифм;

e – основа натурального логарифму, експонента (e = 2,71828);

N(d) – імовірність того, що значення нормального інтегрального розподілу змінної менше за d.

З даної формули випливає, що ціна реального опціону тим вище, чим вище приведена вартість грошових потоків (S); нижче інвестиційні витрати (E); більший термін до закінчення строку дії опціону (t); більший ризик (r) [7, с. 12].

Формулу для визначення вартості опціону на продаж (put-опціон) можна представити наступним чином:

$$P = S * N((d_1) - 1) + E * e^{-rt} * (1 - N(d_2)) \quad (4)$$

$$d_1 = \frac{\ln\left(\frac{S}{E}\right) + \left(r - d + \frac{\sigma^2}{2}\right) * t}{\sigma * \sqrt{t}} \quad (5)$$

$$d_2 = d_1 - \sigma \cdot \sqrt{t} \quad (6)$$

У західних країнах у традиційному DCF-аналізі всі грошові потоки дисконтуються за ставкою 12%, у той час як у моделі Блека-Шоулза витрати на наукові дослідження та на запуск проекту дисконтуються по безризиковій ставці (6%), оскільки останні не пов'язані з ризиком, і тому відсутня необхідність дисконтувати їх за більшою ставкою.

Реальні європейські опціони, для оцінки яких використовується вищевказана модель, зустрічаються вкрай рідко і, зазвичай, формуються з метою врегулювання фінансових та бухгалтерських аспектів, ніж для використання в комерційних цілях. Проте можна легко довести, що дострокова реалізація американського опціону на купівлю акцій, по яких не виплачуються дивіденди, є недоцільною. Тобто, використання моделі Блека-Шоулза для оцінки даного виду опціонів є допустимим. Крім цього, не можна використати модель Блека-Шоулза для оцінки американського опціону на акції, що приносять дивіденди, оскільки за наявності відносно високих дивідендів дострокова реалізація таких опціонів є виправданою. За умови, що розмір дивідендних виплат є відомим, у даному випадку можна застосувати біноміальну модель.

Біноміальна модель дозволяє отримати більш точні результати, але вимагає більше розрахунків особливо при великій кількості дат прийняття рішень. Модель базується на припущенні, що прийняття одного рішення може мати два варіанти результату: гірший і кращий [7, с. 12]. Сутність моделі полягає в тому, що для кожного рішення визначається ймовірність настання кращого і гіршого результатів, а потім розраховується чиста приведена вартість при кожному результаті. Алгоритм застосування біноміальної моделі ілюструє дерево рішень (рис. 1) [1].

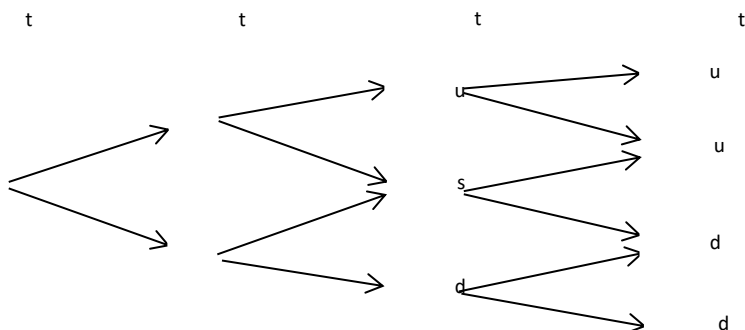


Рис. 1. Дерево альтернатив (трирівнева біноміальна модель)

Розрахунок значень u , d здійснюється за наступними формулами [7, с. 12]:

$$u = e^{\left(\sigma + \left(r - \frac{1}{t} - \frac{\sigma^2}{2} \right) \right)} \quad (7)$$

$$d = e^{\left(-\sigma + \left(r - \frac{1}{t} - \frac{\sigma^2}{2} \right) \right)} \quad (8)$$

Недолік біноміальної моделі у тому, що, оцінюючи гнучкість, вона не враховує ризик. Крім того, при використанні даної моделі можуть виникнути труднощі з оцінкою ймовірності позитивного і негативного розвитку подій, а також з визначенням відносного зростання і зниження вартості в кожному часовому інтервалі [7, с. 12]. При великій кількості дат прийняття рішень на протязі року оцінка вартості реальних опціонів за допомогою біноміального методу буде близькою до значення, отриманого в результаті використання моделі Блека-Шоулза [3].

Реальні опціони, подібні до американського опціону на акції, що приносять дивіденди зазвичай зустрічаються найчастіше, оскільки їх реалізація можлива у будь-який момент часу і такі проекти генерують проміжні грошові потоки, аналогічні дивідендним виплатам. На практиці застосування методу реальних опціонів є вкрай складним, але можливим.

Найяскравішим прикладом використання даної концепції (у сфері інформаційних технологій) вважається її впровадження Amazon.com (американська корпорація, одна з найбільших у світі серед компаній, що займаються реалізацією товарів і послуг через Інтернет). Аналітик Credit Suisse First Boston Майкл Мобуссін назвав її „шведським столом з опціонів” та виділив чотири способи, що допомогли компанії збільшити її вартість за рахунок реальних опціонів. По-перше, Amazon.com використала опціони на диверсифікацію, використовуючи свої позиції на ключових ринках для запуску схожих проєктів. По-друге – скористалась опціонами на збільшення масштабу за рахунок розширення дистрибутивної мережі. По-третє, завдяки маркетинговим надбанням, що можуть стати базою для створення вартості у майбутньому, фірма отримала опціони на навчання. І, нарешті, Amazon.com інвестувала засоби у ряд молодих перспективних компаній, що мають високу вартість, також оцінену методом реальних опціонів.

Використання моделей фінансового опціонного ціноутворення для оцінки реальних опціонів має певні застереження:

– в умовах ефективного ринку оцінка будь-яких опціонів компанії має відображатися на курсі акцій будь-якої компанії, що котирується на ринку (якщо при аналізі використовуються дані про аналогічні компанії з такими ж опціонами, то вартість таких опціонів буде закладена й в оцінку бета-коефіцієнта або коефіцієнта „ціна – дохід”) [17];

– ціна активу має бути неперервною (одне з обмежень моделі Блека-Шоулза). У разі порушення даного застереження, що є справедливим для багатьох реальних опціонів, модель буде недооцінювати їх вартість [17];

– теоретично середньоквадратичне відхилення (σ) є відомим і незмінним протягом строку життя опціону, проте на практиці у випадку з довгостроковими опціонами існує висока ймовірність того, що σ зміниться [17];

– оцінка опціонів передбачає, що ціна їх виконання є заздалегідь достовірно відомою величиною, хоча на практиці її визначення є проблемним (досліджено спеціалістами Манчестерського університету Джаглом та Хауеллом і означає, що керівники вищої ланки схильні регулярно та необґрунтовано

завищувати вартість опціонів на зростання, представлених у вигляді моделі фінансових опціонів Блека-Шоулза);

– моделі засновані на припущенні, що опціон виконується миттєво, проте це не завжди справедливо для реальних опціонів (наприклад, виконання опціону може включати будівництво заводу або розробку нафтової свердловини) [17].

Компанія створює акціонерну вартість шляхом виявлення, управління та реалізації реальних опціонів, пов'язаних з її інвестиційним портфелем. Концепцію реальних опціонів можна розглядати як проблему оптимізації в умовах невизначеності, характерної для реального активу, з урахуванням наявних можливостей (опціонів). Використання методу реальних опціонів дозволяє перейти від ретельної оцінки активів та необхідності складання правильних прогнозів для управління до точного визначення потенційних реакцій на ряд можливих майбутніх умов. Реальні опціони дають змогу оцінити вартість гнучкості управління у процесі прийняття рішень у відповідь на неочікувані ринкові зміни. Аналіз реальних опціонів є особливо корисним при оцінці вартості нематеріальних активів, котрі знаходяться на стадії розробки та комерційну життєздатність яких неможливо довести.

Отже, на основі дослідження можна зробити висновок, що моделлю корпоративного контролю можна вважати розроблену конструкцію, що відображає ефективний розподіл контролю в акціонерному товаристві між власниками і менеджерами. Значення проведеного дослідження полягає в тому, що розглянуто існуючі моделі корпоративного контролю в акціонерних товариствах у вітчизняній та зарубіжній практиці. Зокрема, встановлено, що питанням моделей корпоративного контролю присвячено зовсім не багато праць вітчизняних і зарубіжних авторів. Українські дослідники виділяють акціонерні, управлінські та змішані моделі корпоративного контролю. Натомість ряд російських авторів вважають за доцільне виділяти наступні чотири моделі корпоративного контролю: модель приватного підприємства, модель колективної власності менеджерів, модель концентрованого зовнішнього володіння та модель розпорошеного володіння. Розглянуті моделі не є єдиними і підприємство може формувати свої моделі

корпоративного контролю з урахуванням власних особливостей організаційної структури.

Щодо методу реальних опціонів, то він дає змогу корпоративному керівництву використати невизначеність на свою користь, а також обмежити ризик зниження курсової вартості акцій компанії. Проте оцінка бізнесу у сучасному світі проходить у несприятливих умовах дефіциту часу та інших ресурсів. За таких обставин головною перевагою обраної методології є не її теоретична чіткість, докладність та концептуальна досконалість, що притаманне теорії реальних опціонів, а, насамперед, її ефективність.

Використання реальних опціонів у процесі прийняття інвестиційних рішень на українських підприємствах є проблемним передусім через те, що фінансові менеджери не володіють цими методами. Крім того, дана концепція наразі не має усталеного категорійного апарату та розроблених методологічних підходів.

Список використаних джерел:

1. Гриценко Л.Л. Обґрунтування доцільності використання реальних опціонів при управлінні інвестиційними проектами / Л.Л. Гриценко, А.А. Губар // Економіка, фінанси, право. – 2010. – №2. – С. 9-13. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Efp/2010_2/Gubar_gricenko.pdf
2. Деєва Н.Е. Структура корпоративного контролю / Н.Е. Деєва, Н.С. Михайлова // Наукові праці ДонНТУ. Серія економічна. – 2011. – Випуск 39-2. – С. 44–49.
3. Деєва Н.Е., Михайлова Н.С. Сутність корпоративного контролю та передумови його виникнення / Н.Е. Деєва, Н.С. Михайлова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/.../Deeva.pdf.
4. Зайцева Т.Г. Організаційно-економічний механізм розподілу та реалізації корпоративного контролю в акціонерних товариствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. економ. наук: спец. 08.00.04. – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Т.Г. Зайцева. – Харків, 2008. – 24 с.

5. Кортунов Г.Г. Розвиток фондового ринку як інструмент підвищення інвестиційної привабливості України // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/.../433.pdf.

6. Назарова Г.В. Організаційно-структурна розбудова підприємства в системі корпоративного управління: Дисертація на здобуття наукового ступеню доктора економічних наук за спеціальністю 08.06.01. – економіка, організація і управління підприємствами. – Харківський національний економічний університет, Харків, 2005.

7. Переверзев О.М. Господарсько-правове забезпечення корпоративного контролю в акціонерних товариствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук: спец. 12.00.04. – господарське право, господарсько-процесуальне право / О.М. Переверзев. – Донецьк, 2004. – 25 с.

8. Сірко А.В. Корпоративні відносини в перехідній економіці: проблеми теорії і практики: Моногр. – К.: Імекс, 2004. – 413 с.

9. Сохацька О. Використання реальних опціонів у корпоративному управлінні / О. Сохацька, Н. Расевич // Наукові записки. – 2005. – №14. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

http://www.library.tane.edu.ua/images/nauk_vydannya/u5yVnN.pdf

10. Супрун Н.А. Інституційні детермінанти становлення вітчизняної моделі корпоративного управління // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=73>.

11. Україна у цифрах у 2015 році / Статистичний збірник. – Київ, 2016. – 240 с.

12. Уманців Ю. Формування української моделі корпоративного управління // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.spfu.gov.ua/ukr/journal/.../4_10_15.pdf.

13. Чаус В.М. Соціально-психологічні наслідки розподілу прав власності в акціонерних товариствах та формування ефективного власника [Текст] / В.М. Чаус // Науковий вісник НЛТУ. – 2004. – Вип. 14.7.– С. 367–372.

14. Черпак А.Є. Розвиток корпоративного контролю в умовах трансформаційної економіки: автореф. дис. канд. екон. наук:

08.06.01 / А.Є. Черпак; Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана. – К., 2006. – 19 с.

15. Шарапов О.Д. Навч. посібник. / О.Д. Шарапов, В.Д. Дербенцев, Д.Є. Семьонов. – К.: КНЕУ, 2004. – 231 с.

16. Шигун М.М. Економічне моделювання: понятійно-функціональний зріз / М.М. Шигун // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2007. – № 2(40). – С. 228–234.

17. Шкварчук Л.О. Оцінка вартості підприємства на основі методу реальних опціонів / Л.О. Шкварчук, І.В. Кухарук // Вісник Університету банківської справи Національного банку України – 2010. – №1. – С. 59–63. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/VUbsNbU/2010_1/VUBS_NBU7_p59-p63.pdf

Останчук Т.П., Бірюченко С.Ю.
Управління людськими ресурсами

*Загальна концепція
управління
людськими
ресурсами*

Концепція управління – це комплекс ключових положень та принципів, які надають цілісну уяву про зміст та пріоритети управлінської діяльності та визначають практику її реалізації в

конкретних умовах.

Система управління персоналом зараз охоплює рішення широко кола управлінських задач: планування потреб в персоналі, підбір і професійну адаптацію нових працівників, розробку компенсаційних програм, навчання співробітників тощо. Але служби з управління персоналу, як правило, відіграють на підприємствах роль сервісної служби, виступають функціональним підрозділом, а витрати на персонал розглядаються як витрати, які слід планувати в оперативному та середньостроковому періодах.

Сфера кадрового менеджменту за останні роки зазнала значних змін. На зміну відділам кадрів прийшли HR-департаменти, служби з управління персоналом тощо. Тому доцільно буде взагалі уточнити зміст таких понять як «управління кадрами», «управління персоналом», «управління людськими ресурсами».

Якщо розглядати генезис кадрового менеджменту та зміну трьох його основних концепцій, то можна стверджувати, що в 20-40-ві рр. ХХ ст. існувала концепція управління кадрами, в якій працівник розглядався як носій трудової функції, «живий придатак машини». В 50-70-ті рр. ХХ ст. з'явилася концепція управління персоналом, в якій працівник був суб'єктом трудових відносин, особистістю. В 80-90-ті роки ХХ ст. – на початку ХХІ ст. була сформована концепція управління людськими ресурсами, в якій працівник розглядався як ключовий, стратегічний ресурс організації.

Таким чином, в практиці менеджменту концептуальним став ресурсний підхід, який виходить з пріоритетності нематеріальних ресурсів в створенні конкурентних переваг компанії. Для

відображення нового погляду на роль людини в сучасному виробництві використовується термін «людські ресурси».

Управління людськими ресурсами – це динамічне та ефективне управління, яке дозволяє перетворити «статичну» людського капіталу (потенційні компетенції працівників: їх знання, вміння, здібності, цінності) в активи підприємства, які мають ринкову цінність та приймають участь у створенні конкурентних переваг компанії.

Поряд з загальними властивостями кожна категорія ресурсів має специфічні: зміст, характеристики, структуру, які обумовлені їх природою, місцем та роллю в економічній системі.

По-перше, відмінною рисою людських ресурсів є особистісна специфіка. На відміну від основних засобів та виробничих запасів люди наділені інтелектом і відповідно їх участь у виробничому процесі не є механічною, а емоційно-свідомою.

По-друге, оскільки людина володіє творчими та підприємницькими здібностями, то на відміну від інших ресурсів продуктивність цих здібностей не має меж і саме в людських ресурсах знаходяться найбільші резерви для підвищення ефективності функціонування підприємства.

По-третє, в сучасних умовах науково-технічного прогресу можливим є моральний знос людських ресурсів, але люди внаслідок особистої мотивації постійно та свідомо прагнуть до удосконалення, підвищення кваліфікації, оновлення знань та професійних навичок, очікуючи від підприємства допомоги та надання певних можливостей.

По-четверте, здібності, знання, кваліфікація та професійні знання розподілені між людьми нерівномірно, тому вимагається постійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації.

По-п'яте, працівник як особистість діє у відповідності, з одного боку, до внутрішніх здібностей та рішень, а з іншого – відповідно до зовнішнього середовища. Мотиви укладання трудових договорів є різними, тому управління мотивацією працівників є ключовою задачею менеджменту.

По-шосте, саме людські ресурси призводять до руху, організують взаємодію всіх інших ресурсів економічної системи.

Протягом останніх десятиріч в тріаді «людські ресурси –

матеріальні ресурси – фінансові ресурси» змінювалося стратегічне значення кожного виду ресурсів в залежності від організаційного середовища, цілей та задач економічного розвитку. В сучасних умовах інноваційного розвитку економіки головним джерелом продуктивності праці та процвітання підприємства виступають людські ресурси.

Таким чином, можна зробити висновок, що в сучасних умовах підхід до управління людськими ресурсами повинен бути стратегічним і цілісним, як до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме людьми, які здійснюють свій внесок в досягнення стратегічних цілей компанії.

Сучасні тенденції управління людськими ресурсами відображені на рис. 1:



Рис. 1 Сучасні тенденції управління людськими ресурсами

Управління талантами. Для забезпечення конкурентоздатності підприємства необхідно виявляти, залучати та заохочувати співробітників, наділених якостями, які є для компанії важливими в стратегічному значенні.

Підвищення гнучкості в роботі з персоналом. Наслідки фінансової кризи та поточна валютна криза в Європі показують, що роботу з персоналом слід вести за допомогою більш гнучкого інструментарію. Слід також визнати, що в теперішній час

підприємствам не обійтись без достатньої гнучкості в способах працевлаштування співробітників.

Стратегічна орієнтація роботи з персоналом. Менеджмент персоналу в майбутньому все більш міцно інтегрований в структуру стратегічного розвитку компанії. У зв'язку з цим посилюється роль HR-менеджера на підприємстві в якості бізнес-партнера.

Ефективна організація роботи з персоналом. В майбутньому фінансування адміністративної роботи з персоналом буде, скоріше, скорочуватися, ніж зростати. Це підсилюється необхідністю ефективної і професійної організації роботи з персоналом з залученням можливостей, які пропонуються сучасними інформаційними системами і спеціальними програмами для адміністрування.

Індивідуалізація роботи з персоналом. Перед співробітниками кадрових служб все частіше ставиться задача реагувати на нові форми роботи і життя та забезпечувати інтегрування. На рішення такої задачі спрямовані заходи по залученню у відповідність роботи підприємства відповідно до вимог по працевлаштуванню людей різних поколінь та різного етнічного походження.

Створення бренду роботодавця. Задача позиціонувати власне підприємство в якості привабливого роботодавця буде ставати все більш важливою. Створення марки роботодавця за допомогою засобів комунікації є важливим кроком на цьому шляху, рівно як і професійна робота з персоналом на підприємстві.

Вимірність роботи з персоналом. Об'єктивний контроль роботи менеджерів з персоналу вже зараз знаходиться серед популярних тем. В майбутньому значимість цієї задачі тільки буде зростати. Все більш важливим стає регулярне вимірювання продуктивності роботи менеджерів з персоналу. При цьому слід розуміти, що не всі успіхи HR-підрозділів можна виміряти в кількісних показниках, необхідно застосовувати й інші інструменти оцінки.

Передача цінностей та змісту. Менеджери з персоналу покликані привносити поняття про відповідальність

*Система управління
людськими
ресурсами*

підприємства в робочий контекст. Під цим слід розуміти не тільки турботу про збереження корпоративних цінностей, але й виконання вимог відповідальності підприємства перед суспільством на практиці. Поряд з цим постає завдання створення змістовного контексту для працівників, так як усвідомлення ними користі своєї діяльності на більш високому рівні може бути сильною мотивацією.

Розвиток керівних кадрів. Керівники відносяться до найважливіших рушійних сил розвитку підприємства. Вони повинні систематично підвищувати освіту та отримувати підтримку. Заохочення комунікації між керівництвом і співробітниками є важливим елементом цього процесу.

Найважливішою тенденцією розвитку менеджменту в останні десятиліття стає системний підхід, який розглядається як сучасний спосіб управлінського мислення, що дозволяє цілісно і комплексно уявити управління організацією та її підсистемами в складному ринковому середовищі. Застосування системного підходу дає можливість менеджерам досліджувати не тільки внутрішню будову організації, але й її функціонування в складній зовнішньому середовищі.

До ознак несистемного підходу до управління людськими ресурсами в організації можна віднести:

- недостатнє розуміння керівництвом підприємств важливості управління людськими ресурсами в сучасних організаціях;
- слабокє знайомство менеджерів з сучасними концепціями управління людськими ресурсами, прогресивними персонал-технологіями;
- низьку професійну підготовленість працівників кадрових підрозділів, насамперед економічну та юридичну;
- нераціональний розподіл повноважень і відповідальності за управління людськими ресурсами між лінійними і функціональними менеджерами;
- відсутність зв'язку між кадровою політикою і бізнес-завданнями;

- розрізненість персонал-технологій, їх «ізолюваність» один від одного;
- незмірність результатів ефективності кадрового менеджменту;
- формалізм в реалізації кадрових технологій;
- «колективну» відповідальність за управління трудовими відносинами.

Необхідність системного підходу до управління людськими ресурсами зумовлюють такі чинники:

- дефіцит кваліфікованих людських ресурсів на ринку праці;
- конкуренція між вітчизняними підприємствами щодо залучення талановитих працівників;
- динамічність та інноваційність соціально-економічних процесів в суспільстві;
- відповідальне ставлення на всіх рівнях до формування та реалізації кадрової політики;
- «прозорість» персонал-технологій і вимірюваність їх ефективності;
- соціальна відповідальність і необхідність узгодження інтересів різних груп: співробітників підприємства, акціонерів, топ-менеджерів, клієнтів, держави;
- націленість кадрового менеджменту на виконання стратегічних завдань і підвищення репутації підприємства.

Вихідною передумовою системного підходу є визначення базових елементів системи управління людськими ресурсами як об'єкта дослідження. Серед їх безлічі виділимо п'ять ключових, найбільш характерних для діагностики кадрового менеджменту сучасної організації (рис. 2).



Рис. 2 Базові елементи системи управління людськими ресурсами

Головну мету системи управління людськими ресурсами сучасної організації в загальному вигляді можна визначити як раціональне формування, використання і розвиток трудового і творчого потенціалу для досягнення організаційних соціально-економічних цілей і задоволення особистих потреб працівників.

Особливість процесу цілепокладання в системі управління людськими ресурсами полягає в узгодженні економічних і соціальних цілей. Так, економічні цілі системи спрямовані на забезпечення ефективності та конкурентоспроможності організації за рахунок раціонального формування, використання і розвитку людських ресурсів, тобто економічні цілі виражаються в збільшенні прибутку і конкурентних переваг підприємства. А соціальні цілі орієнтовані на задоволення соціальних потреб працівників: забезпечення зайнятості, підвищення якості трудового життя, професійне навчання та підвищення кваліфікації, організацію відпочинку, побутового і медичного обслуговування, правову захищеність, здоровий морально-психологічний клімат, стимулювання творчості, самореалізації тощо.

Система цілей є основою визначення функцій управління

людськими ресурсами, що відбивають специфіку змісту управлінської діяльності в сфері трудових відносин. Функціональну будову системи управління людськими ресурсами можна представити у вигляді чотирьох складових підсистем:

1. Формування людських ресурсів – стартова підсистема, в якій закладаються база трудового і творчого потенціалу підприємства та перспективи його подальшого нарощування. Мета цієї підсистеми - своєчасне забезпечення якісних і кількісних потреб у людських ресурсах в прийнятих стратегій підприємства.

2. Підсистема використання людських ресурсів є комплексом функцій, спрямованих на забезпечення умов для найбільш ефективної реалізації інтелектуальних, професійних, творчих, підприємницьких здібностей працівників для досягнення поставлених цілей.

3. Виключно важливе значення в сучасних компаніях набуває підсистема розвитку людських ресурсів, яка спрямована на підвищення компетенцій працівників відповідно до корпоративних завдань довгострокового розвитку.

4. Підсистема утримання людського капіталу – це сукупність форм і методів, спрямованих на формування і розвиток лояльності співробітників свого підприємства, його цілям і цінностям.

Окрема підсистема не забезпечить ефективності людських ресурсів, і тільки комплексний, інтегрований підхід до управління людськими ресурсами є запорукою успіху кадрового менеджменту.

Система управління людськими ресурсами в цілому і складові її підсистеми на практиці реалізуються за допомогою персонал-технологій, що представляють собою набір форм, методів, правил і принципів, які можуть бути використані менеджерами, які поставили перед собою мету отримати максимальну віддачу від трудового потенціалу підприємства.

Функціональний розподіл, в межах якого відбувається процес управління людськими ресурсами, знаходить відображення в проектуванні кадрових служб як самостійних структурних

підрозділів.

Проектування служби з управління людськими ресурсами багато в чому залежить від стратегії, розміру підприємства, його структури і стадії життєвого циклу, фінансових можливостей, а також від ставлення власників до кадрових питань, їх бачення ролі і статусу цього підрозділу в стратегічному розвитку підприємства.

В управлінській практиці застосовуються різні підходи до структурування служб з управління людськими ресурсами. Наприклад, в малих підприємствах управління людськими ресурсами є функцією загального керівництва.

У середніх підприємствах функції управління людськими ресурсами виконують або лінійні керівники, або невеликі функціональні підрозділи, іноді вводиться одноосібна посаду менеджера (директора, керівника) з управління персоналом.

Характерною для останніх років тенденція створення холдингових структур або компаній з розгалуженою філіальною мережею висунула особливі завдання в галузі управління персоналом. Перш за все система керівництва співробітниками стає багаторівневою: HR-служба в керуючій компанії холдингу і кадрові підрозділи в кожній з його структур (або філій). Служба керуючої компанії розробляє кадрову стратегію, корпоративну політику в сфері трудових відносин, а також методологію управління людськими ресурсами. Філіальні відділи персоналу вирішують тактичні завдання в межах своєї організації, одночасно забезпечуючи трансляцію і здійснення рішень кадрової служби головного офісу і впровадження створюваних нею систем і процедур.

Економічні кризи, впровадження інформаційних технологій вимагають від сучасних менеджерів прийняття грамотних рішень щодо реформування організаційних структур з метою оптимізації чисельності персоналу та підвищення ефективності його діяльності.

Оптимізація персоналу - це процес формування найкращого для підприємства складу працівників з точки зору економічної і соціальної ефективності. До основних напрямів оптимізації персоналу можна віднести наступні:

- використання нової техніки і технології;

- перепроєктування робочих місць: ротацію, введення неповного робочого часу, суміщення посад;
- реструктуризацію компанії;
- звільнення працівників;
- розвиток і пересування персоналу.

У реальній практиці менеджменту початку ХХІ ст. отримали застосування наступні технології по оптимізації персоналу (рис. 3).



Рис. 3 Технології по оптимізації персоналу

Аутсорсинг – передача сторонній організації деяких бізнес-процесів, які є для організації непрофільними.

Аутстафінг – виведення за штат компанії наявного персоналу з його подальшим юридичним оформленням в фірмі-провайдера (як правило, в кадровому агентстві) для збереження статусу малого підприємства.

Лізинг персоналу – використання тимчасового трудового ресурсу, що надається кадровими агентствами на тривалий термін для вирішення виробничих завдань організації.

Телеробота – дистанційна форма організації праці, при якій співробітник виконує роботу за комп'ютером в домашніх умовах в межах «віртуального офісу».

Децентралізація функцій (наприклад, кадрової служби) – делегування середньострокових і оперативних управлінських

функцій первинним ланкам, лінійним підрозділам, за функціональними управлінськими службами (штабними) залишається рішення тільки стратегічних завдань (наприклад, розробка корпоративних програм кадрової політики, впровадження організаційних змін, корпоративне навчання, підбір і розстановка топ-менеджерів тощо).

Інформатизація управлінських функцій на основі впровадження програмних продуктів, які забезпечують інтеграцію інформаційних потоків в сфері виробництва, фінансів, логістики, збуту, персоналу.

Метою підсистеми формування людських ресурсів є своєчасне забезпечення стратегічних планів організації якісними людськими ресурсами. Для досягнення цієї мети в сучасному кадровому менеджменті реалізуються кадрові функції, серед яких можна виділити:

- 1) планування потреб в людських ресурсах;
- 2) залучення та відбір серед кандидатів на вакантні позиції;
- 3) адаптація нових співробітників підприємства.

Планування потреб в людських ресурсах – це управлінська діяльність, спрямована на своєчасне задоволення кількісного і якісного попиту на людські ресурси для ефективного і динамічного розвитку організації, досягнення поставлених бізнес-цілей.

Таким чином, менеджмент повинен визначити майбутні потреби організації в персоналі; проаналізувати її реальний трудовий потенціал і, нарешті, організувати заходи щодо задоволення потреб в необхідних людських ресурсах.

Стратегічне планування потреби в персоналі полягає в забезпеченні людськими ресурсами затвердженої бізнес-стратегії компанії, а тактичне планування передбачає аналіз і задоволення оперативних і середньострокових потреб організації в працівниках на планований період (квартал, півріччя, рік).

При плануванні слід враховувати як кількісну, так і якісну потребу в кадрах, яка визначається структурою персоналу (соціальною структурою організації) – кількісним

співвідношенням між групами працівників, що задається технологічної та організаційної структурами підприємства. Вона знаходить вираз в штатному розкладі, який відображає її нормативний стан.

У сучасних умовах організації самостійно визначають кількісну потребу в персоналі, використовуючи різні методи розрахунків, рекомендовані як у вітчизняній, так і в зарубіжній практиці, наприклад метод, заснований на використанні даних про час трудового процесу, метод розрахунку за нормами обслуговування, метод розрахунку по робочих місцях і нормативам чисельності.

Для розрахунку чисельності персоналу використовуються також деякі статистичні методи, що включають стохастичні методи розрахунку (розрахунок числових характеристик, регресійний аналіз, кореляційний аналіз) та методи експертних оцінок (простий і розширеної оцінки керівника або групи експертів (метод Дельфі)).

При експертному або емпіричному підході застосовуються досвід розвитку інших компаній, кадрові рішення в аналогічних ситуаціях. Інтуїтивний метод заснований на аргументованих думках експертів, керівництва, результатах обговорення зацікавлених сторін.

При визначенні кількісної потреби в персоналі необхідно також враховувати, що персонал знаходиться в постійному русі (тривалі відрядження, навчання, хвороби, декретні відпустки) внаслідок прийому на роботу одних і звільнення інших. Облікова чисельність персоналу щодня враховується табельними записами, в яких зазначаються всі працівники – як присутні на роботі, так і відсутні з тих чи інших причин.

Якісна потреба в кадрах – це потреба в працівниках певних спеціальностей необхідного рівня кваліфікації. Для встановлення якісної потреби в персоналі використовують різні підходи:

- професійно-кваліфікаційний поділ робіт на основі виробничо-технологічної документації;
- аналіз положень про відділи, посадові інструкції та опис робочих місць;
- штатний розклад;

– аналіз документації, яка визначає професійно-кваліфікаційний рівень певної посади.

Зайняття посади вимагає володіння відповідною професією і кваліфікацією. Під професією розуміють сукупність спеціальних теоретичних знань, практичних навичок і досвіду, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності, а також рід занять.

У межах кожної професії виділяються спеціальності – види діяльності, пов'язані з виконанням більш обмежених функцій. Так, спеціальністю в межах професії юриста буде відповідна правова галузь – цивільне право, кримінальне право, державне право тощо.

Досвід і практика пов'язують навички, знання і вміння воедино, формуючи кваліфікацію, тобто відповідний ступінь професійної підготовки, необхідний для виконання певних трудових функцій.

В якості узагальненого показника кваліфікації працівників використовується поняття компетенція як сукупність знань і навичок, специфічних здібностей працівників, необхідних у конкретному трудовому процесі.

Модель ключових корпоративних компетенцій включає:

1) професійні компетенції, які включають спеціальні знання та вміння, необхідні для ефективного виконання співробітниками своїх посадових обов'язків;

2) соціальні (управлінські) компетенції – здатності і якості, які складають сукупність умінь і навичок, необхідних менеджеру (табл. 1);

Таблиця 1

Універсальна модель управлінських компетенцій

№ з/п	Компетенція	Характеристика
1	2	3
1	Лідерство	Мотивує та наділяє інших повноваженнями для досягнення цілей організації. Організує роботу команди, формулює чіткі цілі, розподіляє завдання, враховуючи можливості та здібності кожного

2	Аналіз та вирішення проблем	Аналізує проблеми та виділяє складові елементи. Робить систематизовані та логічні висновки, які базуються на правильно відібраній інформації
3	Планування та організованість	Організовує та планує заходи, діяльність та ресурси. Визначає програму дій, графіки та контролює результати
4	Рішучість	Демонструє готовність приймати рішення, проявляє ініціативу, стимулює починання. Показує здібність брати ініціативу на себе і приймати відповідальність за рішення в будь-яких умовах
5	Стійкість	Продовжує ефективно працювати в умовах стресу або під тиском. Зберігає спокій та контроль над собою в негативних ситуаціях
6	Особиста мотивація	Налаштований на наполегливу працю для досягнення цілей. Демонструє ентузіазм і прагнення до розвитку кар'єри.
7	Усна комунікація та побудова відносин	Говорить ясно, чітко та аргументовано, з врахуванням особливостей співрозмовників як при спілкуванні з окремими людьми, так і виступаючи перед аудиторією або в групі. При спілкуванні з людьми враховує їх особливості та виявляє до них повагу. Успішно включається в роботу команд та ефективно взаємодіє, встановлює та розвиває контакти з партнерами
8	Гнучкість	Успішно адаптується до вимог, умов та обставин, що змінюються

3) особистісні компетенції – індивідуально-моральні якості, які повинні бути притаманні кожному співробітнику підприємства незалежно від посади і змісту діяльності (цінності, культура, відповідальність, доброзичливість, чесність тощо).

Таким чином, компетентність людських ресурсів як інтегральна якісна характеристика розглядається в єдності професійних і соціальних компетенцій, що відображають здатності працівника, необхідні для ефективної взаємодії з людьми всередині і поза організацією, для творчої, інноваційної та підприємницької діяльності.

Підготовка моделей компетенцій (профілів ідеального

співробітника) здійснюється співробітниками кадрових служб спільно з лінійними керівниками та за активної участі самих працівників, включаючи три етапи:

- 1) моделювання (визначення) компетенцій;
- 2) оцінку компетенцій;
- 3) розвиток компетенцій.

Корпоративна модель компетенцій дозволяє уніфікувати вимоги до співробітників і створити єдині стандарти поведінки, які використовуються при їх підборі, оцінці, навчанні і просуванні. Так, під час підбору персоналу модель професійних компетенцій є критерієм відбору необхідних працівників, що значно економить час і кошти. В ході відбору компетенції кандидата порівнюються з «портретом ідеального співробітника» - корпоративною картою компетенцій на певну посаду. Також можна легко встановити, хто з штатних співробітників найближче за знаннями і навичками до бажаного профілю.

Під час навчання персоналу модель професійних компетенцій служить підставою вибору того, чому навчати і як навчати. На основі наявної моделі легко і просто сформулювати запит до навчання. Під час атестації персоналу модель компетенцій служить основою для вироблення критеріїв оцінки персоналу.

Основними перевагами компетентнісного підходу є:

- 1) взаємозв'язок стратегічних завдань компанії і вимог до персоналу;
- 2) співробітники компанії мають чітке уявлення про вимоги, що до них висувуються;
- 3) керівник отримує критерії для оцінки підлеглих;
- 4) з'являється інструмент для аудиту наявного персоналу і оцінки того, чи може існуючий персонал виконати завдання, які стоять перед організацією;
- 5) полегшується процедура найму персоналу: з'являється можливість зіставити характеристики кандидата з вимогами;
- 6) підвищується об'єктивність оцінки і атестації персоналу;
- 7) полегшується формування програми навчання і підвищення кваліфікації персоналу.

Визначивши майбутні кількісні і якісні потреби організації в нових співробітниках, розробивши профіль компетенцій (вимог)

до посад, кадрова служба повинна розробити і реалізувати програму заходів щодо залучення кандидатів на вакантні позиції, розрахувати бюджет на рекрутинг, провести відбір і оцінку кандидатів.

Залучення і відбір серед кандидатів на вакантні позиції - це процес створення бази даних працівників необхідної кваліфікації для задоволення потреб організації в персоналі.

Пошук працівників для заміщення вакантних посад може здійснюватися за рахунок як внутрішніх ресурсів організації, так і зовнішніх джерел. Вибір методів і засобів пошуку, а також шляхів залучення кандидатів залежить від напрямку діяльності організації, від фінансових коштів, що виділяються на підбір персоналу, від наявних вакансій та від того, наскільки терміново повинна бути заповнена дана вакантна посада.

При внутрішньому відборі розглядають кандидатів:

- з числа вже працюючих співробітників на підставі їх формальних характеристик (освіта, професія, стаж роботи, вік, стать тощо);

- зі складу кадрового резерву організації;

- через залучення працівників організації до конкурсу на заміщення вакантних посад шляхом інформування про наявні вакансії та умови участі в конкурсі.

Внутрішній конкурс - цілком можлива річ. Якщо в компанії не існує чіткої системи планування кар'єри, то внутрішній конкурс на вакантну посаду - хороший кар'єрний шанс для своїх співробітників і можливість для служби персоналу знайти талановитих співробітників. З цією метою, наприклад, можна використовувати корпоративний сайт (внутрішній), інформаційні дошки, корпоративну газету - будь-які корпоративні засоби комунікації.

Умовах дефіциту кваліфікованого персоналу з'явилася нова функція в кадровому менеджменті - маркетинг персоналу. Це вид управлінської діяльності, спрямованої на довгострокове забезпечення організації людськими ресурсами.

Серед основних функцій маркетингу персоналу можна виділити:

- 1) вивчення вимог, що висуваються до посад і робочих місць;

2) дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища організації;

3) дослідження ринку праці;

4) формування іміджу організації як роботодавця;

5) пошук і залучення кандидатів на вакантні позиції організації.

Основою системи маркетингової інформації з персоналу є різні джерела, в тому числі:

1. Навчальні програми і плани випуску фахівців у навчальних закладах.

2. Аналітичні матеріали, що публікуються державними органами з праці та зайнятості (такі матеріали можуть готуватися за заявками організацій).

3. Інформаційні повідомлення служб зайнятості (бірж праці).

4. Спеціалізовані журнали і спеціальні видання, присвячені питанням працевлаштування, а також загальним проблемам управління персоналом.

5. Виставки, конференції, семінари.

6. Рекламні матеріали інших організацій, особливо організацій-конкурентів.

7. Презентації фірм в навчальних закладах, проведення навчальними закладами «днів відкритих дверей».

8. Система внутрішньої звітності організації з кадрових питань.

Таким чином, сутність маркетингової роботи по вибору шляхів покриття потреби в персоналі зводиться до наступних основних етапів (рис. 4).

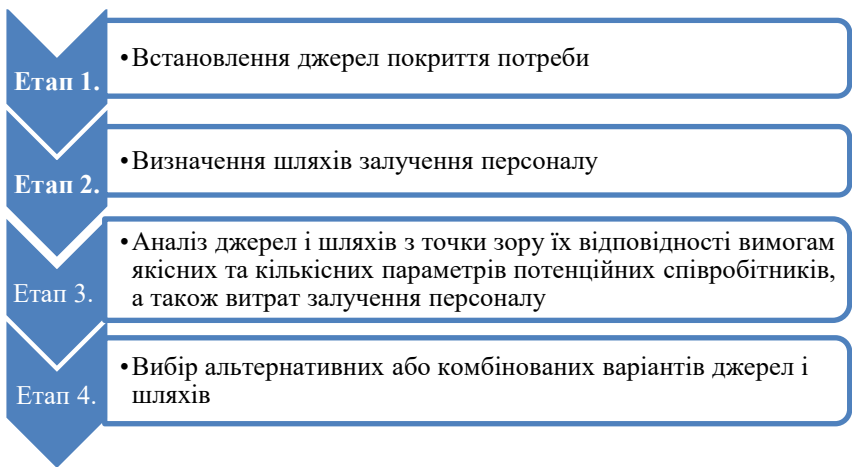


Рис. 4 Процес покриття потреби в персоналі

В основі успішного відбору персоналу в організації лежить раціональне поєднання внутрішніх і зовнішніх джерел відбору на вакантні посади.

Провівши організаційну роботу по залученню кандидатів, кадрова служба починає здійснювати заходи з діагностики та відбору кандидатів.

Відбір працівників – це серія заходів і дій, яка здійснюється організацією для виявлення зі всіх претендентів працівника для вакантної позиції, який найбільш підходить з урахуванням його професійних і особистісних компетенцій.

Тому для ефективного включення системи відбору працівників в процес управління організацією повинні бути виконані такі умови:

– пошук і відбір співробітників не повинні розглядатися як просто знаходження відповідної людини для виконання конкретної роботи, необхідно брати до уваги не тільки рівень професійної компетентності кандидатів, але й як нові працівники будуть вписуватися в культурну і соціальну структуру організації. Організація більше втратить, ніж придбає, якщо найме на роботу технічно грамотну людину, але не здатну встановлювати гарні взаємини з колегами по роботі, з клієнтами або постачальниками або таку, яка підриває встановлені норми і

порядки;

– необхідність урахування всіх вимог трудового законодавства та забезпечення справедливого підходу до всіх кандидатів і претендентів на посаду;

– орієнтація не на минулий досвід кандидата, а на його потенціал з бачення майбутнього розвитку компанії.

Відбір серед кандидатів на вакантну позицію можна умовно розділити на первинний та вторинний етапи (рис. 5.).



Рис. 5 Заходи та технології при відборі кандидатів на вакантну посаду

У сучасному кадровому менеджменті типологія співбесід різноманітна: біографічна співбесіда, ситуаційна, структурована, провокаційна, групова, поведінкова тощо.

Наприклад, при біографічній співбесіді основна увага приділяється вивченню минулого досвіду кандидата; при структурованій співбесіді питання задають за заздалегідь складеним списком (сценарієм) для оцінки компетенцій.

Поведінкова співбесіда дозволяє спрогнозувати основну лінію поведінки людини в майбутньому.

Наведемо приклад основних питань для проведення співбесіди.

- Чому Ви шукаєте роботу?
- Чим Ви можете бути корисні нашій організації?
- Які Ваші сильні професійні сторони?

- Які Ваші слабкі сторони?
- Які Ваші інтереси поза роботою?
- У чому полягала найсерйозніша критика на Вашу адресу?
- Що в роботі Вам приносить задоволення?
- На яку зарплату Ви розраховуєте?
- Назвіть Ваші великі досягнення.
- Як Ви підвищуєте свій професійний рівень?
- Чого Ви хотіли б досягти в своїй кар'єрі?

Останнім часом популярною стала провокаційна, або стресова, форма співбесіди, спрямована на виявлення стресостійкості кандидата.

Наприклад, можуть бути задані такі неприємні запитання:

- З якими труднощами стикалися на колишньому місці роботи?
- Чому пропрацювали так мало в даній фірмі?
- Чому стільки разів змінювали роботу?
- Чому так довго працювали на цьому місці?
- За яких обставин Ви могли б піти на обман?

В основі таких співбесід свідоме провокування людини на необдумані дії і при цьому спостереження за його реакцією, умінням управляти емоціями в умовах штучно створеного стресу. Застосування при профвідборі даного методу – важке завдання, вирішення якої знаходиться часом на межі ділової етики, вимагаючи від менеджерів з персоналу досвіду, такту, витримки.

Широке поширення в великих компаніях отримали групові співбесіди, під час яких представник організації проводить співбесіду одночасно з кількома кандидатами. Особливістю даного виду співбесіди є те, що є можливість одночасно оцінити кількох кандидатів і поспостерігати за ними в умовах конкурентної боротьби. При цьому підвищується ймовірність звернути більш пильну увагу на найбільш комунікабельного кандидата і є ризик не помітити скромного генія. Групова співбесіда оптимальна для відбору кандидатів на посаду, де потрібне вміння розкуто і вільно спілкуватися, наприклад на посаду менеджера з продажу або зв'язків з громадськістю.

В управлінській науці в даний час існує безліч визначень поняття адаптації. Адаптація – це взаємне пристосування

працівника і організації, що ґрунтується на поступовому входженні співробітника в нові професійні, соціальні і організаційно-економічні умови праці, це процес знайомства співробітника з діяльністю організації і зміна власної поведінки відповідно до вимог середовища. Незважаючи на різноманітність формулювань, головне те, що їх автори сходяться на думці, що під трудовою адаптацією слід розуміти управлінський процес введення нових працівників в курс їх нових завдань на новому місці роботи в новому трудовому колективі.

Сьогодні, як ніколи, адаптація набуває ключового значення в менеджменті. У сучасних умовах «війни за таланти» важливим стає не просто знайти компетентних співробітників, а утримати їх в організації, домігшись при цьому результативної діяльності, лояльності і відповідальності.

Отже, до основних цілей адаптації можна віднести:

- зменшення стартових витрат, так як, поки новий працівник погано знає своє робоче місце, він працює менш ефективно і вимагає додаткових витрат;

- зниження стурбованості й невизначеності нових працівників;

- скорочення плинності робочої сили, так що якщо новачки відчують себе незатишно на новій роботі і непотрібними, то вони можуть відреагувати на це звільненням;

- економія часу керівника і співробітників, так як робота, яка проводиться за програмою, допомагає зекономити час кожного з них;

- розвиток позитивного ставлення до роботи, задоволеності роботою.

Для об'єктивності оцінки роботи, виконаної працівником в період випробування, роботодавцю доцільно затверджувати план (програму) проходження випробувального терміну, в який повинні бути включені спеціальні завдання, що дозволяють в межах посадових обов'язків продемонструвати працівнику свої професійні навички та здібності. У разі невдачі працівника у роботодавця будуть докази його невідповідності. Отже, спрощується обґрунтування незадовільне результатів випробування.

Традиційно фахівці кадрового менеджменту виділяють три основні складові адаптаційного процесу (рис. 6).



Рис. 6. Види адаптації персоналу

Професійна адаптація полягає в освоєнні професійних навичок, з'ясуванні специфіки роботи, а також формуванні професійно необхідних якостей особистості, позитивного ставлення до своєї роботи. Як правило, задоволеність працею настає при досягненні певних результатів, а останні приходять у міру засвоєння специфіки роботи на конкретному робочому місці. Кожен новачок проходить стадію учнівства, форма якого залежить від характеру організації і попереднього досвіду роботи.

В організаціях, особливо на виробничих підприємствах, практикується наставництво, коли досвідчений співробітник передає знання і навички молодому співробітнику в процесі ділового спілкування на робочому місці. Дуже поширений інструктаж - наочна демонстрація прийомів і навичок роботи. Часто помічники менеджера вчаться у більш досвідченого техніці продажів, манері спілкування з клієнтом; помічниця бухгалтера вивчають механізми фінансових операцій, постійно консультуючись з колегою. Звичайно, якщо новачок вже має досвід роботи за даною спеціальністю, то наставництво та інструктаж приймають форму обміну професійними знаннями з метою вироблення навичок, найбільш прийнятних для досягнення цілей організації, тобто новий співробітник повинен проникнути в суть нових робочих завдань, обставин. Навіть

знайома з попереднього досвіду діяльність на новому місці влаштована по-іншому. Істотні відмінності від попереднього досвіду (форми звітності, політика і стандарти в спілкуванні з постачальниками, клієнтами, колегами тощо) повинні бути не просто знайомі співробітнику, але й розцінюватися їм як невід'ємна частина його нової роботи, а не як додаткове навантаження.

У сучасних великих корпораціях використовують таку форму навчання на робочому місці, як ротація. Вона полягає в короткостроковій роботі нового співробітника на різних посадах в різних підрозділах. Це дозволяє відносно швидко вивчити роботу колективу в цілому і придбати багатосторонню кваліфікацію.

Таким чином, професійна адаптація - це розуміння працівником своєї професії в світлі нової роботи.

В ході соціальної адаптації у співробітника має сформуватися розуміння власної ролі в загальному виробничому процесі, засвоєння організаційного статусу робочого місця і підрозділу в загальній організаційній структурі, а також розуміння особливостей організаційного і економічного механізмів управління організацією. У багатьох компаніях існують документи, прописують процеси адаптації, для кожного нового співробітника призначається куратор (наставник) і проводиться аналіз рівня адаптації після закінчення випробувального терміну. Однак нерідкі випадки, коли організації роблять помилку, перевантажуючи новачків великою кількістю інформації, посадовими інструкціями, корпоративними правилами. Безумовно, всі ці документи важливі, але не варто нехтувати неформальним спілкуванням, яке допоможе уникнути страху, невпевненості і нерозуміння. Отже, даний тип адаптації спрямований на знайомство нового співробітника з організацією як соціальною системою: її історією, кадровою та соціальною політикою, системою внутрішніх і зовнішніх комунікацій, правилами внутрішнього розпорядку, корпоративною культурою компанії, її цілями і цінностями.

Психологічна адаптація – це пристосування до відносно нового соціуму, встановлення міжособистісних і ділових

відносин з колегами по роботі, освоєння цінностей і групових норм поведінки. Новачок знайомиться з розстановкою сил у підрозділі, з'ясовує значимість того чи іншого працівника, включається до складу формальних та неформальних груп. Цю інформацію він сприймає активно, співвідносячи її з минулим соціальним досвідом. При прийнятті співробітником групових норм відбувається процес ідентифікації особистості або з колективом в цілому, або з будь-якої формальною або неформальною групою. Мета психологічної адаптації - встановлення нормальних взаємин з колегами по роботі і керівництвом. Новачок не повинен відчувати внутрішнього дискомфорту в спілкуванні з тими, хто довше нього працює в компанії, не кажучи вже про те, щоб орієнтуватися в робочому просторі (знати внутрішні телефони, знати, до кого, як і коли слід звертатися, де обідати, як вести себе в свій день народження тощо). Психологічна адаптація націлена на включення нового працівника в систему міжособистісних відносин колективу. Її факторами є моральний клімат трудового колективу, стиль керівництва, традиції і норми взаємин між співробітниками.

Незважаючи на відмінність між аспектами адаптації, всі вони знаходяться в постійній взаємодії, тому процес управління вимагає наявності єдиної системи інструментів впливу, що забезпечують швидкість і успішність адаптації.

Первинна адаптація – це спеціальні програми, які допомагають вчорашнім випускникам навчальних закладів, які, як правило, не мають досвіду трудової діяльності, освоїти професійні навички і робочі відносини на практиці.

У програмах вторинної адаптації спостерігається зворотна ситуація, коли на нове місце приходить професіонал, за плечима якого крім професійного досвіду є ще досвід роботи в інших організаціях, з іншими системами цінностей і відносинами. Тут соціально-психологічна адаптація має більше значення, ніж професійна, оскільки норми, цінності, системи ділових і особистісних взаємин у новому колективі накладаються на попередній досвід новачка і йому доводиться часто ламати вже існуючі стереотипи взаємин.

Крім цього адаптація може бути як формалізованої форми

(навчання в кадровій службі, наставництво, інструктаж на робочому місці, ознайомлення з корпоративними документами тощо), так і неформалізованої (спілкування, консультування на робочому місці, спостереження тощо) – це спонтанні дії керівника по відношенню до нового співробітника за принципом: «Ось твій стіл, твоя посадова інструкція. Будуть питання, підходь, не соромся». Але не кожен новачок, бачачи завантаження свого начальника, набереться сміливості і підійде до нього за консультацією.

Формалізовані програми адаптації – це корпоративна політика, що включає спеціальні процедури, форми і методи роботи з новими співробітниками, забезпечена матеріальними, фінансовими та кадровими ресурсами з метою формування компетентних, високомотивованих і відданих людських ресурсів компанії для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг. Грамотно побудовані адаптаційні програми повинні забезпечувати правильне входження нового співробітника у внутрішній світ компанії, тим самим знижувати у нього рівень тривожності і підвищувати його впевненість в своїх силах, формуючи з перших днів причетність до організації, до спільної справи. У підготовку і реалізацію таких програм повинні бути залучені не тільки лінійні керівники і працівники кадрових служб, але й співробітники інших підрозділів організації, наприклад служби безпеки, загального відділу, інформаційних служб.

Слід пам'ятати, що трудова адаптація має часовий період. Одним з критеріїв оцінки управлінської ефективності адаптаційного процесу є час досягнення новим співробітником показників продуктивності праці або рівня компетенцій його попередника. Процес, протягом якого новий працівник включається в життя нової організації, має певні етапи, складові життєвого циклу адаптації. Від того, як будуть пройдені ці етапи новим співробітником, залежить результативність його діяльності, психологічний комфорт, корпоративна залученість, мотивація, лояльність нової організації.

В життєвому циклі адаптаційного процесу нового співробітника в організації виділяють три етапи (рис. 7).

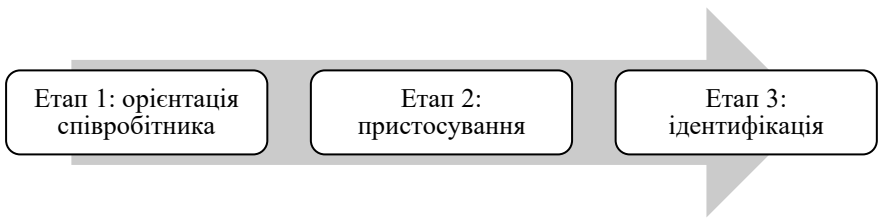


Рис. 7 Адаптаційний процес нового співробітника

Етап 1: орієнтація співробітника - це практичне знайомство нового працівника зі своїми обов'язками і вимогами, які до нього висуваються з боку організації. До цієї роботи залучають як безпосереднього керівник новачка, так і співробітники служби з управління людськими ресурсами. Зазвичай програма орієнтації включає ряд невеликих лекцій, екскурсії, практикуми (робота на окремих робочих місцях або з певним обладнанням). В результаті співробітник знайомиться з історією організації, характером діяльності, структурою управління, правилами і нормами поведінки.

Етап 2: пристосування. На цьому етапі новачок звикає в ході робочої діяльності до свого статусу в організації, починає будувати відносини з колегами, керівником, орієнтуючись в ситуації вже не теоретично, а безпосередньо, на практиці.

Етап 3: ідентифікація. Даний етап характеризується закінченням процесу адаптації та стабільною діяльністю і взаємодією зі співробітниками. Робота стає звичайною, тобто не викликає страху і невпевненості у власних силах, а відносини в колективі стабільними. Він характеризується поступовим подоланням виробничих і міжособистісних проблем і переходом до стабільної роботи. Як правило, при спонтанному розвитку процесу адаптації цей етап настає після першого року роботи. Якщо ж процес адаптації регулювати, то етап ефективного функціонування може наступити вже через кілька місяців. Таке скорочення адаптаційного періоду здатне принести вагому фінансову вигоду, особливо якщо в організацію залучається велика кількість персоналу.

Зміна етапів викликає труднощі, викликані адаптаційними кризами, оскільки зростає вплив на нового співробітника

об'єктивних і суб'єктивних факторів. До об'єктивних належать фактори, пов'язані з виробничим процесом, організаційним оточенням, тобто ці чинники, в меншій мірі залежать від особистості працівника, наприклад організація праці, умови праці, галузева спеціалізація, територіальне розташування, стратегія організації тощо. Суб'єктивні чинники – це соціально-демографічні (стать, вік, освіта, соціальний стан тощо) і соціально-психологічні характеристики (потреби, інтереси, цілі, очікування, відповідальність, екстравертність, гнучкість, ініціатива тощо) нового співробітника, що впливають на процес його входження в нову організацію.

*Використання
людських ресурсів*

Ключове значення в кадровому менеджменті сучасних організацій має підсистема використання людських

ресурсів, що включає наступні чотири основні функції (рис. 8).

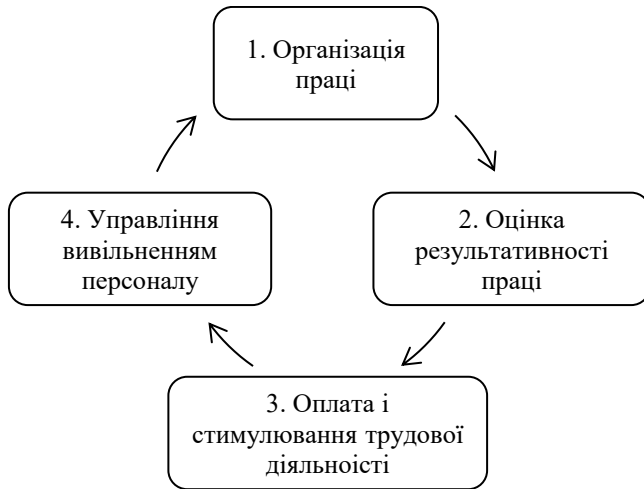


Рис. 8 Функції підсистеми використання людських ресурсів

Підсистема використання людських ресурсів є комплексом технологій, спрямованих на створення умов для найбільш ефективної реалізації інтелектуальних, професійних, творчих і підприємницьких здібностей працівників, забезпечуючи досягнення стратегічних цілей організації.

Розглянемо більш докладно персонал-технології даної

підсистеми.

1. Організація праці.

У науковій літературі організація праці визначається як система науково обґрунтованих заходів, спрямованих на забезпечення умов для оптимального функціонування робочої сили в процесі виробництва, що сприяють досягненню найвищої результативності трудової діяльності, розвитку виробництва інтенсивним шляхом. Іншими словами, суть організації праці полягає у встановленні певного порядку побудови і здійснення трудового процесу, що відповідає рівню кваліфікації, освіти працівника.

На практиці організація праці як управлінський процес складається з наступних складових елементів (рис. 9):



Рис. 9 Елементи організації праці

1.1. Проектування робочого місця (трудових процесів).

Проектування робочого місця (трудових процесів) являє собою процес, що полягає у визначенні трудових функцій, обов'язків працівника і виявленні особистісних якостей, якими він повинен володіти для виконання робіт в межах посади.

За змістом праці розрізняють:

– фізичну і розумову працю. Фізична праця - найпростіший вид праці, що вимагає в основному витрат м'язової енергії

працівника. Розумова праця - розумові зусилля людей, спрямовані на виробництво товарів і надання послуг. Вона характеризується відсутністю прямої взаємодії працівника із засобами виробництва і забезпечує потреби виробництва в знаннях, організації, управлінні тощо;

– творчу і репродуктивний працю. Творча – це праця, в процесі якої створюється щось якісно нове, неповторне, оригінальне, унікальне. Результати творчої праці залежать від здібностей до даного виду творчості, захопленості роботою, її важливості, необхідних умов. Репродуктивна праця – це відтворена, задалегідь відома, що не містить творчих елементів праця;

– проста і складна праця. Проста праця – це праця некваліфікована, що не вимагає від працівника спеціальної професійної підготовки. Складна праця – це кваліфікована праця, яка створює в одиницю часу більшу вартість, ніж проста праця.

По предмету праці розрізняють:

– управлінську працю – вид трудової діяльності з виконання функцій управління в організації, призначенням якого є забезпечення цілеспрямованої і скоординованої діяльності трудового колективу для вирішення завдань, які перед ним стоять;

– науково-технічна праця – вид трудової діяльності з проведення наукових досліджень, розробки конструкторської та технологічної документації, забезпечення конструкторського технологічного супроводу виробництва продукції, випробування, технічного контролю, ремонту обладнання, енергетичного обслуговування тощо;

– виробничу працю - вид трудової діяльності, безпосередньо пов'язаний з виробництвом продукції або наданням послуг;

– підприємницьку працю - це самостійна праця, здійснювана на свій ризик, спрямована на систематичне отримання прибутку від користування майном, продажу товарів або надання послуг особами, зареєстрованими в цій якості у встановленому законом порядку.

Залежно від змісту праці виділяють три основні види робочих місць:

1) функціональні (орієнтація на процес) - результат праці не піддається виміру в конкретних показниках; діяльність з фіксованими завданнями, обсягами, штатним розкладом, часто певним окладом;

2) орієнтація на результат - чітко виділяється результат праці, вимірюваний в конкретних показниках. Як правило, на даних робочих місцях співробітники мають ненормований або гнучкий робочий день; оплата праці в залежності від отриманого результату, тобто особистого внеску працівника;

3) проєктні (орієнтація на задачу) - лімітований в часі термін виконання, результат виявляється з досить великим лагом у часі (можуть враховуватися проміжні результати виконання певних стадій проєкту). Колективна організація праці та групове преміювання за результатами роботи в команді.

Основним документом, покликаним чітко визначити місце і призначення конкретної посади в компанії, є посадова інструкція. На вітчизняних підприємствах посадова інструкція розглядається як основний документ, що регламентує виробничі повноваження та обов'язки працівника.

Правильно складена посадова інструкція дає можливість:

- отримати чітке уявлення про трудові функції працівника;
- грамотно розподілити трудове навантаження на персонал, уникаючи його дублювання;
- раціонально організувати процес адаптації нових співробітників;
- визначити необхідну кваліфікацію персоналу;
- ефективно провести оцінку результатів діяльності співробітників і їх атестацію, визначаючи відповідність займаній посаді;
- знизити судові ризики при залученні працівника до дисциплінарної відповідальності за невиконання покладених на нього трудових обов'язків.

1.2. Створення сприятливих умов праці.

Трудова діяльність людини заснована на його працездатності, тобто на вмінні виробляти цілеспрямовані дії. З фізіологічної точки зору - це здатність людського організму витримувати в ході трудового процесу відповідне фізичне, нервово-психічне і

емоційне навантаження і тим самим забезпечувати продуктивну трудову діяльність. Умови праці – це сукупність факторів виробничого середовища і трудового процесу, що впливають на працездатність і здоров'я працівника.

При сприятливому поєднанні умов праці людина відчуває стан комфорту, що є важливою складовою високої ефективності праці та попередженням захворювань. Значне відхилення умов праці від оптимального рівня може бути причиною ряду фізіологічних порушень в організмі працюючих, привести до зниження працездатності і навіть до професійних захворювань.

Тому першочергове завдання менеджерів полягає в тому, щоб забезпечити безпечні та комфортні умови праці – умови, при яких вплив на працюючих шкідливих і (або) небезпечних виробничих факторів виключено або рівні їх впливу не перевищують встановлених нормативів.

Охорона праці як важлива складова сучасної кадрової політики являє собою систему збереження життя і здоров'я працівників в процесі трудової діяльності, вона включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Умови праці – складне об'єктне явище, що характеризує параметри виробничого середовища. Для створення сприятливих санітарно-гігієнічних умов праці всі елементи виробничого середовища повинні систематично піддаватися дослідженню і приводитися у відповідність з нормативами.

1.3. Управління режимом праці і відпочинку.

Режим праці і відпочинку – це встановлений для кожного виду робіт порядок чергування і тривалість періодів роботи і відпочинку.

Розрізняють такі види режимів праці та відпочинку: змінний, добовий, тижневий, місячний і річний. Головними складовими елементами змінного режиму праці та відпочинку, є встановлена загальна тривалість робочого дня, час початку і закінчення роботи, час надання і тривалість обідньої перерви, періодичність і тривалість інших регламентованих перерв на відпочинок. Добовий режим праці та відпочинку включає встановлення

кількості і чергування змін, початку та закінчення роботи в змінах, перерв на відпочинок і сон. Режим праці і відпочинку протягом тижня (місяця) визначається встановленою кількістю робочих днів і годин в тиждень (місяць), порядком чергування робочих днів і днів відпочинку, а також чергування роботи в різні зміни. Річний режим праці і відпочинку обумовлений загальною кількістю годин і днів роботи за рік, встановленою періодичністю і тривалістю основних і додаткових відпусток.

Рациональний режим праці та відпочинку – це чергування роботи і перерв протягом зміни, тижня, місяця, року, яке встановлюється на основі аналізу працездатності з метою забезпечення високої продуктивності праці і збереження здоров'я працівника при ефективному використанні виробничого обладнання.

Режими праці та відпочинку встановлюються виходячи з конкретних особливостей діяльності організації або підрозділу і повинні бути обґрунтовані в економічному, психофізіологічному, соціальному і законодавчому аспектах. Економічне обґрунтування має на увазі оптимальне використання устаткування за часом і потужністю при повному завантаженні працівників, що в кінцевому рахунку впливає на ефективність виробництва. Психофізіологічне обґрунтування передбачає врахування вимог фізіології і психології праці, зокрема, облік динаміки працездатності, факторів, що впливають на стомлення працівника, і часу, необхідного для відновлення працездатності. Соціальне обґрунтування передбачає врахування інтересів і потреб працівників. Законодавче обґрунтування режимів праці та відпочинку передбачає дотримання вимог трудового законодавства.

1.4. Дисципліна праці.

Трудова дисципліна – необхідна умова будь-якої колективної праці незалежно від організаційно-правової форми організації і соціально-економічних відносин, що склалися в суспільстві. Без підпорядкування всіх учасників трудового процесу певному розпорядку, координації діяльності та злагодженості в роботі, тобто без дотримання встановлених правил поведінки, дисципліни праці, неможливе досягнення тієї мети, для якої

організовується спільний трудовий процес.

Однак на практиці вітчизняні керівники нерідко скоюють управлінські помилки в дисциплінарній політиці, серед яких найбільш поширеними є:

- неправильний стиль управління з боку керівника: поступливість, зайва «м'якотілість», слабкість характеру, невідповідність проступку і покарання, покарання без попереднього інформування; показове покарання;

- «непрацююча» корпоративна культура. Відсутність чітких регламентів, норм і стандартів корпоративної поведінки;

- відсутність контролю і жорстких санкцій за порушення дисципліни, безкарність, віра в те, що людина сама усвідомлює свою провину;

- помилки при наймі нових співробітників: негативні особисті якості кандидата;

- невміння менеджера своєчасно і ефективно впливати на поведінку недисциплінованих, демотивованих співробітників-підлеглих. Як свідчить вітчизняний досвід, основними причинами порушення дисципліни праці є некомпетентність, байдужість, невігластво, безпечність, несумлінність, безвідповідальність. Тому в даному випадку справедливі мудрі слова: «Люди поведуться так, як їм дозволяють».

Дисципліна праці – це обов'язкове для всіх працівників підпорядкування правилам поведінки, визначеним згідно з трудовим законодавством, колективним договором, трудовими договорами, трудовими угодами.

Обов'язок дотримуватися дисципліни праці є одним з основних обов'язків працівника, відповідно до якого він зобов'язаний:

- сумлінно виконувати свої посадові обов'язки, покладені на нього трудовим договором;

- дотримуватися правил внутрішнього трудового розпорядку;

- дотримуватися трудової дисципліни;

- виконувати встановлені норми праці;

- дотримуватися вимог з охорони праці та забезпечення безпеки праці;

– дбайливо ставитися до майна роботодавця та інших працівників;

– негайно повідомляти роботодавця або безпосередньо керівника про виникнення ситуації, що представляє загрозу життю і здоров'ю людей, цілості майна роботодавця.

Таким чином, якщо працівник порушує один із цих пунктів, то він робить дисциплінарний проступок - це невиконання або неналежне виконання працівником з його вини покладених на нього трудових обов'язків.

Дисциплінарне стягнення застосовується не пізніше одного місяця з дня виявлення проступку (не включаючи час хвороби працівника, перебування його у відпустці).

Дисциплінарне стягнення може бути знято, якщо протягом одного року з дня накладення стягнення працівник не буде підданий новому дисциплінарному стягненню. Роботодавець може зняти з співробітника дисциплінарне стягнення до закінчення одного року з дня його застосування з власної ініціативи або з ініціативи працівника, а також за клопотанням безпосереднього керівника співробітника.

Найсудовішим запобіжним дисциплінарного стягнення є звільнення. Воно можливе у випадках:

– неодноразового невиконання працівником без поважних причин трудових обов'язків, якщо він має дисциплінарне стягнення;

– одноразового грубого порушення працівником трудових обов'язків;

– прогулу (відсутності на робочому місці без поважних причин більш 3 годин підряд протягом робочого дня);

– появи на роботі в стані алкогольного, наркотичного або іншого токсичного сп'яніння; розголошення таємниці, яка охороняється законом (державної, комерційної, службової та іншої), що стала відомою працівнику у зв'язку з виконанням ним трудових обов'язків;

– здійснення за місцем роботи розкрадання (в тому числі дрібного) чужого майна, розтрати, навмисного його знищення чи пошкодження;

– порушення працівником вимог щодо охорони праці, якщо

це порушення спричинило тяжкі наслідки (нешасний випадок на виробництві, аварія, катастрофа) або свідомо створювало реальну загрозу настання таких наслідків;

- здійснення певних дій працівником, який безпосередньо обслуговує грошові або товарні цінності, якщо ці дії дають підставу для втрати довіри до нього з боку роботодавця;

- вчинення працівником, який виконує виховні функції, аморального проступку, несумісного з продовженням такої роботи;

- подання працівником роботодавцю підроблених документів або свідомо неправдивих відомостей при укладанні трудового договору.

Підтримка і зміцнення трудової дисципліни здійснюється не тільки правовими, адміністративними методами, а й за допомогою соціально-психологічних методів впливу на працівників:

- за методом свідомого ставлення до праці. Більшість працівників розуміють необхідність дотримання дисципліни спільної праці і знають, що це їх обов'язок за трудовим договором;

- за методом переконання, виховання, заохочення. Під заохоченням за успіхи в роботі розуміється публічне визнання заслуг працівника. За особливі трудові заслуги перед суспільством і державою працівники можуть бути представлені до державних нагород.

Отже, дисципліна праці є необхідною умовою спільної праці, що потребує певного порядку в підпорядкуванні всіх спільно працюючих досягненню спільної мети, поставлених завдань. У реалізації дисциплінарної політики сучасні менеджери повинні керуватися наступними принципами: справедливість, своєчасність, індивідуалізація, невідворотність, попереджувальний вплив, в основі справа, а не особистість працівника.

2. Оцінка персоналу.

Досягнення організацією поставлених цілей можливо лише за умови ефективної оцінки трудової діяльності персоналу, виконання кожним співробітником своїх посадових обов'язків.

Мета оцінки персоналу – визначення відповідності поточного професійного рівня і особистісно-мотиваційних характеристик, а також потенціалу співробітників завданням стратегічного розвитку компанії.

Серед основних завдань оцінки персоналу можна виділити наступні:

- найбільш раціональне використання фахівців;
- визначення ступеня відповідності заданим критеріям оплати праці і встановлення її величини;
- встановлення зворотного зв'язку з працівником за професійними, організаційним і іншим питанням;
- підвищення ефективності праці і відповідальності співробітників за доручену справу;
- сприяння поліпшенню якісного складу кадрів;
- виявлення перспективних працівників для включення їх до резерву керівних кадрів;
- підвищення ділової кваліфікації працівників;
- сприяння подальшому поліпшенню підбору і розвитку кадрів;
- підвищення професійної компетентності кадрів;
- задоволення потреби працівника в оцінці власної праці і якісних характеристик.

Принципи оцінки персоналу відображені на рис. 10.

Організаційний процес підготовки ділової оцінки передбачає виконання таких організаційних заходів:

- розробка методики ділової оцінки (якщо це доцільно, така методика може бути придбана) та її прив'язки до конкретних умов організації;
- формування оціночної комісії із залученням безпосереднього керівника випробуваного співробітника, спеціалістів вищого, рівного і нижчестоящого рівнів ієрархії, а також фахівців служби управління персоналом організації або спеціалізованих оціночних центрів;
- визначення часу і місця проведення ділової оцінки;
- встановлення процедури підведення підсумків оцінювання;
- опрацювання питань документаційного та інформаційного забезпечення процесу оцінки (формування повного комплекту

документації відповідно до методики оцінки, його розмноження, розсилка і визначення каналів і форм передачі інформації);

– консультування оцінювачів з боку розробника методики або фахівця, що володіє нею.

Предметність оцінки	•критерії оцінки повинні відповідати оцінюваній компетентності працівника
Об'єктивність	•незалежність і справедливість оцінки
Перспективність	•не тільки оцінюємо минулу працю, а й визначаємо шляхи розвитку працівника в майбутньому
Етичність	•повага і увага до особистості працівника
Гнучкість	•різноманітність використання методик оцінки з урахуванням організації, виду діяльності, підготовленості лінійних менеджерів
Реалізація зворотного зв'язку	•самооцінка і оцінка керівника підлеглими
Комплексність	•оцінюються не тільки професійні, а й соціальні, управлінські, особистісні компетенції співробітника
Періодичність	•проведення оцінки через рівні проміжки часу

Рис. 10. Принципи оцінки персоналу

У сучасних організаціях методика ділової оцінки працівників, як правило, зводиться до двох основних видів: оцінки результативності праці та оцінки трудової поведінки (оцінка компетентності). Виходячи з цього показники оцінки можна умовно розділити на кілька груп:

- результативність праці;
- умови досягнення результативності праці;
- професійна поведінка;
- особистісні якості.

В оцінці результативності праці слід розрізняти так звані жорсткі та м'які показники.

Жорсткі показники досить легко вимірні і охоплюються, як правило, інформаційною системою організації. Показники даного виду піддаються досить об'єктивній кількісній оцінці,

наприклад, з боку керівника. Найбільш відповідає «жорстким» показниками виробнича система організації, а також підрозділи системи управління, що мають яскраво виражені взаємозв'язки із зовнішнім оточенням: маркетинг, матеріально-технічне постачання, торгові агенти, ремонтні служби.

М'які показники оцінки визначаються залежністю від суб'єктивної думки оцінювача і використовуються в підрозділах з обмеженою можливістю вимірювання конкретного результату (наприклад, в дослідних підрозділах).

Під умовами досягнення результатів праці розуміють головним чином здатності до виконання загальних функцій управління по відношенню як до інших об'єктів впливу, так і до самого себе: планування діяльності, організація і регулювання процесу, облік і контроль ходу роботи тощо.

Показники професійної поведінки охоплюють такі сторони діяльності, як співпраця і колективізм в роботі, самостійність у вирішенні тих чи інших завдань, готовність до прийняття додаткової відповідальності або додаткового навантаження тощо.

Технології оцінки персоналу. Найбільш поширеною формою оцінки персоналу в організаціях є атестація, яка представляє собою спеціальний управлінський захід, що періодично проводиться в організації відповідно до трудового законодавства.

Атестація співробітників включає:

- 1) підготовчий етап;
- 2) проведення атестаційних заходів;
- 3) прийняття рішень за результатами атестації.

Отже, сучасна система оцінки персоналу в організації повинна бути проста і зрозуміла всім, прозора і публічна, повинна максимально об'єктивно враховувати результати діяльності, кваліфікацію, стаж, складність праці тощо, прийматися (затверджуватися) колегіально. Тільки при дотриманні цих правил у персоналу компанії формується стійка думка, що кожен співробітник має можливість контролювати (в окремих випадках навіть самостійно прораховувати) результати діяльності.

Саме до таких методик оцінки персоналу можна віднести

систему збалансованих показників (BSC – Balanced Scorecard), управління за цілями (MBO - Management by Objectives), ключові показники ефективності діяльності (KPI – Key Performance Indicators). Вони пов'язані з виділенням цілей, ключових показників ефективності, які визначають на початку звітного періоду керівник з підлеглим. Результат розглядається під час підсумкової бесіди. Гідність вищеназваних методик полягає в прозорості системи оцінки і простоті вимірювання досягнень.

3. Оплата і стимулювання трудової діяльності

Центральне місце в кадровому менеджменті займає система оплати і стимулювання праці персоналу, що відображає процес обміну результатами праці найманого працівника на винагороду, що виплачується підприємством. У сучасних організаціях часто застосовується термін компенсаційна політика.

Компенсаційна політика - це сукупність існуючих в організації важелів і умов, покликаних стимулювати продуктивну діяльність працівників і сприяти задоволенню їх особистих потреб.

Як свідчить аналіз вітчизняної практики, за час становлення ринкової економіки в країні сформувалися і набули поширення чотири види компенсаційної політики:

- 1) економічна політика, в основі якої матеріальна система стимулювання працівників;
- 2) соціально-економічна політика, що включає системи матеріального і нематеріального стимулювання персоналу;
- 3) корпоративна політика, заснована на прихильності і лояльності співробітників;
- 4) «тіньова політика», що базується на «сірих» і «чорних» схемах виплати заробітної плати.

У практичному менеджменті вітчизняних організацій можна виділити такі традиційні помилки, як:

- відсутність зв'язку системи стимулювання з цілями і стратегією компанії;
- однофакторні показники преміювання;
- закритість компенсаційної політики або відсутність формалізованих корпоративних документів;
- відсутність взаємозв'язку результативності праці

працівників з їх винагородою;

- ігнорування діагностики потреб персоналу і незрозуміння сучасної ролі мотивації в управлінні ним;
- низька або завищена ціна робочої сили;
- відсутність індексації заробітної плати у зв'язку із зростанням споживчих цін на товари та послуги.

Формування ефективної корпоративної компенсаційної політики передбачає створення таких умов, при яких працівники будуть лояльні до своєї організації і будуть працювати більш продуктивно. Тому корпоративна система компенсацій повинна поєднувати жорсткість правил визначення грошової винагороди і гнучкість в реагуванні на зміни внутрішньої і зовнішньої ситуації.

При розробці і впровадженні нової компенсаційної політики слід мати на увазі, що компенсації повинні виступати не тільки стимулами трудової діяльності, а й засобами управління, заохочення і покарання.

Таким чином, сучасна компенсаційна політика повинна виконувати три основні функції:

1) відтворювальну, яка складається із забезпечення працівнику гідного рівня життя, необхідного для розширеного відтворення його робочої сили;

2) статусну, яка полягає в тому, що розмір винагороди повинен відповідати положенню, статусу працівника в структурі організації, по відношенню до інших працівників як по вертикалі, так і по горизонталі;

3) стимулюючу, яка визначається тим, що оплата праці повинна бути пов'язана з кінцевими результатами діяльності працівника, орієнтувати його на підвищення продуктивності праці, що обов'язково повинно привести до зростання його доходу.

Компенсаційна політика повинна бути оформлена у вигляді локальних нормативних актів. Це може бути єдиний внутрішньофірмовий документ (наприклад, «Положення про оплату праці та преміювання»), в якому визначені умови і механізми грошової винагороди співробітників. Іноді створюється цілий ряд документів, в яких окремо прописуються

система заробітної плати і преміальна система та окремо політика соціальних пільг. Зміст документів має бути доведено до відома всіх працівників організації.

Як відомо, для конкретного працівника корпоративна компенсаційна політика знаходить вираз в компенсаційному пакеті (системі винагород). Структура сучасного компенсаційного пакета, як правило, складається з трьох складових:

- постійної частини - базового окладу;
- змінної частини - заохочувальних виплат, премій, бонусів;
- соціальних виплат і пільг.

Перші дві складові визначають зміст заробітної плати - матеріальної (грошової) складової компенсаційного пакета працівника, яка в багатьох вітчизняних організаціях є його основною частиною. Їх співвідношення залежить від процесу трудової діяльності працівника, його ролі і внеску в кінцеві результати організації.

Постійна частина - це свого роду гарантія підприємства щодо оплати праці співробітників, фактично компенсація працівникові за постійне виконання посадових обов'язків. Базова заробітна плата (постійна частина грошової винагороди) складається з базового посадового окладу (оплати за відпрацьований час) і надбавок (доплат). Посадовий оклад співробітника визначається займаною посадою або присвоєним тарифним розрядом, а надбавки (доплати) вводяться для врахування індивідуальних особливостей співробітника: надбавки можуть бути за знання іноземної мови, за стаж роботи (вигул року), за ефективність діяльності, за керівництво співробітниками тощо. Зазвичай надбавки розраховуються у відсотках до базового окладу. Таким чином, з точки зору мотивації значення має не величина окладу, а справедливість його визначення всередині компанії в залежності від цінності результатів праці даного фахівця для організації і з урахуванням ситуації на ринку праці.

4. Управління вивільненням персоналу.

В умовах кризи вивільнення персоналу стає значущою управлінською подією. Тому в багатьох великих компаніях в системі управління персоналом навіть виділилася самостійна

кадрова функція - вивільнення персоналу, підкріплена добре відпрацьованим організаційним механізмом її реалізації.

Вивільнення персоналу – вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні співробітників.

Суть управління вивільненням персоналу полягає в дотриманні правових норм, організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівника, тобто в забезпеченні гідного розставання з будь-яким працівником, який звільняється і в підтримці тривалих відносин з лояльними по відношенню до підприємства людьми. На жаль, управління процесом вивільнення персоналу практично не отримало до останнього часу розвитку в малих і середніх вітчизняних організаціях.

Як відомо, відповідно до трудового законодавства звільнення розглядається як припинення дії трудового договору з ініціативи адміністрації або роботодавця. Серед підстав звільнення працівника чинне трудове законодавство називає:

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строків трудового договору, за винятком випадків, коли трудові відносини фактично тривають і жодна з сторін не поставила вимогу про їх припинення;
- 3) розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця;
- 4) розірвання трудового договору з ініціативи працівника;
- 5) обставини, які не залежать від волі сторін;
- 6) переведення працівника на його прохання або за його згодою на роботу до іншого роботодавця або перехід на виборну роботу (посаду).

Як свідчить аналіз основних причин звільнення працівників, звільнення співробітника з організації за власним бажанням може бути з різних причин: втрати інтересу до роботи; відсутності кар'єрних перспектив; низької заробітної плати тощо.

Ось чому керівнику необхідно з'ясувати, чи не є рішення працівника симптомом неблагополуччя в організації роботи відділу, де він працює; не розчарований він відсутністю перспектив для подальшої кар'єри; не зіткнувся чи з проблемами

в стосунках з колегами.

При цьому слід відмітити, що процес звільнення здійснює вплив не тільки на співробітників, що звільняються, але й на тих, хто залишається працювати на підприємстві. Вони спостерігають за процесом звільнення, за взаємовідносинами адміністрації, безпосередніх керівників і співробітників в процесі звільнення і порівнюють реальні дії з офіційно встановленою політикою організації. Отримані за рахунок такого спостереження відомості впливають на подальшу трудову мотивацію. Завдяки професійним діям в процесі вивільнення персоналу необхідно пов'язати інтереси кадрової політики організації з інтересами працівників.

Пащенко О.П., Остапчук Т. П.
Управління змінами і розвиток організації

*Основні положення
розвитку організації
та управління
розвитком*

Розвиток є однією з важливих категорій методологічного базису управління змінами в умовах підприємства. Дослідженню цього поняття присвячено багато робіт авторів у найрізноманітніших галузях знань. В даний час не існує єдиного підходу до його розуміння.

Расвєнева О.В. під розвитком підприємства розуміє унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури і переводом його в новий аттрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.

Подібне трактування поняття «розвиток» дозволило зробити низку важливих теоретичних припущень:

1. Розвиток окремо взятої соціально-економічної системи (СЕС) будь-якого рівня ієрархії, зокрема підприємства, це процес динамічної зміни глобальних цілей системи, що зумовлюють життєдіяльність СЕС протягом досить тривалого історичного періоду. У зв'язку з цим, у рамках управління розвитком підприємства доцільно говорити тільки про стратегічний його контур.

2. Визначення глобальної мети розвитку є результатом діагностики внутрішніх граничних можливостей підприємства, конкурентного зовнішнього національного і світового оточення, а також існуючої парадигми розвитку споріднених (порівнянних за будь-якою ознакою) підприємств. Правильний вибір глобальної мети визначає успішність існування системи, оскільки вона стоїть на чолі цільової піраміди підприємства, формуючи цілі його функціонування.

3. Цілі функціонування підприємства необхідно розглядати як основний інструмент контуру регулювання управління розвитком системи. За допомогою своєчасного коригування цілей функціонування підтримується аттрактор розвитку

підприємства, що обґрунтований вибором визначеної глобальної мети його розвитку. У рамках системи управління розвитком підприємства цілі функціонування можуть мати стратегічний, тактичний та оперативний характер і виступають інструментами блоку економічного управління.

4. Пріоритетні вектори функціонування підприємства можуть мати висхідну, спадну чи нейтральну (стагнаційну) спрямованість, що є, з одного боку, результатом сукупного впливу різноманітних факторів життєдіяльності підприємства, з іншого – джерелом протиріч як основи управління його розвитком.

5. Процеси розвитку СЕС і процеси її функціонування припускають виникнення нових дисипативних структур. Підприємство розглядається як дисипативна структура, оскільки воно має дуальну природу: з одного боку, виступає як система, що споживає ресурси, з іншого – як система, що створює ресурси. Таким чином, підтримується обмін речовиною, енергією й інформацією між зовнішнім оточенням і підприємством.

Узагальнюючи проведені дослідження можна виділити наступні підходи до визначення поняття «розвиток»:

– розвиток розглядається як сукупність змін як кількісних, так і якісних, які мають на меті зростання, призводять до підвищення науково-технічного рівня, якості управління, економічної та соціальної ефективності діяльності підприємства;

– розвиток – це виділена у складі підприємства система, в якій об'єднані інноваційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних сферах підприємства, а також контури її управління на основі зворотних зв'язків, у яких розв'язуються задачі стратегічного й тактичного управління та запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком;

– базуючись на моделі життєвого циклу організації, розвиток підприємства розглядається як життєвий цикл, що передбачає проходження ряду часових етапів і має такі стадії розвитку організації: народження, дитинство, рання зрілість, розквіт сил, повна зрілість, старіння, оновлення;

– розвиток розглядається у контексті гнучкості

підприємства.

Отже, розвиток підприємства – це сукупність процесів реалізації кількісних та якісних змін.

Основними джерелами розвитку відкритих систем є: внутрішні протиріччя, які викликаються і локалізуються процесами самоорганізації системи; флуктуації зовнішнього середовища, які викликаються різноманітними змінами оточення підприємства і локалізуються механізмами негативного зворотного зв'язку.

При дослідженні розвитку підприємства потрібно розрізнати класи, типи, форми та види розвитку.

Існують наступні класи розвитку підприємства: прогресивний, регресивний, стагнаційний. Прогресивний розвиток – зміна якості системи від нижчого до вищого чи менш зробленого до більш зробленого. Регресивна зміна системи припускає зниження якісного рівня, деградацію організації, падіння її якісних і кількісних характеристик. Стагнаційний розвиток – слабка сприйнятливість підприємства до конструктивних та деструктивних впливів, результатом якої є руйнування та ліквідація підприємства.

Відповідно до класів розвитку розрізняють два його типи, а саме: еволюційний розвиток, що характеризується поступовими кількісними та якісними змінами, та революційний розвиток – нестабільний, стрибкоподібний перехід від одного стану підприємства до іншого.

Науковці виділяють декілька форм розвитку підприємства, наприклад, екстенсивний та інтенсивний розвиток. Екстенсивний розвиток підприємства представляє собою нарощення виробництва за рахунок простого кількісного розширення його факторів, тобто збільшення числа працівників без підвищення кваліфікації, споживання матеріальних ресурсів без поліпшення ефективності їх використання, за рахунок зростання капіталовкладень без удосконалення технологій. Інтенсивний шлях розвитку – це зростання виробництва за рахунок більш раціонального використання його факторів, тобто впровадження нових технологій, поліпшення його організації (нова структура господарських зв'язків, управління та кооперації і т.д.),

удосконалення використання основних, оборотних засобів, прискорення їх оборотності, амортизації, підвищення кваліфікації робочої сили та вдосконалення наукової організації праці.

Забродська Л.Д. розрізняє три форми розвитку: ринковий розвиток – відображає процес розширення кола споживачів, клієнтури; організаційний розвиток – відображає процес розвитку індивідуума, груп, сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо; діловий розвиток – спрямування ресурсів туди, де вони мають забезпечити максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого терміну часу.

Основними видами розвитку підприємств є наступні:

1) конвергенційний (адаптивний), що включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються;

2) дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку;

3) синхронізований розвиток зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства;

4) десинхронізований розвиток є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства.

Дунська А.Р. виділяє такі види розвитку підприємства як:

1) технічний (науково-технічний) розвиток – спрямований на вдосконалення якості продукції, технології, послуг за рахунок впровадження техніко-технологічних нововведень;

2) ринковий розвиток – полягає в розширенні сфери споживачів, збільшенні частки ринку тощо;

3) організаційний розвиток – зорієнтований на розвиток окремого працівника, групи, вдосконалення системи та процесів управління тощо.

Кожен з цих аспектів розвитку має інноваційний характер, а отже, можна стверджувати, що базовим елементом процесу розвитку підприємства є нововведення. Технічний розвиток базується на техніко-технологічних нововведеннях, ринковий та організаційний види розвитку, в свою чергу, базуються на організаційно-управлінських нововведеннях.

Крім цього, виділяють поняття «сталий розвиток підприємства», «керований розвиток підприємства», «організаційний розвиток». Так, під сталим розвитком підприємства Ю.С. Погорелов пропонує розуміти обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища та такий, що характеризується збільшенням його потенціалу. Керований розвиток підприємства – виділена в складі підприємства система, в якій об'єднані процеси реструктуризації та реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних та якісних змін у всіх функціональних галузях підприємства, а також контури управління на основі зворотніх зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного й тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком.

Реалізацією керованого розвитку є управління розвитком.

У роботах американського дослідника І. Адізеса пропонується крива життєвого циклу організації, а етапи його розвитку автор називає за аналогією з ростом людини. Увесь цикл життя розділений на дві частини – ріст і старіння. Згідно з І. Адізесом, будь-яке підприємство приречене на старіння і вмирання. Отже, теорія І. Адізеса концентрує свою увагу на двох важливих параметрах життєдіяльності організації: гнучкість і контрольованість. Добре відомо, що молоді організації дуже гнучкі і мобільні, але слабо контрольовані і коли ж організація зростає, співвідношення змінюється – контрольованість росте, а гнучкість зменшується.

На кожній стадії життєвого циклу організації виникають певні проблеми, тому необхідно визначити стратегії, які можуть обирати підприємства для своєї діяльності.

На етапі входження на ринок у новостворених компаній виникають такі проблеми: 1) управління власним швидким

розвитком; 2) захист від конкурентів, які прагнуть скористатися їхнім успіхом; 3) забезпечення сильної конкурентної позиції. Важливою стратегічною проблемою ведення бізнесу на першому етапі є високі ризики і оцінка нових можливостей. Для своєї діяльності підприємства можуть обирати такі стратегії: швидке «зняття вершків з ринку» (високі ціни підкріплюються високими витратами на просування товару, завдяки чому досягається висока поінформованість споживачів щодо нового товару); швидке проникнення на ринок (швидке завоювання своєї частки ринку); повільне проникнення на ринок (фірма, з одного боку, враховує той факт, що на ринку є категорія споживачів, дуже чутлива до цін, а з іншого, що попит характеризується низькою еластичністю щодо витрат на рекламу. Отже, надійніше залучити споживачів до споживання нового товару низькою ціною).

На стадії розвитку підприємства повинні враховувати динамічність ринку. Сьогодні стрімко змінюються технології, скорочується життєвий цикл товарів, з'являються нові конкуренти, які здійснюють активні конкурентні дії. Об'єм інформації такий, що її досить складно проаналізувати, тому на стадіях росту компанія повинна навчитися управлінню змінами, для цього використовують стратегії оборони чи наступу.

Перехід у стадію зрілості призводить до суттєвих змін у конкурентному середовищі. Це проявляється у тому, що фірми спрямовують стратегічні зусилля на зміцнення своїх конкурентних позицій.

Посилення конкуренції змушує фірми скорочувати витрати на одиницю продукції, що впливає на різні сфери діяльності: фірми можуть домагатися більш вигідних цін у постачальників, переключатися на використання дешевих компонентів, економніше здійснювати розробку продукту, можуть ліквідувати малоефективні і дорогі ланки в ланцюжку цінностей, збільшувати виробничу і збутову ефективність, проводити реорганізацію внутріфірмового управління.

Компанії, які знаходяться на стадії спаду, повинні спрямовувати свої зусилля на формування цілей, що відповідають існуючим вимогам ринку. Організації на даному етапі розвитку

дотримуються таких стратегій: орієнтація на фокусування (більш глибока диференціація продукції, що випускається фірмою, або досягнення нижчих цін (витрат) на сегменті, що обслуговується); орієнтація на диференціацію (стратегія, спрямована на завоювання переваги над конкурентами. Діяльність підприємства при цьому спрямована на надання більшої користі для споживачів шляхом пропозиції товару, виконаного на високому рівні, попутно надається повний спектр додаткових послуг, ціни при цьому виправдано високі); орієнтація на зниження рівня витрат (полягає в орієнтації на завоювання лідируючого положення в галузі (або на великому сегменті ринку) за рахунок економії на витратах при виготовленні масової продукції). Підприємству, яке знаходиться на стадії спаду, необхідно переглянути масштаби своїх операцій, у випадку падіння попиту – приділити увагу скороченню виробництва.

Успіх діяльності підприємства залежить від ступеня погодженості різних стадій основних життєвих циклів. Ситуація на ринку змінюється на кожній стадії життєвого циклу та вимагає відповідної зміни стратегії і тактики поведінки підприємства на ринку. Для кожного підприємства стратегія є індивідуальною, оскільки при її розробці необхідно враховувати розвиток ринкової кон'юнктури конкретних товарів, спеціалізацію і можливості участі в конкурентній боротьбі, а також життєві цикли розвитку підприємства.

Управління розвитком – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках:

– корінна зміна обраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика

підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розробка механізму управління кризами.

Механізм управління розвитком підприємства є найбільш активною частиною системи управління, що забезпечує можливість цілеспрямованого розвитку підприємства і представляє собою сукупність:

– засобів управління, які включають інструменти і важелі, що відповідають орієнтирам, передбачуваним наслідкам, критеріям вибору й оцінки, обмеженням і вимогам процесу розвитку підприємства з урахуванням певної стадії циклу його розвитку;

– організаційних і економічних методів управління, що представляють собою способи, прийоми і технології приведення в дію і використання засобів управління.

Верба В.А. виділяє такі основні функції управління розвитком підприємства:

1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів;

2) організація і координування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів;

3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій;

4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, корегування планів, шляхів і засобів їх реалізації.

Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі.



Рис.1. Система управління розвитком підприємства

В контексті викладеного вище підходу щодо трактування сутності розвитку системи та змістовного наповнення процесу управління ним, об'єктом управління розвитком підприємства слід визнати потенціал підприємства. Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво підприємства та його структурних підрозділів.

Система управління розвитком підприємства наведена на рис. 1.

У рамках процесу управління розвитком підприємства виконуються дві комплексні задачі: усунення диспропорцій, що виникають у відхиленнях від запланованої поведінки підприємства в просторі і часі; створення диспропорцій (протиріч) як джерел подальшого поступального розвитку підприємства.

Управління розвитком підприємства безпосередньо пов'язане з управлінням змінами.

Види змін, причини та моделі управління змінами

Сучасні умови господарювання характеризуються швидкими змінами, що відбуваються у зовнішньому та внутрішньому

середовищах. Для того, щоб не втратити конкурентні переваги та не залишити ринок, організаціям потрібно готуватися до змін заздалегідь, реагувати на зміни, адаптуватися до них. Термін «зміни» трактується як перехід до іншого стану у сферах внутрішнього та зовнішнього середовища організації, появу чогось нового. Наведене визначення потребує уточнень:

– по-перше, сферою можливих змін може бути будь-що у внутрішньому або зовнішньому середовищі (цілі та пріоритети політики держави, певного органу державної влади або місцевого самоврядування, чисельність працівників та їх освітньо-кваліфікаційний рівень, законодавство тощо);

– по-друге, сутністю змін може бути не лише поява чогось нового, а й повернення до попереднього стану;

– по-третє, масштаб зазначених змін може бути різним – від радикальних перетворень до незначних;

– по-четверте, зміни стосуються працівників організації, яких за рівнями управління доцільно розділяти на три типи: окрему

особу – індивід, групу осіб – команду, персонал організації загалом – колектив.

Заради успішного функціонування організації повинні періодично оновлюватися, змінюючи організаційну структуру, продукцію, технологію, кадри, правила, стратегію тощо. На думку Дж. Харрінгтона, зміни – це процес руху від нинішнього стану (як є) через перехідний період до бажаного стану. Зміни – це різні типи нововведень, які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, реструктуризація існуючих та створення нових відділень, зміна керівників нижчої ланки за необхідністю.

Під організаційними змінами розуміють свідомі, цілеспрямовані дії менеджерів або працівників щодо поліпшення роботи структурних підрозділів організації в цілому або за окремими важливими напрямками.

Зазвичай організаційні зміни плануються заздалегідь як превентивна реакція на можливі зміни у середовищі організації. Проте іноді організаційні зміни відбуваються як відповідь на зміни у внутрішньому або зовнішньому середовищі, що вже відбулися. Але в обох випадках метою організаційних змін є поліпшення адаптаційних можливостей організації.

Організаційні зміни суттєво відрізняються за напрямками, повнотою охоплення організації, швидкістю, ступенем завершеності.

За напрямками зміни можна класифікувати наступним чином:

- зміни мети та завдань діяльності – наприклад, розширення асортименту послуг;

- зміни технологій, що застосовуються – наприклад, впровадження електронного документообігу в державних установах;

- зміни в організаційних структурах і управлінських процесах – розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем;

- зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва;

- зміни в персоналі – керівництво і персонал, їх

компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі;

- зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні показники, що проєктують зв'язок з зовнішнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей;

- зміни в престижі і репутації організації, в ділових колах і у суспільстві.

За повнотою охоплення організаційні зміни поділяють на локальні (такі, що охоплюють окремий структурний підрозділ чи стосуються окремого виробничого процесу або виду продукції); загальні (які стосуються організації у цілому).

За швидкістю здійснення змін виокремлюють одномоментні (відбуваються одноразово під тиском обставин); поетапні (поступові, покрокові зміни, у яких передбачено певний проміжок часу на подолання опору змінам). Одномоментні зміни можуть бути пов'язані з більш болючими соціальними наслідками для працівників.

За ступенем завершеності розрізняють:

- фундаментальні зміни (передбачають повну перебудову організації і стосуються місії організації та зміни організаційної культури). Впроваджуються, якщо організація змінює галузь або сферу діяльності;

- радикальні зміни (передбачають зміну структури організації). Як правило, здійснюються у разі злиття, поглинання, реорганізації тощо. Однак сфера діяльності організації при цьому залишається незмінною;

- помірні зміни (охоплюють в основному виробничі та маркетингові процеси). Зазвичай мають місце тоді, коли організація виходить на ринок з новим продуктом;

- звичайні зміни (здійснення поточних перетворень, спрямованих на вдосконалення вже існуючих структур та процесів). Не передбачають змін у діяльності організації в цілому.

В залежності від напрямку проведення змін (знизу-вверх чи зверху- вниз) та стилю керівництва змінами британський вчений С.П. Бейт виділив 4 форми змін:

1. Агресивні зміни.
2. Інструкційні зміни.
3. Корозійні зміни.
4. Миротворчі зміни.

Агресивними зміни будуть у випадку, коли за умови необхідності змін існуючі компетенції апарату управління не дозволяють швидко їх освоїти та застосувати. Дії керівників будуть зосереджені на зміні управлінських ролей, розробці нових пріоритетів витрат ресурсів фірми, реорганізації системи стимулювання у різкому наказовому порядку. Основною метою таких дій буде створення тимчасової ситуації розгубленості та роз'єднаності членів організації, щоб швидко впровадити нові елементи організаційної культури.

Інструкційні зміни – керівник усвідомлює необхідність змін, кваліфікація управлінців дозволяє їх впровадити. Створюється команда змін, що забезпечує швидке впровадження інновацій.

Корозійні зміни – ініціатива впровадження змін виникає знизу, із середньої ланки менеджерів. Вдосконалюючи процеси, що знаходяться у зоні їх відповідальності, вони можуть виступити із пропозицією до вищого керівництва поширити ці вдосконалення. Такі зміни сприяють успішності компанії. Проте спроби вдосконалення процесів на місцях можуть виявитись невдалими, тоді ці зміни можуть визвати деградацію організації.

Миротворчі зміни – проводять поступово, із врахуванням особливостей кожного підрозділу. Основна мета таких змін – запобігання конфліктам, збереження цінностей корпоративної культури.

Існує думка про те, що відсутність змін в організації протягом тривалого часу – свідчення сталості і стабільності її роботи. За певних умов незмінне функціонування, дійсно, може дати непогані результати.

Отже, чим сильніше організація намагається «законсервувати» своє стале існування, тим менше залишається можливостей для швидкого реагування на нові виклики. Стабільність – це намагання системи залишатися незмінною, постійно повторювати та відновлювати сталий порядок речей. Розвиток організації – це, навпаки, прагнення змінюватися під

тиском зовнішніх або внутрішніх факторів. Незважаючи на те, що стабільність і розвиток суперечать одне одному, вони є невід’ємними складовими однієї організаційної системи. Їх динамічне чергування забезпечує нормальний розвиток організації.

Організаційні зміни – безперервний процес оновлення. Вони змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісний і своєчасно реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, сприяють постійному розвитку та вдосконаленню організації. Змінюючись, організація розвивається. Тому організаційні зміни слід сприймати не як вимушений тягар, а як появу нових можливостей для розвитку. Вони сприяють підвищенню ефективності діяльності організації, вдосконаленню продукції, товарів, послуг, підвищенню ступеня задоволення клієнтів, виявленню нових форм взаємодії з елементами зовнішнього середовища.

В сучасній літературі є декілька поглядів на трактування категорії «управління змінами».

Управління змінами – це процес постійного коригування напрямів діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб’єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються.

Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію у зв’язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності.

Для ефективної реалізації управління змінами необхідні: правильна оцінка процесів, що відбуваються в організації, усвідомлення проблем, розробка та впровадження необхідних для їх розв’язання заходів, подолання ймовірного опору змінам. При здійсненні будь-яких організаційних змін необхідно чітко усвідомлювати кінцеву мету перетворень, інакше посилюється

ризик випадкових, непослідовних, неконтрольованих дій. Важливим також є залучення персоналу до участі в організаційних перетвореннях. Адже чим більше людей усвідомлюватимуть необхідність змін, їх послідовність, строки, зв'язок з особистим добробутом, становищем в організації та появою нових особистих можливостей (кар'єрне просування, нові стимули тощо), тим вищою буде готовність до перетворень. Організаційні зміни мають сприяти поліпшенню кінцевих результатів діяльності організації, зміцнювати її становище на ринку.

В сучасному конкурентному середовищі підприємства порізному сприймають та впроваджують зміни. Верхоглазенко В. визначив наступні типи підприємств по відношенню до сприйняття змін, а саме:

– підприємство – ідейний противник змін. Це тип підприємства, керівництво якого відмовляється впроваджувати будь-які зміни з принципових міркувань (підприємство «консерватор-смертник»);

– підприємство – прихильник змін на словах. Керівництво «на словах» ярий прихильник всіляких змін. Однак, впровадженню змін завжди щось заважає. Тому впровадження відкладається аж до втрати своєї актуальності. Тоді з'являються нові ідеї інновацій, які чекає та ж участь (підприємство «демагог-смертник»);

– підприємство, на якому впроваджуються поверхневі і випадкові зміни. Цей тип підприємств виникає при захопленні керівництва різними новинками. Інноваційна активність, яка притаманне цьому типу керівників, зумовлює впровадження не тих змін, які дійсно необхідні, а тих, які на даний момент вигідні керівництву (підприємство «інноватор-смертник»). Невеликий позитивний ефект від впроваджень можливий при випадковому співпаданні «характеру проблем» із «предметом натхнення і захоплення» керівника;

– підприємство, на якому впроваджують зміни, що реагують на поверхневі проблеми. Такий тип компанії здатен лише частково покращити ситуацію шляхом впровадження змін, направлених на вирішення проблем. Недоліком є спонтанність та

неорганізованість аналітики, не здатної «докопатись» до глибинних проблем, не зачіпаючи їх «джерел». Тривалість реалізації цього підходу в управлінні приводить до глибинних небезпечних протиріч;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни, що реагують на глибинні проблеми. Важливою особливістю такого типу є здатність своєчасно визначати виникаючі проблеми, проводити глибоку аналітику причин цих проблем, розробляти та реалізовувати рішення по внесенню змін, які нейтралізують проблеми;

– підприємства, на яких впроваджуються зміни відповідно до розробленої стратегії розвитку. Відмінністю даного типу підприємств від попереднього варіанту виступає здатність впроваджувати відповідні стратегії розвитку змін, передбачаючи можливі проблеми до їх виникнення;

– підприємства, що саморозвиваються. На таких підприємствах здійснюються планомірні переходи на новий рівень розвитку, зі зростанням рівня повноти реалізації своєї місії і завчасним виявленням зовнішніх та внутрішніх негативних тенденцій.

Широкова Г.В. стверджує, що управління змінами відбувається на трьох рівнях:

1) зміна проектів – це певна послідовність дій, націлена на вирішення специфічної проблеми або задоволення потреби. Ці дії можуть принести успіх в короткостроковій перспективі, особливо якщо вони сфокусовані, орієнтовані на конкретний результат і не порушують стратегії компанії.

2) програми змін – взаємопов'язані проекти, розроблені для реалізації сукупної організаційної дії. Тут успіх часто залежить не стільки від якості проекту або методів його здійснення, скільки від того, як кожен окремий проект пов'язаний з іншими діями компанії. Програми змін часто зазнають невдач, тому що вони ізольовані від поточної діяльності, містять дуже багато положень, що не поєднують працівників один з одним, або виконуються елітною групою.

3) організації – провідники змін. Так називаються компанії, що здатні безперервно здійснювати нововведення,

удосконалюватися і робити це раніше, ніж того зажадають зовнішні обставини. Це організації, які мобілізують багатьох людей на проведення змін. Успіх залежить від того, чи існують умови, необхідні для перетворення організації на таку, що здатна до змін, які відбуваються безперервно та сприймаються як природні.

Початковою причиною всіх змін в організаціях є зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації (табл. 2).

Таблиця 2

Причини змін в організації

Внутрішні	Зовнішні
Швидке перепрофілювання організації	Погіршення економічної ситуації
Наявність організаційної кризи	Жорстке державне регулювання
Застарілість продукту (технології)	Погіршення соціально-культурних компонентів
Зміна системи цінностей і норм поведінки персоналу	Зміни законів та інших регуляторів
Зниження продуктивності організації	Зростання рівня конкуренції
Невдачі у проведенні попередніх перетворень	Зниження купівельної спроможності населення
Усвідомлення необхідності змін	Ускладнення міжнародних відносин
Зростання невдоволення співробітників організації існуючим станом	Посилення міграційних процесів
Падіння показників ефективності організації	Швидкість виникнення та впровадження нових технологій

Найбільш часто поштовхом до змін в організації є кризові ситуації. Необхідні зміни у стратегії, виробничих процесах, організаційній структурі можуть здійснюватись поступово – у вигляді низки кроків, або ж радикально – у вигляді великих стрибків. Відповідно до цього розрізняють «революційну» та «еволюційну» моделі змін.

«Еволюційна» модель змін (або концепція організаційного

розвитку) базується на концепції планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальної системи, що передбачає залучення великої кількості учасників. Тобто, організаційний розвиток розглядається як довготерміновий, ретельний та всеохоплюючий процес зміни та розвитку організації та людей, які в ній працюють.

Концепція організаційного розвитку передбачає здійснення змін у структурному та кадровому аспектах. У межах структурного підходу робиться спроба за допомогою організаційного регулювання створити сприятливі умови для досягнення організацією поставлених цілей. У межах кадрового підходу проводяться заходи із підвищення кваліфікації персоналу та стимулювання його готовності до сприйняття змін.

«Революційна» модель змін була запропонована американськими фахівцями у галузі менеджменту – М. Хаммером та Дж. Чампі у 1991 році. Вона набула ще назву концепції реінжинірингу бізнесу. Вони розглядають реінжиніринг бізнесу як принципове переосмислення та радикальне перепроєктування організації та її процесів з метою кардинального поліпшення найважливіших кількісно вимірюваних показників сучасної ефективності: вартості, якості, сервісу та оперативності.

*Стадії та етапи
процесу управління
змiнами*

Враховуючи багатоаспектність стратегічних змін і різні підходи до управління ними складно сформувати одну універсальну модель, яка б чітко і детально описувала етапи процесу змін для будь-якої організації. Залежно від глибини і цілей планованих перетворень, а також поточної ситуації в організації порядок здійснення тих або інших дій з управління змінами може бути різним.

Взявши до уваги специфіку діяльності організації, оцінивши всі можливості і проблемні зони, можна встановити порядок та етапність планування й впровадження змін. На підставі концептуальних моделей управління змінами, які в тій чи іншій мірі розкривають послідовність здійснення змін і досвіду роботи вітчизняних організацій, можна виділити ті основні стадії і етапи, з якими більшість організацій стикаються (табл. 5.5).

Процес управління змінами можна розділити на три принципові стадії (фази), які, у свою чергу, можна розподілити на окремі етапи. Дотримання всіх наведених нижче етапів не є обов'язковим для всіх організацій.

Таблиця 3

Послідовні стадії та етапи процесу управління змінами

№ з/п	Найменування стадій і етапів
СТАДІЯ 1. ПІДГОТОВКА	
1.1	Визнання необхідності змін керівництвом організації
1.2	Проведення комплексної діагностики проблем організації із залученням власних і сторонніх фахівців.
1.3	Ухвалення остаточного рішення про необхідність впровадження змін в організації і визначення рівня необхідних змін
1.4	Створення команди управління змінами
1.5	Визначення цілей майбутніх змін і розробка альтернативних варіантів їх здійснення
1.6	Вибір оптимального варіанту (програми) змін і ухвалення остаточного рішення відносно його проектування
1.7	Інформування працівників про намічені перетворення
СТАДІЯ 2. ВПРОВАДЖЕННЯ	
2.1	Розробка детального проекту (плану) змін
2.2	Підготовка до впровадження: ознайомлення колективу з розробленим проектом змін, обґрунтування і пошук ресурсів для реалізації даного проекту; розробка графіків впровадження проекту і навчання працівників
2.3	Початок впровадження в діяльність організації проекту змін: «пілотування змін», виявлення основних проблем і труднощів, пов'язаних з практичним здійсненням перетворень
2.4	Повномасштабне впровадження запланованих змін з урахуванням усунення проблем, виявлених на етапі «пілотування змін»
СТАДІЯ 3. ОЦІНКА І ЗАКРІПЛЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ	
3.1	Оцінка результатів впроваджених змін з точки зору економічної ефективності і соціальних наслідків
3.2	Закріплення попередніх досягнень шляхом подальшого пристосування до змін зовнішнього середовища і уточнення бачення, місії і стратегічних орієнтирів організації.

Залежно від терміновості перетворень, попереднього досвіду управління ними керівництво може об'єднувати деякі етапи або міняти їх черговість. У практиці зустрічаються випадки, коли команда змін спершу розробляє один проект змін (без розгляду альтернативних варіантів і вибору найбільш відповідного) і приступає до його реалізації.

Роль керівництва в управлінні змінами Роль менеджменту в управлінні змінами в організації постійно зростає. Неможливо реалізувати зміни, якщо керівництво організації саме не перейметься впевненістю в необхідності змін, не буде активно залучено до процесу змін, не очолить управління процесом змін.

До головних обов'язків керівників організацій в процесі реалізації змін відносять наступні.

Керівники повинні мати свою концепцію змін. У них повинна бути продумана «модель», на яку вони будуть орієнтуватися, аналізуючи ситуацію й плануючи необхідні зміни.

Керівники повинні мати чіткі цілі. Вони повинні ясно уявляти, до яких результатів призведуть зміни.

Керівники повинні починати впровадження змін саме там, де їм буде легше їх контролювати й передбачати наслідки своїх дій.

Керівники повинні усвідомлювати, що зміни ситуації в одній сфері спричинять зміни ситуації в цілому. Вони повинні бути готовими до непередбачених наслідків своїх дій.

Найголовніше завдання керівника – створити в організації сприятливу для змін атмосферу.

Для здійснення процесу управління змінами в організації керівник повинен мати низку важливих навичок, серед яких:

1. Політичні навички. Організація, яка є частиною соціальної системи, може бути політичною. Організація повинна давати свою власну оцінку, а також володіти, підтверджувати і приймати процеси змін. Цього не може зробити будь-хто інший від імені організації.

2. Аналітичні навички. Вміння аналізувати операції в ході роботи всередині систем, а також здатність проводити фінансовий аналіз, є двома особливо важливими групами навичок. Визначення фінансових і політичних впливів на

операції і систему є важливою навичкою для агентів із запровадження змін.

3. Навички роботи з людьми. Базовим чинником будь-якої організації є людський чинник. Люди відрізняються за своїм національним походженням, релігійними переконаннями, рівнем освіченості і здібностей, ставленням до життя і роботи та ін. Навички спілкування потрібні для розвитку кращого розуміння різноманітності особистостей в організації і тієї ролі, яку вони можуть відіграти в процесі змін.

4. Системні навички. Система – це сукупність ресурсів і взаємозв'язків, що працюють на отримання конкретного результату. Є два поля системних знань і навичок, якими необхідно володіти: це аналіз системи і загальна теорія систем (ЗТС). Обидва поля мають відношення як до «відкритої», так і до «закритої» систем, що впроваджують цілі і задачі організації.

5. Ділові навички. Розуміння того, як функціонує бізнес, приносить розуміння фінансового компоненту діяльності. Також необхідне знання ринків і маркетингу продуктів та їх розробки, клієнтів, процесів продажу, придбання та всіх інших релевантних деталей ведення бізнесу.

Для успішного управління змінами застосовуються різноманітні стратегії. Виділяють чотири стратегії, що базуються на різних аспектах сутності і поведінки керівника.

1. Раціонально-емпірична. Ця стратегія заснована на розумінні того, що люди схильні переслідувати свої власні цілі, побачивши їх перед собою. Зміни базуються на передачі інформації і пропонуванні стимулів.

2. Нормативно-перевиховна. Основою цієї стратегії служить те, що люди схильні дотримуватися культурних норм і цінностей. Зміни в цьому випадку базуються на зміні визначення і новій інтерпретації існуючих норм і цінностей, а також розвитку прихильності до нових норм і цінностей.

3. Владно-насильницька. Загалом люди роблять те, що їм говорять або до чого їх можна схилити, і, таким чином, зміни ґрунтуються на користуванні владою і накладенні санкцій.

4. Адаптивна. Людина протистоїть втратам і руйнуванню, але з готовністю адаптується до нових обставин. В цьому відношенні

зміни засновані на побудові нової організації і поступовому переведенні людей зі старої організації в нову. Насамперед рекомендується обмежувати спектр початкових проектів з управління змінами, завдяки яким організація може швидко досягти часткового успіху. Процес управління змінами необхідно підтримувати, постійно збільшуючи його спектр і масштаб.

Характерними рисами діяльності ефективного керівника є:

- формулювання принципів діяльності для своїх підлеглих і для всієї організації;
- делегування значної частини відповідальності іншим;
- врахування вимог конкретної ситуації;
- надання підлеглим можливості для самовираження;
- заохочення підлеглих до постановки перед собою високих цілей;
- раціональне використання робочого часу;
- потяг до самовдосконалення;
- використання конструктивної критики щодо діяльності організації;
- розумний ризик і відповідальність.

*Опір змін: основні
причини та методи
подолання*

Відповідальність за зміни несе менеджмент організації, оскільки краще за менеджерів ніхто не знає справжнього стану речей та тих процесів, що відбуваються всередині підрозділів. Дуже часто менеджери компаній зіштовхуються з опором змін.

Ансофф І. дає таке визначення: «Опір змін – це багатогранне явище, яке призводить до затримок запланованих заходів, до додаткових витрат і нестабільності управління процесами змін». Таким чином, опір змін розглядають як багатогранне явище, яке проявляється у формі непередбачених відстрочень, протидій різного характеру, додаткових витрат часу та грошей, нестабільності процесу стратегічних змін.

Серед найбільш поширених причин опору організаційним змінам виділяють (табл. 4):

- економічні причини. Працівники побоюються, що через зміни може знизитися їхній дохід, або система стимулювання трансформується таким чином, що забезпечити колишній рівень

заробітку буде неможливим;

– страх невідомого та невизначеність. Будь-які зміни порушують сталі стереотипи організаційної поведінки. Це викликає настороженість у працівників, які бояться, що не зможуть впоратися з новою роботою. Як правило, невизначеність посилює опір змінам у тому разі, коли бракує інформації про зміст змін та їх наслідки;

– низька терпимість до змін. Деяким категоріям працівників (догматично налаштовані співробітники, конформісти, працівники похилого віку) притаманна думка про те, що зміни нічого не дадуть. Тому вони всіляко опираються будь-яким нововведенням, будучи переконаними, що зміни не є необхідними або бажаними;

– очікування втрат. Організаційні зміни супроводжуються перерозподілом влади та впливу, тому окремі групи всередині організації ризикують втратити контроль над фінансовими, матеріальними, інформаційними ресурсами, що змушує їх активно опиратися змінам.

Таблиця 4

Причини опору змінам

Зміст сили опору	Причина виникнення	Наслідки
1	2	3
Егоїстичний інтерес	Очікування особистих втрат	Ступінь небезпеки невисокий. Можливе створення груп для проведення змін.
Нерозуміння наслідків змін	Низький ступінь довіри до пропонованого плану змін, відсутність достовірної інформації	Ступінь небезпеки високий.
Різне сприйняття нововведень	Неадекватне сприйняття планів, відсутність достовірної інформації	Можлива відкрита незгода колективу
Втрата престижу	Страх людей, що попередня	Опір усувається завдяки бесідам і

	комплектація збережеться	залученню до вироблення рішень
Порушення звичок, традицій і цінностей	Відсутність інформації про вигоди нововведень, які порушують традиції	Наслідки усуваються під час ліквідації минулих образ
Наявність минулих образ	Відсутність дій для усунення минулих непорозумінь	Наслідки усуваються під час ліквідації минулих образ
Страх неочікуваностей, які можуть супроводжувати зміни	Властиве людям відчуття скептицизму, негативне відношення до будь-яких перемін	Наслідки усуваються завдяки проведенню бесід до оголошення змін
Сумніви у технології проведення змін	Недовіра до компетентності ініціаторів змін	Наслідки усуваються завдяки залученню спеціалістів, компетенція яких не викликає у працівників сумнівів
Бажання зберегти дружні відносини, які можуть бути порушені в результаті змін	Схильність до неформальної групи	Наслідки усуваються в результаті колективного обговорення
Неочікувана ситуація	Неочікуваний вплив однієї події на іншу	Наслідки усуваються завдяки використанню сценарного підходу під час розроблення технології змін

До основних форм (способів прояву) опору відносяться:

– заперечення. Працівники заперечують наявність проблем, що обумовлюють необхідність змін, або коли вони їх дійсно не бачать, або коли вони бояться взятися за їх вирішення. Якщо відповіддю на заперечення є заперечення (тобто ігнорування його), опір переростає в хронічний;

– індиферентність. Працівники не протистоять змінам відкрито, проте відсутність зацікавленості в успішності змін, що проводяться, позначається на роботі негативно. Можливо, вони не усвідомили важливості проекту або припускають, що їх

зусилля не будуть оцінені по заслугах, і т. д. Якщо таку поведінку демонструє не один, а багато працівників, то справа не в їх лінії або упертості. Необхідне з'ясування дійсних причин;

– демонстрація некомпетентності. Стан тривожності негативно позначається на здібностях людини до навчання і виконання роботи, працівники не можуть зробити навіть те, що насправді зробити цілком здатні, можлива навмисна демонстрація некомпетентності;

– скептицизм. Відносини, засновані на скептицизмі, можуть вибудуватись як між окремими менеджерами, так і їх підлеглими. Відбувається процес взаємного підвищення скептицизму, який може завершитися відкритим конфліктом, що самопосилюється.

Інтенсивність та тривалість опору змінам значною мірою залежать від того, як вони здійснюються. Більш сильний опір зустрічають несподівані, радикальні, одномоментні зміни. Опір може посилитися і через недостатню поінформованість працівників про характер, тривалість змін, їх очікувані результати. Взагалі чим більшої кількості людей стосуються зміни, тим активніший опір чинитиметься. Звісно, повністю уникнути опору неможливо. Але можна значно пом'якшити його, з'ясувавши, на якому рівні виникає опір та що стає його причиною.

До факторів, які здатні суттєво полегшити процес організаційних змін, відносять:

– ефективну комунікацію. Працівники активно чинять опір, коли погано усвідомлюють зміст та наслідки організаційних змін. Своєчасне поширення необхідної інформації позбавляє людей страху невизначеності, знижує їх невпевненість у своєму становищі в організації. Слід також пам'ятати, що інформація, яка стосується групи співробітників, сприймається як об'єктивніша та справляє більший вплив, ніж інформація стосовно окремих осіб;

– авторитет керівництва. Чим вище авторитет керівництва, тим більше довіри до ініційованих ним змін, тим менший опір вони зустрічають;

– залучення до змін. Якщо працівники залучаються до процесу планування та здійснення змін (беруть участь в

обговореннях, консультаціях, розробленні заходів), вони беруть на себе частку відповідальності за успішні організаційні перетворення, що посилює їх мотивацію до змін;

– мотивація. Співробітники, яких стосуються зміни, повинні чітко усвідомлювати нові можливості, що з'являються в результаті організаційних перетворень (одержання додаткового доходу, поява перспектив кар'єрного просування, навчання, підвищення кваліфікації тощо). Тоді вони не тільки не чинитимуть опір, а й охоче підтримують зміни;

– увага та підтримка (зворотний зв'язок). Якщо агенти змін (керівництво, сторонні експерти) систематично цікавляться сприйняттям змін у колективі, співробітники охочіше діляться інформацією. Відкритість, увага та підтримка дозволяють налагодити партнерські стосунки та подолати протистояння незацікавлених у змінах співробітників або груп;

– робота з групами, у тому числі неформальними. Сила опору значно знижується, якщо ініціатива змін надходить зсередини групи.

Зовнішні ініціативи сприймаються групою вороже, особливо якщо агенти змін не належать до групи. Авторитет групи для її членів теж є одним із факторів, що послаблюють опір змінам.

Універсальної практики подолання опору змінам немає. Однак існують різні підходи до подолання опору змінам. Їх сутність, умови використання, переваги та недоліки наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Основні підходи до подолання опору змінам (за І. Ансоффом)

Сутність підходу	Умови використання	Переваги	Недоліки
Примусове подолання опору (опір долається за допомогою влади вищого менеджменту)	Застосовується у ситуаціях, які потребують швидкої реакції, а також тоді, коли ініціатори змін мають значну владу	Швидке подолання будь-якого виду опору	Формує негативне ставлення персоналу до ініціаторів змін та викликає ще більший опір змінам. Ігнорування людського фактора
Адаптивні зміни (опір долається шляхом поступових перетворень, розтягнутих у часі)	Застосовується, коли владу ініціаторів перетворень обмежено	Подолання конфліктів, шляхи знаходження компромісу, укладення угод	Повільне здійснення перетворень
Кризове управління (опір змінюється на підтримку змін під час кризи)	Застосовується під час кризи, коли персонал відчуває роль перетворень	Попередження паніки. Створення умов для згуртування колективу	Вірогідність неправильних рішень через брак часу та недостатньо критичне ставлення до перетворень. Швидке відновлення опору після виходу з кризи
Керований опір (поєднання примусового та адаптивного подолання опору)	Застосовується в умовах, коли часу достатньо для того, аби не вдаватися до примушування, але на адаптивний підхід часу бракує	Знаходження компромісу між зменшенням опору та використанням влади	Складність застосування. Необхідність постійної уваги з боку вищого керівництва

У межах кожного підходу можуть застосовуватися різні методи подолання опору організаційним змінам. Їх зміст та наповнення визначаються з огляду на конкретну ситуацію. До основних методів подолання опору персоналу змінам відносять:

- утворення та передавання інформації (переконання співробітників у необхідності змін). Здійснюються шляхом проведення бесід, виступів перед персоналом, доповідей, поширення меморандумів;

- залучення персоналу до прийняття рішень (надання можливості вільно висловлювати свою думку щодо організаційних нововведень та пов'язаних з ними проблем). Як правило, ці заходи забирають багато часу та можуть виявитися неефективними, оскільки неможливо врахувати думку абсолютно всіх співробітників;

- полегшення і підтримання (засоби, за допомогою яких персонал легше сприймає зміни, – уважне ставлення керівництва, професійна підготовка співробітників, підвищення їх кваліфікації);

- матеріальне і моральне стимулювання (здобуття згоди на зміни шляхом підвищення оплати праці, зобов'язань не звільняти співробітників тощо). Слід зазначити, що використання цього методу пов'язано зі значними витратами, а також може налаштувати окремі групи усередині організації чинити додатковий опір, доки їх згода на зміни не буде «обмінена» на конкретний набір благ;

- кооптацію (надання особі, що чинить опір, провідної ролі щодо прийняття рішень стосовно здійснення організаційних змін);

- маневрування (вибіркове надання персоналу інформації, складання чіткого графіка заходів та доведення його до персоналу). На певному етапі перетворень може призвести до втрати довіри до агентів змін;

- поетапність перетворень (створення умов для поступового звикання до змін). Забирає багато часу, але дозволяє мінімізувати опір на початковому етапі організаційних перетворень;

- примушування (загроза позбавити роботи, просування по

службі, підвищення кваліфікації, заробітної плати тощо). Цей метод використовується обмежено та потребує критичного ставлення, оскільки його застосування стає безпосереднім фактором конфронтації у колективі, поширення страхів, причиною невдоволення персоналу, масових звільнень.

Підходи до подолання опору змінам (за Дж. Коттером) представлені в табл. 6.

Навчання і надання інформації або інформування і спілкування – один з найпоширеніших шляхів подолання опору здійсненню стратегії змін, який виражається в попередньому інформуванні працівників. Знання про майбутні стратегічні зміни допомагає усвідомити їхню необхідність і логіку.

Таблиця 6

Підходи до подолання опору змінам (за Дж. Коттером)

Заходи	Передумови застосування	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Навчання і надання інформації	Недолік інформації, недостовірна інформація або її неправильна інтерпретація	При переконаності співробітників в необхідності заходу вони активно беруть участь в перетвореннях	Вимагає дуже багато часу, якщо треба охопити велике чи сло співробітників
Залучення до участі в проєкті	Дефіцит інформації у ініціаторів проєкту щодо програми змін і передбачуваного опору ним	Учасники зацікавлено підтримують зміни і активно надають релевантну інформацію для планування	Вимагає дуже багато часу, якщо учасники мають неправильне уявлення про цілі змін
Стимулювання і підтримка	Опір у зв'язку зі складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Надання допомоги при адаптації і облік індивідуальних побажань полегшують досягнення цілей	Вимагає багато часу, а також значних витрат, що може призвести до невдачі проєкту

		зміни	
Переговори і угоди	Опір груп у керівництві організації, що побоюються втратити свої привілеї в результаті змін	Надання стимулів в обмін на підтримку, може стати відносно простим способом подолання опору	Часто вимагає великих витрат і може викликати претензії у інших груп
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших «тактик» впливу або неприпустимо високі витрати по ним	Опір відносно швидко ліквідується, не вимагає чи високих витрат	Загроза майбутнім проектам через недовіру особам, діяльність яких під впливом змін
Приховані і явні заходи примушення	Гострий дефіцит часу або відсутність відповідної владної бази у ініціаторів змін	Загроза санкцій заглушає опір, робить можливою швидку реалізацію проекту	Пов'язано з ризиком, породжує стійку озлобленість по відношенню до ініціаторів, пасивний опір можливий переорієнтації проекту

1. Процес інформування може містити в собі дискусії один з одним, групові семінари або звіти. На практиці це здійснюється, наприклад, шляхом проведення семінарів менеджером більш високої ланки для менеджерів нижчих рівнів. Іноді такі семінари-презентації можуть займати кілька місяців. Програма спілкування або інформування може сприйматися як найбільш придатна, якщо опір стратегії змін ґрунтується на невірній або недостатній інформації, особливо якщо менеджери-стратеги потребують допомоги супротивників стратегічних змін під час їхнього здійснення. Ця програма вимагає часу й зусиль, якщо її реалізація пов'язана з участю великої кількості працівників.

2. Залучення до участі в проекті. Якщо стратеги заохочують до участі в змінах потенційних супротивників стратегії змін на

етапі планування, то вони часто можуть уникнути опору. Прагнучи домогтися участі в здійсненні стратегічних змін, їхні ініціатори вислуховують думку співробітників, залучених до цієї стратегії, і згодом використовують їхні поради. Багато менеджерів дуже серйозно ставляться до питання участі персоналу в здійсненні стратегії змін. Іноді це носить позитивний характер, іноді – негативний, тобто деякі менеджери вважають, що співробітники завжди повинні брати участь у процесі здійснення змін, у той час як інші вважають це безумовною помилкою. Обидві позиції можуть створювати низку проблем для менеджера, тому що жодна з них не є ідеальною.

3. Стимулювання та підтримка. Підтримка може здійснюватися через надання вільного часу працівником для навчання новим навичкам, можливість бути вислуханим й одержати емоційну підтримку. Допомога й підтримка особливо необхідні, коли в основі опору лежить страх і занепокоєння працівників. Суворі менеджери старої формації зазвичай ігнорують подібні види опору, недооцінюють ефективність такого способу боротьби з ним. Основний недолік цього підходу полягає в тому, що він вимагає великої кількості часу, отже, є дорогим й, водночас, часто зазнає невдачі. Якщо ж часу, грошей і терпіння просто немає, то використовувати методи підтримки не має сенсу.

4. Переговори та угоди. Ще один шлях боротьби з опором полягає у стимулюванні активних або потенційних супротивників зміни. Наприклад, менеджер може запропонувати співробітнику більш високу заробітну плату в обмін на зміну робочого завдання. Переговори доречні в тому випадку, коли ясно, що хтось втрачає багато у результаті зміни й при цьому може чинити сильний опір. Досягнення угоди – порівняно легкий спосіб уникнути сильного опору, хоча він, як і багато інших способів, може бути досить дорогим. Особливо в той момент, коли менеджер дає зрозуміти, що готовий йти на переговори, щоб уникнути сильного опору. У цьому випадку він може стати об'єктом шантажу.

5. Кадрові перестановки та призначення або маніпуляція і кооптація. У деяких ситуаціях менеджери намагаються сховати

свої наміри від інших людей за допомогою маніпуляцій: вибіркового використання інформації й свідомого викладу подій у певному, вигідному для ініціатора змін, порядку. Одна з найпоширеніших форм маніпуляції – кооптація. Кооптація особистості має на меті надання їй бажаної ролі під час планування й здійснення змін. Кооптація колективу – надання одному з його лідерів і комусь, кого група поважає, ключової ролі при плануванні й здійсненні змін. При певних обставинах кооптація – відносно дешевий і легкий спосіб домогтися підтримки окремого індивідуума або групи службовців; більш дешевий, ніж переговори, і більш швидкий, ніж участь. Він має й низку недоліків. Якщо працівники відчують, що з ними поводяться не на рівні, то їхня реакція може бути вкрай негативною. Крім того, кооптація може створити ще й додаткові проблеми, якщо кооптовані використовують свої можливості впливати на організацію й реалізацію змін шляхом, що не відповідає інтересам організації. Інші форми маніпуляції також мають недоліки, які можуть виявитися ще більш істотними. Більшість людей, імовірно, негативно сприйме те, що вони вважають нечесним поводженням і неправдою. Більше того, якщо менеджер буде й надалі користуватися репутацією маніпулятора, то він ризикує втратити можливість використати інші необхідні підходи. Це може зіпсувати його кар'єру.

б. Явний і неявний примус. Менеджери часто переборюють опір шляхом примусу. В основному вони змушують людей підкоритися стратегічним змінам шляхом схованої або явної загрози (загрожуючи втратою роботи, можливості просування й та ін.), реального звільнення, переводу на низькооплачувану роботу. Так само як і маніпуляція, використання примусу – це ризикований процес, тому що працівники завжди опираються нав'язаній зміні. Однак у ситуаціях, коли необхідно швидко здійснити стратегію змін, і там, де вона не користується популярністю, незалежно від того, як вона здійснюється, примус може стати єдиним варіантом для менеджера.

Отже, кожен метод має свої переваги й недоліки. Керівники повинні розвивати в собі навички точно оцінювати ситуацію й обирати найбільш придатний метод для успішного проведення

програми змін, за допомогою якого буде можливим зменшити або повністю усунути опір співробітників компанії.

Окремо слід зазначити, що при здійсненні змін існує чимало проблем морально-етичного характеру. Так, виникає необхідність повідомити персонал про скорочення штату, скасування деяких пільг та бонусів, зменшення заробітної плати, а деяких працівників – про пониження на посаді, професійну непридатність, майбутнє звільнення. У цих випадках найбільш адекватною лінією поведінки менеджменту є відкрите визнання проблем, що виникли, їх широке обговорення, роз'яснення необхідності змін, уважне ставлення та організація допомоги тим, чиє становище внаслідок змін суттєво погіршиться. Так, здійснюються додаткове навчання, перекваліфікація тощо. Співробітникам, що підпадають під скорочення штату, можуть надаватися декілька вільних оплачуваних годин на тиждень для пошуку роботи, сплачується вихідна допомога.

Реінжиніринг бізнес-процесів як основа ефективного менеджменту

Сучасні умови діяльності підприємств характеризуються зростанням конкурентного тиску та швидкими змінами на макро- та мікроекономічному рівнях. Тому їх

менеджерам необхідно постійно працювати над пошуком варіантів удосконалення та розвитку бізнесу і застосування спеціальних методів і засобів щодо налаштування бізнес-процесів. Під бізнес-процесом розуміють певну послідовність робіт, що виконуються на підприємстві.

Науковці пропонують два варіанти підвищення ефективності бізнес-процесів:

1) передбачає вдосконалення існуючих бізнес-процесів, що призводить до помітного підвищення ефективності, зокрема приросту існуючого рівня ведення бізнесу;

2) перепроєктування бізнес-процесів та їх реінжиніринг, що передбачає здійснення радикальних змін, перебудову підприємства в цілому або окремих його процесів, а також відносин з постачальниками та зі споживачами.

Реінжиніринг є одним із методів, що дозволяє оптимізувати систему бізнес-процесів підприємства, зокрема зменшити

кількість неефективних операцій, які не приносять бажаного ефекту. Реінжиніринг націлений на те, щоб не тільки кожна ланка бізнесу діяла продуктивно, але й на те, щоб вся система їх взаємодії була націлена на отримання максимального ефекту, тобто такого ефекту, який неможливо отримати кожному окремо, але можливо досягнути за рахунок сумісних зусиль, організованих оптимальним чином.

Можна з впевненістю стверджувати, що реінжиніринг – це засіб виживання підприємств у сучасних умовах, оскільки його варто застосовувати підприємствам, у яких значно погіршились результати діяльності, підприємствам, які мають задовільний стан діяльності, підприємствам, які займають міцні позиції на ринку, оскільки, якщо довгий час нічого не змінювати, то можна залишитися позаду конкурентів. Тобто реінжиніринг передбачає відмову від застарілих технологій, правил і підходів ведення бізнесу, що дає можливість змінити чи зміцнити конкурентне становище.

Основоположники концепції реінжинірингу М. Хаммер та Дж. Чампі визначають реінжиніринг бізнес-процесів як фундаментальне переосмислення та радикальне перепроектування бізнес-процесів для досягнення істотних поліпшень в таких ключових для сучасного бізнесу показниках результативності як витрати, якість, рівень обслуговування та оперативність.

О. Виноградова стверджує, що «Реінжиніринг бізнес-процесів – це науково-практичний підхід до здійснення кардинальних змін бізнес-процесів підприємства з метою значного підвищення рівня його конкурентоспроможності».

Під реінжинірингом бізнес-процесів розуміють широкий підхід, що включає здійснення корінних змін на підприємстві, призначених для підвищення ефективності виробництва і для швидкої реакції підприємства на зміни ринку (вимог споживачів, дій конкурентів тощо). Реінжиніринг не застосовується в тому разі, коли необхідно отримати поліпшення або збільшення деяких показників діяльності підприємства на 10-20%.

Реінжиніринг доцільно проводити тільки в тих випадках, коли потрібно досягти різкого поліпшення показників діяльності

підприємства шляхом зміни старих методів управління на нові.

Дослідження практичного досвіду та теорії реінжинірингу бізнес-процесів дозволили виявити низку ключових понять, які його характеризують. Зокрема реінжиніринг бізнес-процесів трактується як:

- фундаментальне переосмислення та радикальне перепроєктування бізнес-процесів компанії;
- об'єднання функцій на макроорганізаційному рівні;
- спеціально розроблений інструмент для масштабних змін;
- ефективний засіб управління, який дає змогу здійснити «прорив»;
- перепроєктування ділових процесів і початок як з «чистого аркуша»;
- «капітальний ремонт» для досягнення істотних поліпшень у бізнесі;
- інноваційний і творчий процес, що вимагає креативності та ініціативи;
- новий підхід до мислення, погляд на побудову підприємства як на інженерну діяльність;
- відмова від управління функціональними службами на користь управління бізнес-процесами на чолі з процесним менеджером;
- процес фундаментального переосмислення й реконструкції бізнесу, що втілює в себе нові способи виконання робіт.

Узагальнюючи проведені дослідження, пропонуємо під реінжинірингом бізнес-процесів розуміти наступне: сучасний метод управління змінами та менеджменту на підприємстві, який має на меті докорінну перебудову діяльності підприємства або окремих її бізнес-процесів, що здійснюється через зміну стратегії діяльності, технології виробництва, технічне переоснащення, зміну організаційної структури, системи управління та ін., з метою досягнення значного економічного ефекту, підвищення рівня якості продукції чи послуг та конкурентоспроможності на ринку.

На основі цих визначень можна сформулювати такі ознаки реінжинірингу бізнес-процесів як:

- інноваційність, оскільки впроваджуються новітні підходи

управлінського техніко-технологічного плану;

– складність і системність, оскільки передбачається оперувати великою кількістю елементів зі складним характером взаємодії;

– ієрархічність, як підпорядкованість елементів нижчого рівня елементам вищого рівня;

– цілісність, як властивість системи виконувати задану цільову функцію в повному обсязі;

– структурованість, оскільки передбачається чітке визначення меж взаємодії, завдань, відповідності адекватно до організаційної структури, що націлена на реалізацію поставленої мети;

– рухливість або гнучність, що закладається у системі планування, організаційного забезпечення прийняття управлінських рішень;

– унікальність та неповторність, оскільки формується і запроваджується в конкретних умовах і під впливом зовнішнього середовища, що з часом зміниться;

– адаптивність – здатність змінювати свою структуру і вибрати варіанти поведінки відповідно до нових цілей і під впливом зовнішнього середовища.

Вважаємо, що основною метою реінжинірингу є пристосування діяльності підприємства до реальних та потенційних потреб споживачів, швидке пристосування до змін потреб споживачів або до змін інших складових кон'юнктури ринку.

Тобто можна з впевненістю стверджувати, що процес реінжинірингу спрямований на зменшення термінів задоволення потреб клієнтів, підвищення рівня якості їх обслуговування, мінімізацію використання різних видів ресурсів, оптимізацію виробничих процесів, спрощення організаційної структури управління.

Для забезпечення найбільш повного розуміння феномену реінжинірингу бізнес-процесів варто використовувати інституційний, процесний та системний підходи.

Реінжиніринг бізнес-процесів в контексті інституційного підходу – це сукупність принципів, підходів, процедур та

методів, націлених на кардинальні стратегічні змін, що дозволять значно підвищити результативність діяльності підприємства та досягти стратегічні цілі розвитку.

З позиції процесного підходу реінжиніринг бізнес-процесів – це сукупність послідовних етапів щодо виокремлення та докорінних перетворень тих ланок бізнесу, що дозволять здійснити «прорив», забезпечать довгострокові конкурентні переваги.

Основними етапами процесного підходу є:

- формування стратегії розвитку організації з урахуванням перспективних потреб споживача;
- визначення нового набору бізнес-правил або бізнес-процедур;
- створення ефективної організаційної структури управління;
- організація праці персоналу;
- чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності, формування системи комунікацій;
- розробка системи документообігу, норм, процедур і правил поведінки учасників бізнес-процесів;
- забезпечення функціонування всіх організаційних підрозділів з використанням інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій;
- удосконалення системи підбору, навчання та розвитку персоналу підприємства;
- розробка і впровадження націленої на підтримку змін системи мотивації працівників.

Системний підхід передбачає розгляд реінжинірингу бізнес-процесів як сукупності елементів, взаємодія яких дозволяє забезпечити перетворення основних процесів підприємства на підтримку стратегічних змін, що здатні забезпечити конкурентоспроможність підприємства.

Критерієм доцільності та ефективності реінжинірингу бізнес-процесів є отримання довготермінових конкурентних переваг та забезпечення конкурентоспроможності підприємства загалом.

Вважаємо за потрібне акцентувати увагу на тому, що реінжиніринг зосереджується в основному на внутрішніх

процесах. Дещо інші масштаби має Х-інжиніринг, який передбачає можливість перебудови процесів своїх клієнтів, постачальників і партнерів. Вірно організований і проведений Х-інжиніринг не дозволить гальмуватися процесам в ланцюжку «постачальник – компанія – клієнт». Х-інжиніринг відповідає на питання, де і як шукати нові нестандартні ідеї для бізнесу. Перебудова повинна відбуватися в головах керівників.

Така перебудова – це не поліпшення того, що погано працює, а пошук того, що працюватиме добре, а потім – вибудовування навколо цієї ідеї «потрібних» процесів, «потрібних» постачальників і «потрібних» клієнтів. Починати такі зміни потрібно з побудови так званого «трикутника Х-інжинірингу».

Трикутник Х-інжинірингу представлено на рис. 1.

Важливо спочатку окреслити мету Х-інжинірингу, тобто чітко розуміти, що саме компанія хоче отримати після його впровадження. Погоджуємося з пропозицією Дж. Чампі весь процес змін проводити за такою формулою: Бізнес-модель = ваша обіцянка споживачам + те, як ви збираєтеся виконувати цю обіцянку.



Рис.1. Трикутник X-інжинірингу

Застосування інструментів X-інжинірингу для організацій має важливе значення. З усієї сукупності категорій бізнес-процесів для організацій доцільно вибрати такі:

- 1) процеси, які безпосередньо забезпечують закупівельно-збутову діяльність;
- 2) процеси планування й управління;
- 3) технологічні процеси;
- 4) процеси перетворення.

Вважаємо за необхідне розрізнати економічний, технологічний та соціальний аспекти X-інжинірингу бізнес-процесів підприємства.

Економічний аспект проявляється в досягненні наступних результатів:

- приріст чистого прибутку та рентабельності підприємства;
- зростання частки ринку;

– зростання рівня конкурентоспроможності та впізнаваності торгової марки;

– збільшення обсягів реалізації продукції підприємства.

Технологічний аспект X-інжинірингу пов'язаний з наступним:

– зменшення простоїв обладнання, підвищення рівня його продуктивності;

– збільшення обсягів виробництва продукції;

– підвищення якості продукції та зменшення браку, втрат при виробництві продукції;

– зменшення витрат часу на підготовку та реалізацію бізнес-процесів підприємства;

– зростання рівня продуктивності праці, забезпечення зайнятості усіх учасників бізнес-процесів.

Соціальний аспект X-інжинірингу має на меті:

– забезпечення споживачів якісною екологічно чистою продукцією;

– зменшення рівня забрудненості навколишнього середовища;

– відновлення ґрунтів та підвищення їх урожайності;

– ознайомлення споживачів з особливостями виробництва продукції через проведення екскурсій, дегустацій та ін.

Завдяки цьому зростатиме рівень прихильності споживачів до продукції підприємства.

Цілями проведення реінжинірингу бізнес-процесів можуть бути:

– впровадження інформаційних технологій;

– сертифікація системи менеджменту якості;

– незадовільне функціонування підприємства та невдачі в спробі застосування будь-яких інших методів;

– перевантаження вищого керівництва та необхідність перерозподілу прав і функцій, коригування та уточнення форм діяльності організації;

– відсутність стратегічного бачення розвитку підприємства і необхідність впровадження принципів стратегічного управління;

– неефективність організаційної структури та системи організації праці;

- зростання масштабу або диверсифікація діяльності, що робить організацію некерованою;
- реорганізація;
- техніко-технологічні зміни;
- загрози зовнішнього середовища та зростання конкуренції тощо.

Основною метою реінжинірингу бізнес-процесів (РБП) є підвищення якості системи управління організацією в ключових сферах діяльності задля формування конкурентних переваг, збільшення рівня конкурентоспроможності, економічної ефективності та розвитку.

Також здійснення РБП дозволяє забезпечити досягнення таких цілей, як:

- суттєве підвищення ступеню задоволення споживача, включаючи роботу з ним у режимі 24 х 365, орієнтацію на його поточні і майбутні потреби;
- радикальне скорочення тривалості виробничого циклу, докорінне зменшення кількості процесів та їх вартості, різке зниження витрат часу на виконання функцій;
- зростання масштабу або диверсифікація діяльності;
- значне поліпшення процесу управління якістю;
- різке зниження кількості працівників;
- підвищення ролі рішень та ініціативи кожного окремого працівника, організація групової роботи;
- забезпечення прискорення впровадження нових технологій;
- забезпечення адаптації підприємства до функціонування в умовах інформаційного суспільства і «суспільства знань».

Основні завдання реінжинірингу бізнес-процесів:

1. Зміна організаційної структури підприємства з функціональної на крос- функціональну (або бригадну) або горизонтальну на рівні топ-менеджменту та бригадну – на рівні бізнес-процесів.

2. Формування системи мотивації до самостійної роботи, ініціативності в межах процесів, оцінки та винагороди за отриманий результат.

3. Формування нової корпоративної культури на засадах

максимального задоволення потреб споживачів.

Проведення РБП є складним процесом, який потребує часу та концентрації зусиль всієї організації, як і будь-який глобальний процес, що впливає на життєдіяльність підприємства та радикально змінює способи його функціонування.

Принципи проведення РБП представлені в табл. 7.

Таблиця 7

Характеристика принципів реінжинірингу бізнес-процесів

№	Принцип	Характеристика
1	2	3
1	Декілька робіт поєднуються в одну	Інтегрування декількох робіт здійснюється з метою зменшення інтерфейсів між різними роботами, скорочення часу на очікування та інші неефективні процедури
2	Виконавці самостійно приймають рішення	Цей принцип дозволяє мінімізувати кількість вертикальних взаємодій по процесу. Працівник замість того, щоб звертатися до керівника і відповідно гальмувати процес, має повноваження та відповідну підготовку щодо прийняття окремих рішень
3	Процеси мають різні варіанти виконання	Замість «твердих і неадаптованих» процесів запроваджуються процеси, орієнтовані на максимальну кількість можливих варіантів їх реалізації; кожен варіант процесу здійснюється залежно від наявної ситуації
4	Зниження частки робіт з перевірки та контролю	Операції з перевірки та контролю не додають вартості. Тому, необхідно знизити частку таких операцій
5	Робота виконується там, де це доцільніше	Організаційна структура або організаційні межі підприємства не повинні накладати жорстких обмежень на процес реінжинірингу. Розподіл функцій повинен відбуватися залежно від процесу і необхідності його ефективного виконання, а не від раніше закріплених обов'язків. Якщо, наприклад, працівникам відділу маркетингу зручніше самим закуповувати для себе канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності канцелярські приналежності або устаткування, то немає необхідності доручати це іншим підрозділам. При цьому, варто

		активно втягувати в процес як його клієнтів, так і постачальників, що традиційно розглядаються за межами проекту; такі рішення часто застосовуються в межах методики «точно в термін»
6	Роботи з процесу виконуються в їхньому природному порядку	Реінжиніринг прагне не накладати на процес додаткових вимог, наприклад, обумовлених організаційною структурою або прийнятою лінійною технологією
7	Необхідно зменшувати кількість входів у процеси	Величезна кількість часу витрачається на зіставлення і зведення різних форм подання подібної інформації. Так, заяви на відпустку зіставляються з відгулами, заявки на закупівлю – з рахунками-фактурами, записи про відсутність на роботі через хворобу з бюлетенями тощо.
8	Зниження частки узгодження	Узгодження – це ще один варіант робіт, що не додають вартості, потрібно мінімізувати ці роботи шляхом скорочення точок зовнішнього контакту
9	Відповідальний менеджер є єдиною контактною особою по процесу	Менеджер взаємодіє із замовником з усіх питань, пов'язаних із процесом, для цього менеджер повинен мати доступ у всіх інформаційних системах, які використовуються в цьому процесі, до всіх виконавців
10	Поєднання централізованих та децентралізованих операцій	Сучасні ІТ дозволяють регламентувати діяльність підрозділів, одночасно централізувати і децентралізувати окремі операції. Централізація може бути здійснена шляхом агрегування інформації і розмежування прав доступу до неї

Досягнення поставлених цілей та завдань забезпечує набір організаційних, методичних та інформаційних компонентів реінжинірингу:

- стратегія організації, орієнтована на перспективні потреби споживача;
- новий набір бізнес-правил або бізнес-процедур, який дозволить знизити витрати, зменшити час прийняття рішень;
- нова організаційна структура управління;
- нові умови праці персоналу, нові обсяги прав та ресурсів робітників;

- новий підхід щодо отримання інформації від споживачів;
- забезпечення функціонування всіх попередніх процедур та структур за допомогою інформаційних систем та новітніх інформаційних технологій.

Реінжиніринг класифікується залежно від масштабів проведення, від ситуації, в якій знаходиться організація, за предметом змін.

Види реінжинірингу представлені в табл. 8.

Таблиця 8

Види реінжинірингу

№ з/п	Вид	Характеристика
1	2	3
Залежно від масштабів проведення		
1.	Разові поліпшення	опис деяких локальних процесів (частіше всього в рамках 1-2 структурних підрозділів) у вигляді ланцюжків послідовно виконуваних операцій для того, щоб провести аналіз і запропонувати заходи щодо їх поліпшення
2.	Комплексне впорядкування діяльності	опис і регламентація діяльності (процесів) структурних підрозділів, налагодження взаємодії між підрозділами за принципом «клієнт-постачальник» з метою впровадження процесного управління
3.	Тотальне моделювання	опис більшої частини «наскрізних» бізнес-процесів компанії з метою аналізу, оптимізації, регламентації та наступної їх автоматизації
4.	«Лоскутне документування»	опис деяких ключових процесів і процедур компанії з метою стандартизувати порядок їх виконання
Залежно від ситуації		
5.	Кризовий реінжиніринг (перепроєктування бізнес-процесів)	рекомендується для використання в ситуації глибокої кризи організації (втрати конкурентоспроможності, відмови споживачів від товарів тощо)
6.	Реінжиніринг розвитку (удосконалення бізнес-процесів)	рекомендується для використання в ситуаціях: задовільного поточного стану організації за наявності небажаних тенденцій та несприятливих прогнозів; за умов благополучної ситуації в організації при бажанні прискорити та

		збільшити відрив від конкурентів
За предметом змін		
7	Реінжиніринг фінансових бізнес- процесів	передбачає розробку та впровадження методів управління фінансовими потоками та бізнес-процесами в цілому
8	Інноваційний реінжиніринг	передбачає використання інноваційних методів в процесі управління змінами в організації

Найчастіше зустрічаються проекти разового поліпшення документування. Це пояснюється двома основними причинами:

– по-перше, більшість українських керівників підприємств віддають перевагу починати реінжиніринг з невеликих проєктів, можливий провал яких не викличе великого резонансу;

– по-друге, витрати фінансових ресурсів мінімальні саме при проведенні реінжинірингу вказаних типів.

Серед видів реінжинірингу, визначених залежно від ситуації, найбільш актуальним для вітчизняних організацій у теперішній час, є кризовий реінжиніринг.

За предметом змін виділяють реінжиніринг фінансових бізнес-процесів, інноваційний, будівничий, технологічний, соціальний, організаційний, зв'язаний види реінжинірингу.

Характеристику учасників реінжинірингової діяльності та їх функції подано в табл. 9.

Таблиця 9

Характеристика учасників реінжинірингової діяльності

Учасники	Функції
Лідер проєкту – один з топ-менеджерів організації	очолює реінжинірингову діяльність, відповідає за ідеологічне обґрунтування проєкту, створює загальну атмосферу новаторства та відповідальності, забезпечує мотивацію
Лідер проєкту – один з топ-менеджерів організації	очолює реінжинірингову діяльність, відповідає за ідеологічне обґрунтування проєкту, створює загальну атмосферу новаторства та відповідальності, забезпечує мотивацію
Управляючий комітет – топ-	розробляє загальну стратегію

менеджери, лідер проекту, менеджери процесів	реінжинірингу та контролює хід її виконання, погоджує цілі та стратегії, інтереси робочих команд, розв'язує конфлікти
Команда з реінжинірингу	група фахівців, які здійснюють діагностику існуючого процесу та займаються його перебудовою та впровадженням нових правил
Менеджери оперативного керівництва	розробляють методики та інструменти реінжинірингу, проводять навчання, координують, допомагають у формуванні команд
Менеджери процесів	відповідають за оновлення окремих процесів, формують команди, забезпечують умови для їх роботи, здійснюють нагляд та контроль

Застосування реінжинірингу бізнес-процесів передбачає наявність таких передумов:

- стратегічне мислення керівництва, розуміння змін, активне лідерство на всіх етапах;
- донесення суті та вигод до колективу шляхом активного обговорення;
- ознайомлення зі змінами партнерів, споживачів, інших зацікавлених осіб;
- окреме та достатнє фінансування;
- чітке визначення мети, завдань, функцій і ролей його учасників;
- розробка програмного забезпечення та визначення компетентного консультування;
- усвідомлення радикальності змін, зосередження на бізнес-процесах, їх новій якості.

Названі передумови дозволяють сформулювати низку проблемних моментів, пов'язаних з впровадження реінжинірингу бізнес-процесів на вітчизняних підприємствах, зокрема, відсутність або недостатність кваліфікованих фахівців з реінжинірингу, опір змінам, брак коштів тощо; консервативність працівників підприємства та низький рівень мотивації забезпечення їх лояльності до змін; складність методичних і

технічних рішень щодо формування бізнес-процесів.

Наслідком невдалих спроб реінжинірингу можуть стати неефективно витрачені кошти і час, втрачені можливості і зруйнована структура організації.

До причин невдач проектів з реінжинірингу бізнес-процесів варто віднести такі:

- організація намагається поліпшувати існуючий процес замість того, щоб перепроектувати його;
- для більшості підприємств основною причиною невдач РБП є прагнення до поступальних поліпшень, а не до радикальних перетворень;
- організація не концентрується на бізнес-процесах;
- організація концентрується тільки на перепроектуванні процесів, ігноруючи все інше;
- РБП припускає перебудову всього підприємства, а не оптимізацію окремих показників або рішення конкретних проблем;
- недооцінювання ролі цінностей і переконань виконавців;
- менеджери повинні не тільки вимовляти відповідні промови про нові цінності, але і підтверджувати прихильність до них своєю поведінкою;
- передчасне завершення реінжинірингу;
- початковий успіх часто стає приводом для повернення до традиційного способу ведення бізнесу;
- обмежена постановка завдання;
- існуюча корпоративна культура і прийняті в компанії принципи управління перешкоджають реінжинірингу;
- здійснення реінжинірингу не «згори вниз», а «знизу нагору»;
- лідер проекту має недостатньо високий авторитет або представляє не відповідний завданню рівень управління;
- вище керівництво не забезпечує необхідну активну підтримку процесу перетворень;
- виділення недостатньої кількості ресурсів на проведення реінжинірингу;
- РБП-проект проводиться на тлі безлічі інших заходів;
- кількість РБП-проектів занадто велика;

– організація не повинна здійснювати реінжиніринг через велику кількість процесів, тому, що час і увага управлінського апарату обмежені, а при проведенні реінжинірингу неприпустимо, щоб увага менеджерів безупинно переключалася на різні процеси;

– організація концентрується винятково на бізнес-ініціативах без створення умов для їх реалізації.

На сучасному етапі розвитку багато підприємств усвідомили, що успішний РБП включає більше, ніж нове проектування процесів і наступне їх застосування.

Успішний РБП потребує:

- єдності виконавців та лідерів, що проводять зміни;
- якісного управління персоналом і персоналу, залученого до енергійних дій по внесенню змін;
- бізнес-процесів, що мають виходи, відповідні цілям клієнтів і бізнесу;
- інформаційних технологій як умови радикальних змін, що йдуть назустріч потребам реалізувати РБП-ініціативу.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів полягають у наступному:

– відбувається перехід від функціональної структури підрозділів до горизонтальної, яка дозволяє вирішити проблему неузгодженості або протиріч між цілями діяльності різних функціональних підрозділів;

– змінюється критерій просування на посаді: від ефективності виконання роботи до здатності її виконувати. У нових умовах варто чітко розмежувати просування співробітника по службі й ефективність його роботи;

– відбувається зростання різноманіття роботи виконавця, що може стати значним фактором мотивації його праці;

– замість контрольованого виконання завдань працівники самостійно приймають рішення і обирають можливі варіанти досягнення цілей;

– виконавці повинні не чекати вказівок згори, а діяти за власною ініціативою в межах своїх значно розширених повноважень;

– змінюються вимоги до підготовки працівників: від

короткострокових курсів до професійної освіти;

– у зв'язку з багатоплановістю і змінюваністю робіт перебудованих процесів підприємству необхідно піклуватися не тільки про проведення курсів з метою навчити, як виконувати деяку роботу або як управляти окремою ситуацією, але й про безперервну і широку освіту своїх працівників;

– просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

– детальний опис і формалізація бізнес-процесів дозволить уникнути зайвих процедур, спростити документообіг, мінімізувати витрати праці;

– просування по службі є функцією від здібностей співробітника, а не від ефективності його роботи;

– змінюється оцінка ефективності роботи й оплати праці: від оцінки діяльності до оцінки результату. Після проведення реінжинірингу команда процесу відповідає за його результати, і в цьому разі організація може виміряти ефективність роботи команди й оплатити її відповідно до отриманого результату;

– робота виконавця стає багатоплановою;

– метою виконавця стає задоволення потреб споживача. Реінжиніринг вимагає від працівників зміни позиції: робота для споживача, а не для керівника;

– змінюються функції менеджерів: від контролюючих до тренерських. Ускладнення робіт виконавців призводить до того, що менеджер менше контролює хід виконання процесу; команда процесу цілком відповідає за його результати, а керуючий вплив на виконавців з боку менеджерів мінімізується; функції менеджера змінюються, вони складаються тепер не з видачі керуючих і контролюючих впливів, а з допомоги членам команди у вирішенні проблем, що виникають під час виконання процесу;

– організаційна структура стає більш горизонтальною, більш плоскою, що дає змогу орієнтувати організацію не на функції, а на процеси: усувається велика кількість рівнів управління;

– змінюються адміністративні функції; одним з наслідків реінжинірингу є зміна ролі вищого керівництва; зменшення рівнів управління наближає керівництво до безпосередніх виконавців і споживачів; керівники в таких умовах повинні

ставати лідерами, які сприяють зміцненню переконань і цінностей виконавців;

- упровадження системи інформаційно-аналітичного забезпечення дає можливість ефективно управляти бізнес-процесами та організацією загалом;

- керівництво отримує оперативну та достовірну інформацію для прийняття управлінських рішень, можливість контролювати діяльність структурних підрозділів, груп бізнес-процесів.

Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів представлені на рис. 2.

Очікуваний ефект від застосування реінжинірингу бізнес-процесів:

- зменшення витрат і тривалості циклу на 60–90%;
- зменшення рівня помилок на 40–70%.

Визначені передумови, принципи та наслідки застосування реінжинірингу бізнес-процесів дозволяють докорінно змінити систему менеджменту підприємства і отримати конкурентні переваги на довготермінову перспективу.

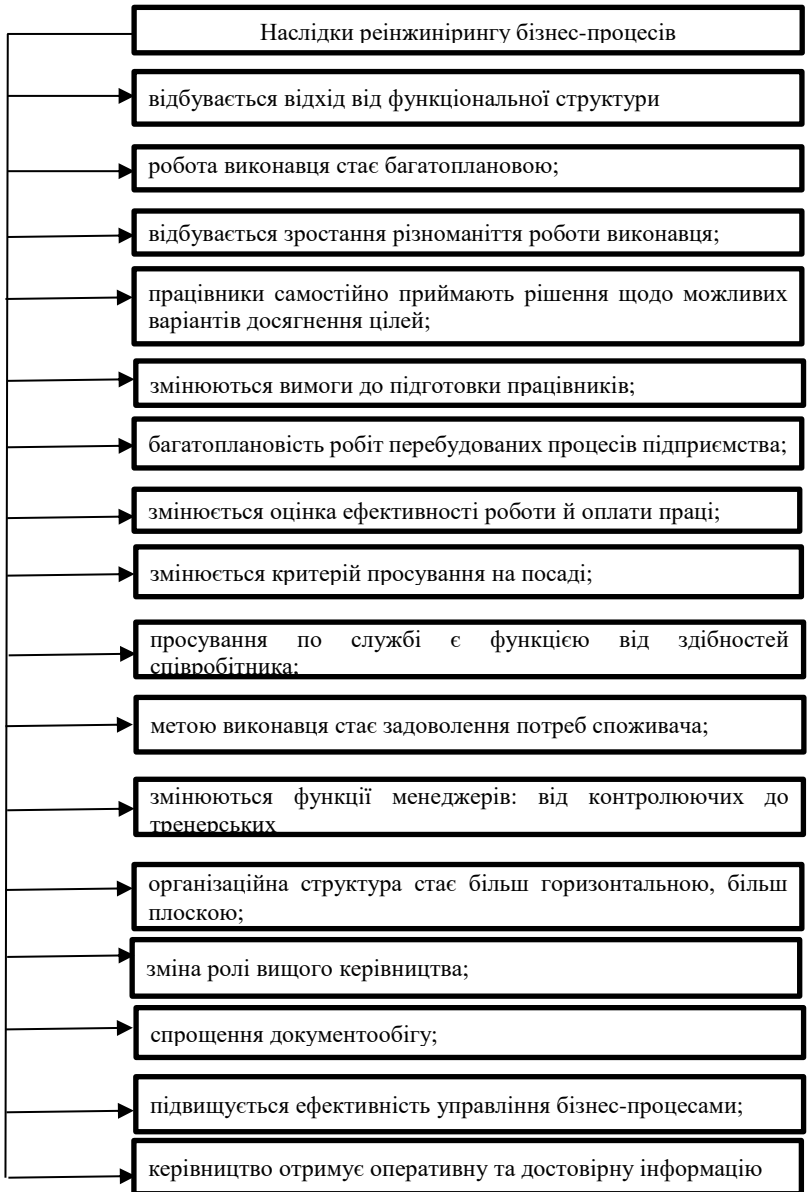
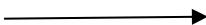


Рис. 2. Наслідки реінжинірингу бізнес-процесів

Узагальнюючи досвід використання північноамериканської технології реінжинірингу визначено, що основними етапами, які



дозволять реалізувати економічний механізм постіндустріального реінжинірингу повинні бути такі:

- 1) встановлення цілей постіндустріального реінжинірингу та вибір об'єктів реінжинірингу;
- 2) вибір керівника і команди виконання реінжинірингу;
- 3) розробка процедури постіндустріального реінжинірингу;
- 4) впровадження постіндустріального реінжинірингу.

Лідер – головна особа, як правило, керівник операційної сфери, який бере на себе ініціативу започаткування і реалізації комплексу дій з реінжинірингу. Лідером реінжинірингу повинен бути один з менеджерів вищого рівня управління. Крім виконання організаційних обов'язків, він повинен відповідати за ідеологічне обґрунтування проекту реінжинірингу, створення загального духу новаторства, ентузіазму і відповідальності.

В процесі реінжинірингу його виконавці повинні активно використовувати всі названі вище вміння та якості, запозичувати нові ідеї з інших процесів, які на перший погляд нічим не пов'язані з об'єктом реінжинірингу, генерувати нові способи використання наявних людських, фінансових, технічних і сировинних ресурсів, відкривати і знаходити нові, кращі можливості та шляхи задоволення потреб регіональної спільноти, держави і суспільства загалом.

Технологія реінжинірингу одночасно повинна поєднувати інтегруючі процеси кластеризації на мезорівні та класичне перепроєктування окремих бізнес-процесів на мікрорівні. Постіндустріальний реінжиніринг на мезорівні полягає у реалізації мережевого підходу шляхом застосування галузевих і територіальних принципів організації підприємницької діяльності з метою найбільш повного використання інфраструктурного потенціалу регіону та ефектів синергізму.

Підходи до оцінювання ефективності управління

*Ефективність
системи
менеджменту*

Невід'ємною складовою економіки управління є проблема ефективності менеджменту, яка, на думку науковців включає:

- сукупність усіх наявних та використовуваних системою управління ресурсів (управлінський потенціал);
- витрати на управління, обсяг яких визначається змістом, організацією, технологіями та характером робіт з реалізації функцій управління;
- особливості (характер) управління працею;
- ефективність дій людини (колективу працівників) у процесі діяльності організації;
- реалізація (здатність до реалізації) інтересів усіх зацікавлених у діяльності організації осіб;
- досягнення (можливість досягнення) визначених організацією цілей тощо.

Звідси витікає, що ефективність менеджменту – це складна категорія, що відображає особливості економічних, організаційних, соціальних та інших явищ, які характеризують діяльність будь-якої організації. У науці про управління досі немає єдиного трактування поняття «ефективність управління». Майже у кожної наукової школи є свій погляд на проблему, звідси її недостатня розробленість у багатьох аспектах дослідження, і, в першу чергу, у частині методологічного (щодо понятійного апарату, критеріїв і показників оцінки ефективності).

Загалом, спираючись на основні функції управління та сильні сторони (можливості) підприємства, ефективність менеджменту на практиці може бути виражена як:

- прийняття та реалізація якісних управлінських рішень;
- зменшення (оптимізація) величини витрат на управління та відсутність браку продукції;
- своєчасно виконана виробнича програма підприємства;
- сформована потужна матеріально-технічна (виробнича)

база;

- задіяна гнучка система управління запасами на складах;
- задіяний комплекс процедур набору та відбору кадрів;
- задіяна ефективна система мотивації праці персоналу;
- наявний у колективі сприятливий морально-психологічний клімат;
- добре налагоджена система комунікацій у межах трудового колективу підприємства та поза ним;
- реалізовані інноваційні та інвестиційні проекти, програми розвитку діяльності підприємства;
- зменшення обсягу коротко- та довгострокових заборгованостей;
- укладені та затверджені міжнародні договори, проекти співтовариства підприємства;
- досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємства;
- досягнення високого рівня інвестиційної привабливості підприємства;
- своєчасно видані та затверджені бюджет підприємства, річна, місячні та квартальні фінансові звітності обліку діяльності підприємства;
- задіяна розгалужена система маркетингових комунікацій (розширення зв'язків із громадськістю, піар, вдосконалена рекламна політика);
- розширення товарного асортименту продукції;
- задіяна оптимальна політика ціноутворення;
- розширення каналів розподілу (збуту) продукції (оптова, роздрібна торгівля, персональний продаж, виробництво на замовлення).

Найчастіше ефективність розглядають як дієвість, результативність роботи фірми, проекту, технології з точки зору економічних позицій, а саме отримання необхідного максимального результату з найменшими витратами. Це суттєвий момент, який робить необґрунтованим ототожнення понять «результативність» та «ефективність». Однак «результативний» ще не означає «ефективний». Ефективність передбачає співвіднесення отриманого з витраченим, і чим

більше цей показник, тим краще.

Менеджмент можна назвати результативним за таких основних умов: організація досягла результатів, у яких значною мірою реалізована загальна мета або місія організації; організація досягла запланованих кінцевих результатів діяльності; організацією досягнуто відповідного рівня розвитку, створено умови стабільного функціонування у майбутньому; організацією досягнуто результативності за кожною складовою потенціалу підприємства.

Тобто результативність менеджменту характеризує ступінь досягнення підприємством запланованого (очікуваного) стану, рівня розвитку чи ступінь наближення до нього.

Ефективність менеджменту пропонуємо розглядати як її результативність у досягненні цілей, забезпеченні соціально-економічного ефекту з оптимальними витратами на управління та використаними ресурсами. Такими цілями можуть бути: збільшення прибутку, підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства, розширення ринків збуту товарів і послуг та збільшення частки ринку, покращення фінансового стану підприємства та забезпечення передумов його стійкого та сталого розвитку.

У ринкових умовах ефективність менеджменту організації як відкритої системи має дві основні форми – внутрішню й зовнішню. Внутрішня форма ефективності менеджменту відображає ефективність використання ресурсного потенціалу, компетенцій персоналу та інших внутрішніх можливостей організації, власну оцінку результативності діяльності підприємства, його рентабельність та продуктивність на основі управління витратами та капіталом.

Зовнішня форма ефективності менеджменту має прояв у ефективності використання ринкового потенціалу організації; визначенні структури суспільних потреб та забезпеченні необхідного ступеня задоволення їх підприємством; рівня якості, цінності та корисності виробленого та реалізованого продукту; забезпечення соціальної відповідальності організації. Зовнішня ефективність менеджменту характеризує також частку підприємства на ринку і напрями її трансформації, можливість

створення нових сфер підприємництва та входження на нові видові сегменти ринку, потенційні можливості підприємства на ринках готової продукції та ресурсів.

Сучасний інструментарій оцінки ефективності діяльності підприємств є досить широким: від набору класичних фінансових показників до нових концепцій економічної доданої вартості та збалансованої системи показників. Однак у міру того, як розвиваються підприємства та удосконалюється їх система управління, керівникам усе складніше стає зрозуміти, які саме фактори та чинники, процеси впливають на ефективність бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація факторів підвищення ефективності діяльності підприємств

Класифікаційні ознаки	Види факторів	Означення
1	2	3
Ступінь опосередкованого впливу	– прямі	Прямими вважаються фактори, які роблять підвищення ефективності діяльності фізично можливим, а саме: кількість і якість трудових ресурсів; необхідна кількість і якість матеріалів; обсяг основного капіталу; технологія і організація виробництва; рівень розвитку менеджменту підприємства.
	– непрямі	Непрямі фактори – це умови, які дозволяють реалізувати наявні у підприємства можливості для підвищення ефективності економічної діяльності: зниження ступеня монополізації ринку; податковий клімат в економіці; ефективний кредитно-банківський сектор; підвищення споживчих, інвестиційних та державних витрат; розширення поставок на експорт; можливості перерозподілу виробничих ресурсів в економіці; діюча

		система розподілу доходів.
Джерела впливу	– внутрішні	Внутрішніми факторами можна вважати: освоєння нових видів продукції; механізацію і автоматизацію; технологію і устаткування, поліпшення використання сировинної бази, матеріалів, палива, енергії; вдосконалення стилю управління тощо
	– зовнішні	До зовнішніх факторів можна віднести: поліпшення галузевої структури промислового виробництва, державну економічну та соціальну політику; формування ринкових відносин і ринкової інфраструктури та інші фактори.
За сферою діяльності підприємств	– загальні	Загальні фактори мають місце у всіх сферах економіки.
	– специфічні	Специфічні фактори мають місце в окремих галузях або на конкретних підприємствах.
За можливістю впливу на продуктивність праці і капіталу	– інтенсивні	зростання продуктивності праці, фондovіддачі, матеріалovіддачі та зниження капітало-, фондо- та трудомісткості
	– екстенсивні	зростання обсягу виробничих ресурсів

На ефективність управління впливають різні чинники, серед яких визначаємо:

- розумові та фізичні можливості людини, її спроможність здійснювати управлінську діяльність;
- забезпеченість засобами виробництва та здатність їх раціонально використовувати;
- соціальні умови, які сприяють розкриттю творчих здібностей окремого працівника і колективу в цілому;
- сукупний вплив попередніх чинників, посилений їх інтеграцією.

Значний вплив на ефективність управління здійснюють такі чинники, як: участь в управлінській діяльності колективу, покращення якісного складу працівників управління, наукова організація праці та ін. На ефективність управління впливає також ієрархічність, що інколи призводить до того, що чинники, які істотно впливають на результати виробничо-господарської діяльності, залишаються за межами компетенції органу, що безпосередньо управляє даним об'єктом (наприклад, несвоєчасні поставки з вини постачальників, недоліки у збалансованості виробництва і споживання з вини інших органів негативно впливають на ефективність управління).

Критерії ефективності менеджменту – це результативність управлінської діяльності менеджерів в організації, яка визначає якісні її сторони. До основних критеріїв відносять:

- оперативність – своєчасність підготовки прийняття рішень, а також налагодженість механізмів зворотного зв'язку;

- надійність системи управління – достовірність, цінність і своєчасність інформації, відповідність прийомів і методів роботи сучасному рівню науково-технічного прогресу; рівень підготовки, стаж практичної діяльності та стабільність кадрів;

- якість виконання функцій, забезпеченість засобами оргтехніки;

- оптимальність системи управління – вибір оптимальних методів прийняття господарських рішень, обґрунтованість ступенів управління в організації, а також співвідношення централізації і децентралізації управління відносно конкретних умов, норм керованості та ін.

Ключовими факторами ефективності менеджменту є наступні:

- врахування змін у зовнішньому середовищі при формуванні місії, цілей та стратегії розвитку організації, періодичний їх перегляд та адаптація до вимог споживачів;

- стратегічно орієнтована, оптимальна структура бізнесу, що забезпечує максимально можливу результативність бізнесу;

- висококомпетентний персонал, що постійно розвивається, оптимально взаємодіє в рамках бізнес-процесів і націлений на кінцевий результат;

– ефективна система ведення бізнесу і менеджменту, що включає оптимізовані методи, принципи, технології, процеси та процедури, що базуються на сучасних інформаційних технологіях;

– розвинута організаційна культура, що базується на адаптивному, одночасно стратегічному і ситуаційному стилі керівництва, а також на спільній, комунікативній і цілеспрямованій взаємодії персоналу. Організаційна культура – потужний стратегічний інструмент, що дозволяє координувати всі структурні підрозділи та окремих членів колективу для досягнення поставлених цілей в рамках обраних місії і стратегії.

Система управління, як уже зазначалося, являє собою складне утворення, що характеризується великим числом сторін, властивостей, особливостей процесів, в силу чого і ефективність управління може виявлятися в різних формах і визначатися рядом параметрів. Для її вираження науковці пропонують використовувати ряд показників ефективності:

- праці працівника апарату управління;
- управлінської діяльності апарату управління або окремих його органів і підрозділів;
- процесу управління (при виробленні та реалізації конкретного управлінського рішення);
- системи управління (з урахуванням ієрархії управління);
- механізму управління (застосовуваних методів, важелів, стимулів);
- вдосконалення управління.

Більш спрощений підхід розглядає в якості складових ефективності три показники, що характеризують:

- 1) діяльність працівників управління;
- 2) діяльність підрозділів (органів) управління;
- 3) систему управління в цілому.

Кількісні показники діяльності системи менеджменту включають: трудові показники – економію живої праці в сфері управління (скорочення працівників, трудомісткості процесу управління); фінансові – скорочення витрат на управління; показники економії часу – скорочення довготривалості циклів управління в результаті впровадження інформаційних технологій,

різних організаційних процедур.

Якісні показники мають важливе значення і включають: підвищення інноваційного рівня управління; ріст кваліфікації менеджерів, спеціалістів і керівників середньої ланки; рівень інтеграції процесів управління; підвищення рівня обґрунтованості рішень, що приймаються; формування організаційної культури; задоволеність працею; посилення соціальної відповідальності організації; екологічні наслідки.

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації видів ефективності управління підприємством (рис. 1).

Розрізняють загальну (абсолютну) і порівняльну (відносну) ефективність. Абсолютна ефективність характеризує загальну величину ефекту в розрахунку на одиницю витрат або ресурсів. Відносна ефективність використовується при виборі оптимального варіанту з кількох варіантів господарських рішень.

Статична ефективність є основною формою оцінки на короткому відрізку часу, коли вирішуються оперативні та тактичні питання, що не враховують повноцінне якісне відновлення виробничої бази.

Динамічна ефективність припускає досягнення більш високих результатів за рахунок гнучкого варіювання ресурсами та зміни технології в довгостроковому періоді. Динамічна ефективність – основний спосіб підтримки високої конкурентоспроможності підприємства протягом тривалого часу.

Також в управлінській літературі виділяють такі види ефективності менеджменту:

– ринкова ефективність – характеризує повноту задоволення потреб споживачів порівняно з альтернативними способами їх задоволення;

– цільова або стратегічна ефективність – відображає ступінь досягнення цілей організації;

– витратна або тактична ефективність – відображає економічність засобів перетворення ресурсів в готовий продукт (результат виробничої діяльності);

– внутрішня ефективність – ефективність використання внутрішніх можливостей організації (управління внутрішніми ресурсами: витратами і капіталом);

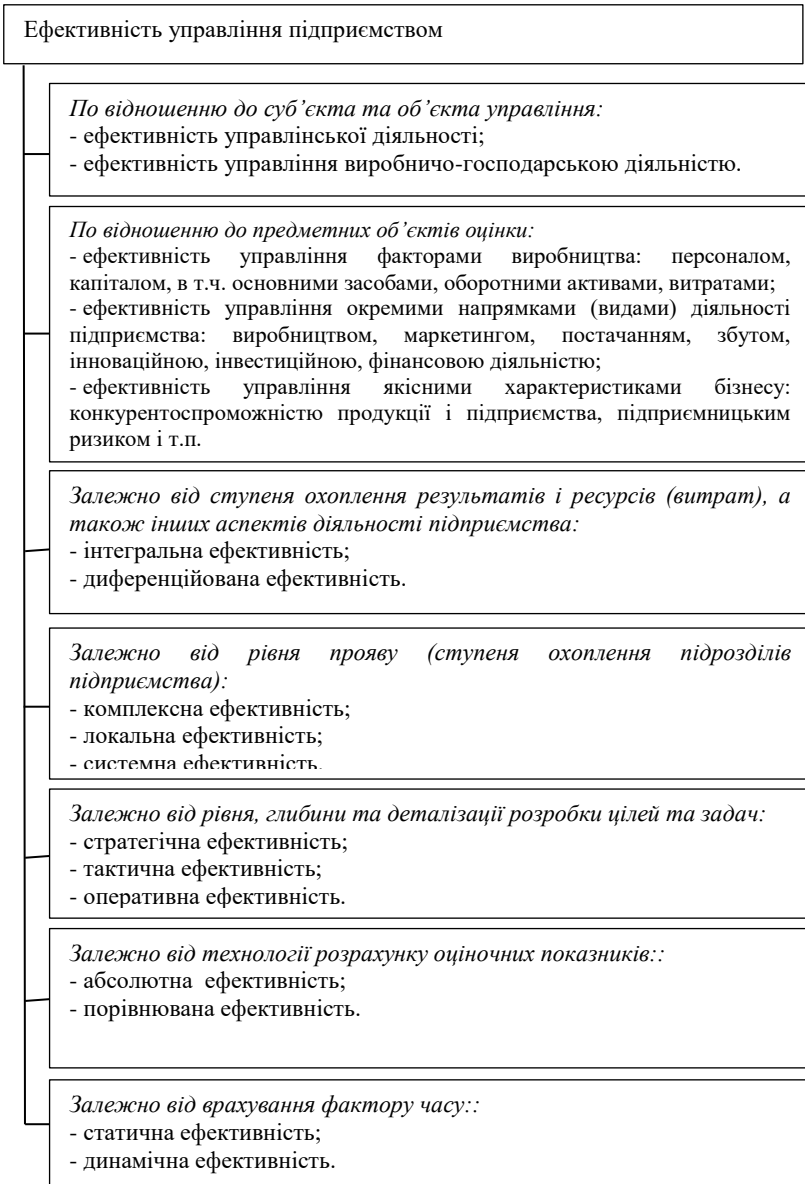


Рис. 1. Класифікація видів ефективності управління підприємством

– зовнішня ефективність – ефективність використання зовнішніх можливостей організації;

– загальна ефективність – ефективність як сукупність внутрішньої та зовнішньої ефективності.

Окрім представлених на рис. 5.20 видів ефективності управління, розглянемо ще наступні.

Ресурсна (технологічна) ефективність – ступінь інтенсивності використання ресурсів економічного суб'єкта з точки зору співвідношення між обсягами випуску різних видів продукції за певною технологією та розмірами витрачених ресурсів.

Інституціональна ефективність – актуальна для трансформаційної неврівноваженої економіки, у якій великого значення набувають інституціональні аспекти діяльності.

Роль кожної економічної організації розглядається з точки зору відповідності її діяльності стійким очікуванням, пропонованим з боку економічних суб'єктів і фізичних осіб. Особливо це важливо для великих акціонерних товариств, які є містоутворюючими. Ці підприємства суттєво впливають на різні групи зацікавлених осіб (акціонерів, працівників, держави, кредиторів тощо). Тому при оцінці ефективності їх діяльності потрібно обов'язково враховувати інтереси усіх зацікавлених осіб.

Цільова ефективність – ступінь відповідності функціонування досліджуваної системи її цільовому призначенню, ступінь досягнення еталонного значення.

При системній оцінці ефективності необхідно враховувати не тільки сприятливі зміни внутрішніх системних параметрів, але й екстерналії, які повинні бути позитивними (позитивний вплив функціонування системи на навколишній соціально-економічний простір).

Якщо досліджувана система оцінюється статично, на критичний момент часу, то ефективність трактується подвійно:

– потенційна ефективність – максимально можлива ефективність, яку здатна надавати система в процесі її функціонування;

– фактична ефективність – фактично отримана ефективність.

За характером здійснюваних витрат розрізняють ефективність застосовуваних ресурсів та ефективність витрат (спожитих ресурсів). До ефективності застосовуваних ресурсів відносять: ефективність виробничих засобів, ефективність трудових ресурсів, ефективність нематеріальних активів. До ефективності витрат належать: ефективність капітальних вкладень, ефективність поточних витрат, ефективність сукупних витрат.

У табл. представлено види ефективності менеджменту підприємства та особливості їх оцінки.

Усі види ефективності пов'язані між собою та взаємообумовлені: підвищення економічної ефективності сприяє зростанню інших видів ефективності; соціальна ефективність поєднує властивості економічної та організаційної ефективності та спрямована на повне задоволення потреб працівників. Варто звернути увагу й на те, що кінцевий результат будь-якого виду ефективності менеджменту підприємства прямо або опосередковано залежить від зміни багатьох факторів, проявів діяльності підприємства.

Крім того, розрізняють наступні види ефективності управління:

– індивідуальна ефективність – базовий рівень, який відображає ступінь і якість виконання завдань конкретними службовцями або членами організації, тому що завдання, які підлягають виконанню, є частиною робочого процесу або посадових обов'язків в організації. Менеджери традиційно оцінюють індивідуальну ефективність за допомогою оціночних показників, які є основою для збільшення заробітної плати, просування по службі та інших стимулів, що діють в організації;

– групова ефективність – члени організацій рідко працюють поодиноці, в ізоляції від інших її учасників, але в деяких випадках групова ефективність являє собою просту суму внесків усіх членів групи, а в інших випадках ефективність являє собою щось більше, ніж сума окремих вкладів, виявляється синергетичний

ефект;

– організаційна ефективність – факт досягнення організаційних цілей меншим числом працівників або за менший час. Вона включає в себе індивідуальну і групову ефективність, але за рахунок синергетичних ефектів перевищує їх суму.

Критерії ефективності характеризують якісні сторони процесу, його сутність; вони виражають якісні вимоги до ефективності управлінської діяльності.

Критерій ефективності повинен відповідати таким вимогам:

повною мірою відображати результати господарської діяльності, фіксувати та вимірювати рівень досягнення поставленої мети;

він традиційно формулюється як максимальне перевищення результатів над витратами ресурсів.

Як критерії оцінки ефективності менеджменту діяльності підприємства можуть виступати: прибутковість підприємства, якість продукції, рівень браку продукції, розміри та складники виробничої потужності, якість (ефективність) технології виробництва, ритмічність та безперервність виробничого циклу, виробничі плани використання ресурсів та устаткування, тип і вік обладнання, логістичні графіки поставки сировини і ресурсів, план збуту продукції, характеристики конкурентоспроможності продукції (надійність, транспортабельність, довговічність, безпечність); документація підприємства, норми праці, умови праці, режим роботи, відносини в колективі (працівник – працівник, керівник – підлеглий, керівник – колектив), плинність кадрів, рівень професійно-кваліфікаційної підготовки працівників (рівень фахової компетенції), своєчасність, обґрунтованість, оптимальність, правомірність, гнучкість прийнятих й реалізованих управлінських рішень; вимоги інвесторів та кредиторів, рівень ліквідності та платоспроможності, рівень рентабельності, рівень фінансової стійкості та ділової активності, співвідношення активів та зобов'язань (доходів та витрат), рівень експорту та імпорту продукції, калькуляція витрат підприємства; частка підприємства на ринку, імідж підприємства, громадська думка тощо, кон'юнктура ринку, темп зростання ринку, фаза (період)

життєдіяльності підприємства, основні вимоги споживачів, якість маркетингових досліджень, рівень цін на відповідну продукцію, аналіз складників портфеля замовлень, складники номенклатури та асортименту продукції (ширина, глибина тощо), аналіз товароруху, фаза життєвого циклу товару, основні вимоги відбору постачальників та посередників, аналіз складників собівартості готової продукції, умови зберігання запасів продукції на складах, терміни постачання сировини й ресурсів та відвантаження готової продукції, незавершеного виробництва на склади, строки і терміни збуту готової продукції тощо.

В узагальненому вигляді можна виділити наступні критерії ефективності менеджменту:

- 1) дієвість – ступінь досягнення цілей організації;
- 2) економічність – співвідношення необхідних і фактичних витрат ресурсів;
- 3) якість – відповідність характеристик продукції (послуг) стандартам і вимогам споживачів;
- 4) прибутковість – співвідношення між доходами і сумарними витратами;
- 5) продуктивність – співвідношення обсягу продукції (послуг) за певний період в натуральних, вартісних та інших показниках і витрат ресурсів, які відповідають цьому обсягу продукції (ресурсів: трудових, матеріальних, фінансових і ін.);
- б) якість трудового життя – умови праці працівників;
- 7) інноваційна активність – впровадження нововведень в різних функціональних сферах діяльності організації.

*Підходи до
оцінювання
ефективності
управління*

Управління, як і будь-який інший вид діяльності, вимагає своєї конкретної оцінки, визначення його ефективності. В теорії і практиці склались п'ять найбільш поширених

підходів до оцінки ефективності управління: цільовий, функціональний, композиційний, множинний, поведінковий

Цільовий підхід ґрунтується на думці, що головною метою діяльності будь-якої системи управління є досягнення організацією встановлених цілей її основної діяльності найбільш раціональним (економічним) способом. Відповідно до цього підходу ефективність

управління вимірюється ступенем досягнення організацією показників, що характеризують головні цілі її діяльності. У деяких авторів визначена за цим підходом ефективність управління має специфічну назву: широка ефективність управління або результативність управління.



Функціональний підхід дозволяє визначити ефективність управління з точки зору організації праці та функціонування управлінського персоналу, тобто спирається на результати та витрати самої управлінської системи.

Результат (ефект) управлінської праці в межах функціонального підходу вимірюють, зокрема, наступними показниками:

- продуктивність управлінської праці;
- зменшення трудомісткості управлінських робіт;
- скорочення управлінського персоналу, термінів обробки інформації;
- скорочення втрат робочого часу;
- зменшення плінності управлінських кадрів тощо.

Композиційний підхід до ефективності управління ставить за мету визначення ступеню впливу управлінської праці на результати діяльності організації в цілому. Серед показників, що характеризують результат (ефект) діяльності організації, найбільш широко використовуються наступні:

- продуктивність праці в організації;
- розмір зниження собівартості продукту;
- обсяги приросту прибутку;
- обсяги реалізації продукту тощо.

Множинний підхід з'явився як один з варіантів подолання головного недоліку переважної більшості показників ефективності управління – неспроможності відобразити багатогранну ефективність управління в цілому. Він є спробою оцінити ефективність управління за допомогою синтетичних (узагальнюючих) показників, за допомогою яких фахівці намагаються охопити декілька найважливіших аспектів управлінської діяльності конкретної організації.

Необхідно зауважити, що в умовах ринкових відносин та конкуренції окрім вищенаведених показників, важливим узагальнюючим критерієм оцінки ефективності управління організацією є її конкурентоздатність, тобто здатність протистояти конкурентам на ринку за ступенем задоволення запитів споживачів своїми продуктами, їх якістю та безпечністю споживання, а також за ефективністю їх виготовлення. Конкурентоздатність організації може визначатись рейтингом, тобто оцінкою, що характеризує її місце серед інших організацій, які постачають аналогічні продукти на ринок. Високий рейтинг (його зростання) відбиває високий рівень (зростання) ефективності управління організацією.

Оцінка ефективності управління за поведінковим підходом ґрунтується на вимірюванні ступеню задоволення потреб всіх

груп, зацікавлених у результатах діяльності організації. У складі таких груп інтересів вирізняють зовнішні щодо організації (споживачі, постачальники, акціонери, держава тощо) та внутрішні (підрозділи, групи, індивіди). Щодо останньої групи, велика увага в процесі оцінки ефективності управління надається якості трудового життя, під яким розуміється ступінь задоволення важливих особистих потреб працівників організації шляхом роботи в ній.

Головним критерієм оцінки ефективності управління за поведінковим підходом є досягнення балансу інтересів всіх зацікавлених у результатах діяльності організації груп.

Для визначення показників, що характеризують ступінь досягнення організацією головного критерію, використовуються як методи прямих розрахунків, так і методи опосередкованого оцінювання (експертні методи, анкетне опитування тощо).

Оскільки жоден з наведених підходів не має порівняно з іншими абсолютних переваг, у практиці оцінювання ефективності управлінської діяльності вважається за доцільне їх комбіноване використання, що зрештою підвищує ступінь достовірності отриманих результатів.

Отже, єдиного показника чи підходу до визначення та оцінювання ефективності управління наразі не існує.

Методи та показники оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства

Основні етапи оцінки ефективності управління підприємством представлено.

Таким чином, процедура оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства є системною

та послідовною, що передбачає необхідність реалізації відповідних етапів, визначених на рис. 2.

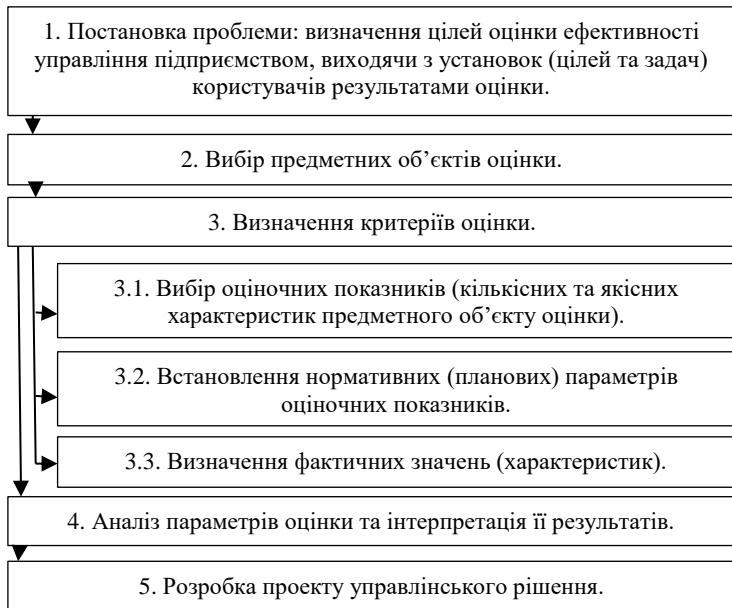


Рис. 2. Основні етапи оцінки ефективності управління підприємством

Методи оцінки ефективності управління підприємством представлені в табл. 3.

Таблиця 3

Методи оцінки ефективності управління підприємством

Метод	Характеристика методу
1	2
Порівняння	здійснюється порівняння фактичних значень показників з базовими, що відображають рівень ефективності управління.
Групування	виділення серед сукупності досліджуваних підприємств однорідних
Рейтинговий метод	передбачає побудову рейтингу за допомогою ряду показників, метод кластерного аналізу, бальний метод, метод комплексного фінансового мультиплікатора.
Математична статистика	досліджуються показники, між якими існує функціональна залежність. Використання цього методу ускладнюється необхідністю великої кількості вихідної

	інформації і неможливістю встановлення взаємозв'язку між усіма показниками. Виділяють такі методи, як регресійний, дисперсійний, кластерний аналіз, а також аналіз часових рядів
Факторний аналіз	досліджується вплив зміни окремих факторів на загальний результат діяльності підприємства
Ранговий метод	нормативна система показників, яка впорядкована шляхом присвоєння їм відповідних закономірностей співвідношень темпів їх зростання, при цьому більш високий темп зростання одного показника щодо іншого відповідає вищому рангу
Матричний метод	дозволяє провести порівняльний аналіз управління в динаміці і визначити значення узагальненого показника ефективності управління
Метод експертних оцінок	застосовується в разі наявності великої кількості індивідуальних показників, що характеризують різні аспекти управління. Основним недоліком є суб'єктивність оцінки та можливі помилкові судження
Метод нечіткої логіки	дозволяє оцінювати ефективність управління з урахуванням кількісної та якісної інформації, усуває недоліки методів, заснованих на фінансових показниках. Нечітко-множинні описи є, з одного боку, набором адекватних формалізмів для моделювання економічних систем в умовах невизначеності, а з іншого – поле для нової інтерпретації класичних імовірнісних та експертних оцінок
Метод нейронних мереж	обчислювальна технологія, що робить можливим використання великої кількості вхідної інформації
Економіко-математичне моделювання	дає можливість вивчити кількісні взаємозв'язки, взаємозалежності, моделює систему і вдосконалює її подальший розвиток і функціонування за допомогою математичної моделі
Імітаційне моделювання	дозволяють здійснити оцінку прийнятих рішень і провести детальні прогнози і розрахунки

1	2
Підходи теорії ігор	теорія математичних моделей прийняття оптимальних рішень в умовах конфлікту. Теорія ігор намагається математично зафіксувати поведінку в стратегічних ситуаціях, в яких успіх суб'єкта, що робить вибір, залежить від вибору інших учасників
Математичне програмування	досліджує екстремальні завдання (завдання пошуку максимуму або мінімуму) і розробляє методи їх вирішення. Такі завдання називають оптимізаційними
Дослідження операцій	займається розробкою і застосуванням методів знаходження оптимальних рішень на основі математичного моделювання в різних сферах людської діяльності. Метод тісно пов'язаний з системним аналізом, математичним програмуванням, теорією оптимальних рішень
Метод нечітких множин	в основі даного методу лежать поняття нечіткої множини і функції приналежності. Критерій функціонування підприємства способом теорії нечітких множин має вигляд максимізації ступеня ефективності управлінських рішень. Наявність математичних засобів відображення нечіткості вихідної інформації дозволяє побудувати модель, яка є адекватною реальності.
Метод аналітичної геометрії	оцінки ефективності управління фінансовими результатами здійснюється за допомогою побудови безлічі еліпсів, кожен наступний з яких будується відповідно до змін аналізованих показників, зафіксованих попереднім еліпсом. Потім будуються криві, які виражають функції, ототожнюють наявне опосередковане управління фінансовим результатом з точки зору витрат і доходів
Метод оцінки ефективності формування фінансових результатів	формування фінансових результатів розглядається як один з елементів системи управління фінансово-економічними результатами підприємства, оцінка ефективності даного процесу здійснюється шляхом обчислення восьми показників: від рентабельності виручки до ефективності використання фінансових

	результатів
VBM-менеджмент	в основі VBM лежить управління на основі інтегрованого показника – вартості підприємства. Вартість підприємства оцінюється за допомогою:
	показника фондового ринку (EPS та інші); дохідність власного капіталу (ROE); дохідність сукупних активів (ROA); дохідність інвестицій (ROI); показник економічної доданої вартості – EVA (Economic Value Added).

Оцінка ефективності діяльності підприємства, як правило, ґрунтується на аналізі різних фінансових показників, таких як чистий прибуток, рентабельність інвестицій, ринкова вартість підприємства. Однак, складаючи список фінансових коефіцієнтів, на підставі яких будуть ухвалюватися стратегічні рішення, необхідно враховувати переваги й недоліки використання цих показників на практиці. Зазвичай пропонується використовувати наступні показники, на основі яких буде оцінюватися ефективність керування компанією:

- чистий прибуток і прибуток на акцію;
- грошові потоки;
- рентабельність інвестицій;
- залишковий дохід;
- вартість компанії.

Але єдиного підходу як до визначення ефективності, так і до визначення ефективності управління діяльністю підприємства в науковій літературі не існує. Найпоширенішими напрямками є визначення ефективності управління як співвідношення отриманого результату з витратами (ресурсами) діяльності підприємства; співвідношення отриманого результату з наміченими цілями. Але ці підходи до визначення ефективності не дозволяють встановити логічний взаємозв'язок між управлінням діяльністю підприємства та ефективністю управління діяльністю підприємства. Ефективність управління діяльністю підприємства визначається як результативність управління маркетинговою, виробничою, фінансовою, інноваційною та кадровою діяльностями.

Система показників ефективності управління повинна давати

всебічну оцінку використання всіх ресурсів підприємства й містити всі загальноекономічні показники. Дуже важливо, щоб розрахунки ефективності проведення велися безперервно: на стадіях проекту плану, затвердження плану, у міру його виконання.

Система показників ефективності повинна:

- відображати витрати всіх видів ресурсів, що споживаються підприємством;
- створювати передумови для виявлення резервів підвищення ефективності діяльності;
- стимулювати використання всіх резервів, наявних на підприємстві;
- забезпечити інформацією щодо ефективності проведення всі ланки управлінської ієрархії;
- виконувати критеріальну функцію, тобто для кожного з показників повинні бути визначені правила інтеграції їх значень.

Підприємство є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, тому оцінювання ефективності управління підприємством має проводитися на основі оцінок зовнішньої та внутрішньої ефективності управління.

Оцінювання внутрішньої ефективності управління підприємством має ґрунтуватися на узагальненій оцінці ефективності за окремими елементами, що складають цілісну систему управління підприємством.

Показники оцінки ефективності управління підприємством поділяються на кількісні та якісні. Кількісні показники визначаються шляхом розрахунку та застосовуються в оцінюванні таких складників ефективності управління як ефективність керуючої підсистеми управління (оцінювання ефективності управлінського персоналу, організаційної структури управління, технології управління) та ефективність керованої підсистеми.

Якісні показники отримують шляхом експертних оцінок, їх застосовують в оцінюванні ефективності організаційної культури в межах визначення ефективності керуючої підсистеми управління та в оцінюванні зовнішньої ефективності управління підприємством за всіма складниками.

Модель оцінки ефективності менеджменту представлена на рис. 4.



Рис. 4. Модель оцінки ефективності менеджменту підприємства

Можливими напрямками зміни стратегії чи напрямку діяльності можуть бути наступні:

- підвищення (зростання) рівня ринкової вартості підприємства;
- зростання рівня конкурентоспроможності підприємства;
- зростання рівня прибутковості;
- підвищення рівня інвестиційної привабливості;
- фінансування нових програм розвитку підприємства;
- реалізація нових стратегічних програм та бізнес-планів;
- закупівля нового обладнання та необхідних ресурсів;
- розширення географічної мережі діяльності підприємства тощо.

Удосконалення внутрішніх процесів передбачає підвищення продуктивності праці управлінського та виробничого персоналу; покращення комунікаційних процесів; зростання обсягів збуту продукції; розширення виробничих ліній, цехів, дільниць; підвищення кваліфікації та компетентності персоналу; залучення нових інвесторів; реалізація інноваційних проектів; розширення посередницької мережі; розширення та оновлення маркетингових комунікацій; підвищення рівня рентабельності від операційної діяльності тощо.

Кількісні та якісні показники мають встановлюватися не менш ніж за два звітних періоди, що дає можливість визначати їх констатуюче значення та динаміку з метою врахування чинника часу при оцінюванні ефективності управління підприємством. Констатуюче значення показника визначається за алгоритмом розрахунку, а динаміка – за темпом приросту показника відповідно до попереднього періоду.

Перелік показників оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством представлено в табл. 5.

Таблиця 5

Показники оцінки внутрішньої ефективності управління підприємством

Складові оцінки		Показники оцінки
1		2
Оцінка ефективності керуючої підсистеми	Оцінка ефективності управлінського персоналу	- коефіцієнт кількісної та якісної укомплектованості персоналу управління;
		- питома вага управлінського персоналу, який має стаж роботи на підприємстві та в галузі більш як 5 років;
		- коефіцієнт сталості персоналу управління;
		- коефіцієнт плинності персоналу управління;
		- коефіцієнт заміщення персоналу управління;
		- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання фонду заробітної плати персоналу управління;
		- коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу управління рівню реальної заробітної плати; рентабельність витрат на управління
	Оцінка ефективності організаційної структури управління	- коефіцієнти дотримання норм керованості ланок управління;
		- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання структурної централізації;
		- коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання централізації управління;
		- коефіцієнти співвідношення темпів нарощування обсягу

		реалізації та темпів зростання формалізації персоналу апарату управління та структурних підрозділів
	Оцінка ефективності технології управління	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт оперативності роботи з документами та іншими джерелами інформації; - коефіцієнт використання інформації;
		<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт повноти реалізації управлінських рішень; - коефіцієнт охоплення функцій управління автоматизацією; - коефіцієнт зростання технічної озброєності управлінської праці; - рентабельність використання основних засобів адміністративного призначення; - питома вага прогресивних видів оргтехніки та ЕОМ у загальній їх вартості
	Оцінка ефективності організаційної культури	<ul style="list-style-type: none"> - рівень організації діяльності підрозділів управління персоналом; - рівень трудової дисципліни; - рівень задоволеності умовами праці; - стан соціально-психологічного клімату в колективі; - рівень задоволеності прийнятими на підприємстві нормами поведінки працівників; - рівень безпеки та охорони праці; - рівень умов соціального розвитку й соціального захисту персоналу
Оцінка ефективності керованої підсистеми	Оцінка ефективності управління операційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фондівіддачі основних засобів; - коефіцієнт оновлення основних засобів; - коефіцієнти фізичного та морального зносу основних засобів; - питома вага основних засобів з

		<p>обмеженим правом власності;</p> <ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт матеріаловіддачі; - рентабельність матеріальних витрат; - коефіцієнт використання виробничих потужностей; - коефіцієнт дотримання норм
		<ul style="list-style-type: none"> - екологічності операційної діяльності; <p>питома вага витрат на виправлення браку в загальній сумі операційних витрат;</p> <ul style="list-style-type: none"> - рентабельність витрат операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління персоналом	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнти кількісної та якісної укомплектованості кадрового складу підприємства; - коефіцієнт сталості персоналу підприємства; - коефіцієнт плинності персоналу підприємства; - коефіцієнт заміщення персоналу підприємства; - коефіцієнт відповідності середньомісячної заробітної плати персоналу підприємства рівню реальної заробітної плати
	Оцінка ефективності управління фінансовою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт фінансової незалежності; - коефіцієнт фінансового ризику; - коефіцієнт забезпеченості оборотними засобами; - коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності; - рентабельність власного капіталу; - коефіцієнти ліквідності; - коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості; - коефіцієнти оборотності дебіторської та кредиторської заборгованості;

		<ul style="list-style-type: none"> - питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній його сумі; - коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності
	Оцінка ефективності управління маркетинговою діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт ринкової частки продукції підприємства на національному ринку; - коефіцієнт еластичності попиту на продукцію; - коефіцієнт зміни обсягу реалізації продукції; - рентабельність продажу; - коефіцієнт співвідношення темпів нарощування обсягу реалізації та темпів зростання собівартості реалізованої продукції; - коефіцієнт оборотності готової продукції та товарів; - коефіцієнт окупності витрат у маркетингову діяльність
	Оцінка ефективності управління інвестиційною діяльністю	<ul style="list-style-type: none"> - коефіцієнт реальної вартості майна; - коефіцієнт забезпеченості необоротних активів власним капіталом; - коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами; - коефіцієнт маневреності; - рентабельність інвестицій у необоротні активи; - рентабельність інвестицій в оборотні активи; - питома вага власних коштів у загальній сумі реального інвестування; - рентабельність фінансових інвестицій; - питома вага власних коштів у фінансовому інвестуванні; - рентабельність інвестованого в

		<p>підприємство капіталу; - коефіцієнт виплати процентів</p>
	<p>Оцінка ефективності управління інноваційною діяльністю</p>	<p>- коефіцієнт зростання суми витрат на дослідження, розробку та впровадження нових видів продукції; - питома вага високотехнічного обладнання в загальній вартості основних засобів; - коефіцієнт зростання суми витрат на освоєння нових ринків збуту; - коефіцієнт співвідношення темпів зростання прибутку від операційної діяльності та темпів зростання витрат на інновації в маркетинг; - коефіцієнт зростання авторських і суміжних з ними прав; питома вага працівників та керівників, які підвищили кваліфікацію; коефіцієнт зростання суми витрат на підбір, навчання та підвищення кваліфікації персоналу</p>

Показники ефективності виражають кількісне співвідношення певних економічних величин, виражених переважно у вартісній формі.

Для прикладу, показники фінансової стійкості виражають співвідношення власних і залучених коштів підприємства, характеризують рівень платоспроможності та кредитоспроможності підприємства.

Фінансова стійкість передбачає те, що ресурси, вкладені у підприємницьку діяльність, повинні окупитися за рахунок грошових надходжень від господарювання, а одержаний прибуток повинен забезпечувати самофінансування і незалежність підприємства від зовнішніх залучених джерел фінансування майна (активів).

Показники ділової активності характеризують динаміку ефективності виробничо-господарської діяльності загалом, прибутковість від реалізації продукції, валовий та чистий дохід від реалізації продукції, обсяги виробництва, рівень використання матеріальних і трудових ресурсів та ефективність використання основних засобів.

Показники оцінювання ефективності господарської діяльності виражають співвідношення отриманих результатів діяльності (загалом від операційної діяльності або від реалізації продукції) з величиною витрачених ресурсів підприємства відповідно до досягнутих цілей та інтересів власників.

Показники оцінки стану активів та зобов'язань характеризують величину використаних активів (майна) у матеріальній та нематеріальній (вартісній) формах, придбаних підприємством за рахунок власних або залучених ресурсів, з метою отримання прибутку; величину довгострокових і короткострокових заборгованостей підприємства у вартісній формі за певний минулий період, погашення яких, як очікується, приведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди.

Більше детально розглянемо деякі показники економічної ефективності:

1. Рентабельність продажів.

Рентабельність продажів (profit margin) визначається за формулою:

$$R_{\text{пр}} = \frac{П_{\text{зр}}}{V_{\text{зр}}} * 100\%, \quad (1)$$

де $R_{\text{пр}}$ – рентабельність продажів;

$П_{\text{зр}}$ – прибуток за звітний період (рік);

$V_{\text{зр}}$ – обсяг продажів за звітний період (рік).

Зменшення цього показника означає падіння попиту на продукцію підприємства і, як наслідок, – зниження рентабельності продажів.

2. Рентабельність активів.

Рентабельність активів (total assets return) визначається за формулою:

$$R_{\text{акт}} = \frac{П_{\text{зр}}}{A_{\text{зр}}} * 100\%, \quad (2)$$

де $P_{\text{акт}}$ – рентабельність активів;
 $P_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;
 $A_{\text{зр}}$ – середньорічна вартість активів.

Рентабельність активів показує ефективність використання інвестованого в майно фірми капіталу – основного й оборотного. Низький рівень рентабельності активів порівняно із цим показником інших фірм свідчить про низький попит на продукцію фірми або ж про перекладання капіталу в активи.

3. Рентабельність основного капіталу.

Рентабельність основного капіталу (fixed assets return) за формулою:

$$P_{\text{осн}} = \frac{P_{\text{зр}}}{O_{\text{к}}} * 100\%, \quad (3)$$

де $P_{\text{осн}}$ – рентабельність основного капіталу;
 $P_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;
 $O_{\text{к}}$ – основний капітал за залишковою вартістю (середньорічна вартість).

Чим вище величина цього показника, тим ефективніше використання основних коштів підприємства.

4. Рентабельність власного капіталу.

Рентабельність власного капіталу (return on equity) свідчить про ефективність використання тієї частини капіталу, яка інвестована у фірму за рахунок власних джерел фінансування, і розраховується за формулою:

$$P_{\text{в.к.}} = \frac{P_{\text{зр}}}{C_{\text{к}}} * 100\%, \quad (4)$$

де $P_{\text{в.к.}}$ – рентабельність власного капіталу;
 $P_{\text{зр}}$ – прибуток (чистий) за звітний період;
 $C_{\text{к}}$ – середньорічна вартість власного капіталу.

5. Рентабельність інвестицій.

Рентабельність інвестицій (return on investments) розраховується за формулою:

$$ROI = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{власний капітал} + \text{довгострокові зобов'язання}} * 100\% \quad (5)$$

Оцінити ефективність діяльності підприємства на підставі показника рентабельності інвестицій можна, тільки якщо менеджмент має у своєму розпорядженні порівнянні дані по аналогічних підприємствах або підрозділах.

Оцінка ефективності управління багато в чому ускладнена через специфічні особливості управлінської праці, але зміст і процес управлінської діяльності знаходяться в безпосередній залежності від вимог до керівника:

- компетентність – керівник, в додаток до вольових якостей (твердість, енергія, наполегливість, гнучкість), професійно знає, що повинен робити і як робити;

- гідність і вища відповідальність за всі вчинки – керівник повинен проявляти ці якості як по відношенню до себе, так і до всіх, з ким він щодня взаємодіє: з постачальниками, споживачами, колегами;

- почуття нового і вміння ризикувати – уміння йти попереду того, що робиться сьогодні, завжди шукати нові можливості, готовність і здатність використовувати їх;

- чутливість і рухливість – відчувати потреби, що виникають, час, події – це означає поважати думки інших, постійно прагнути до саморозвитку і бути готовим до змін;

- висока працездатність, постійне прагнення бути кращим і робити все найкращим чином та ін.

В даному контексті показовим є американський стандарт критеріїв оцінки професійних, психофізіологічних і особистісних якостей управлінського працівника:

- рівень загальної освіти, що визначає ступінь функціональної грамотності людини (навички читання, письма, рахунку, включаючи володіння арифметичними діями з простими числами, дробами), а також рівень розуміння, необхідного для освоєння порівняно нескладних професій (робіт);

- професійна підготовка як формальна, так і отримана завдяки досвіду та самоосвіті, але в будь-якому випадку відбивається в знаннях, уміннях, навичках, достатніх для виконання на середньому рівні різних професійних функцій;

- розумові та фізичні здібності, що відповідають специфіці професії і позитивно впливають на результати навчання і праці, планування і розвиток кар'єри;

- типи і риси темпераменту – в оптимальному варіанті сильна, врівноважена, рухлива нервова система – як сприятливий фактор

оволодіння працівником навичками і мистецтвом управління (менеджменту), виконання складних, точних, відповідальних, небезпечних, монотонних робіт, а також прискореної його адаптації до змін виробничого і соціального середовища, зміни професії, роботи;

– професійні інтереси (переваги, схильності), які проявляються в адекватних видах діяльності і активізують їх;

– стан здоров'я, в першу чергу органів і систем, залучених в дану професійну діяльність, з точки зору їх відповідності вимогам професії.

Показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту представлено в табл. 6.

Таблиця 6

Показники оцінки зовнішньої ефективності системи менеджменту

Складники оцінки	Показники оцінки
Збалансованість інтересів між інвесторами та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень кредитного рейтинга підприємства; рівень довгострокових відносин з інвесторами
Збалансованість інтересів між постачальниками та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень довіри до постачальників
Збалансованість інтересів між споживачами та підприємством	рівень ділової репутації підприємства; рівень довіри до споживачів;
Збалансованість інтересів між конкурентами та підприємством	рівень задоволеності оперативністю реакції підприємства на появу нової продукції на ринку; рівень задоволеності базою даних про конкурентів підприємства; рівень задоволеності можливістю проведення періодичної оцінки стану конкурентів;

Отже, ефективність підприємства – складна характеристика. Для того, щоб повноцінно проаналізувати діяльність підприємства, зробити вірні висновки про його стан, необхідно розглядати всі ці показники в сукупності. Адже якщо той або інший показник залежить від іншого прямо або побічно, його

значення змінюється. Показники, що характеризують підприємство, необхідно аналізувати як порівняльну динаміку. Оптимальним періодом для порівняння показників вважається відрізок часу 3-5 років. Саме за цей час можна чітко відстежити ту або іншу динаміку, виявити певні закономірності й сформулювати план дій по усуненню існуючих відхилень.

Варто зазначити, що оцінка ефективності менеджменту підприємства буде на виході неповною (неточною) без аналізу показників ефективності за напрямками його діяльності, спираючись на основні потенціали функціонування підприємства (табл. 7).

Таблиця 7

Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства

№ з/п	Складова потенціалу підприємства	Напрями оцінки ефективності менеджменту підприємства
1	2	3
1.	Виробнича	Ефективність використання засобів праці; ефективність використання виробничого устаткування, ефективність технології виробництва, ефективність використання незавершеного виробництва, ефективність управління запасами на складах, ефективність управління МТЗ, ефективність ритмічності й рівномірності виробництва, ефективність виробничої потужності, результативність оперативно-календарного планування, результативність стратегічного й оперативного виробничого контролю.
2.	Трудова	Результативність прояву сприятливого морально-психологічного клімату, ефективність роботи апарату управління, ефективність роботи згуртованого трудового колективу, ефективність комунікаційних процесів, ефективність використання робочої сили, результативність оперативного кадрового контролю, результативність стратегічного кадрового контролю.
3.	Організаційна	Ефективність реалізації інноваційних проєктів, ефективність реалізації інвестиційних проєктів, ефективність реалізації комерційних проєктів, ефективність впроваджених бізнес-планів,

1	2	3
		ефективність впроваджених проєктів розвитку підприємства, результативність оперативного контролінгу, результативність стратегічного контролінгу
4.	Фінансова	Ефективність бюджетування, ліквідність, фінансова стійкість, ділова активність, ефективність використання активів та зобов'язань, ефективність використання власного та залученого капіталу, результативність операційної діяльності, результативність оперативного фінансового контролю, результативність стратегічного фінансового контролю
5.	Ринкова	Конкурентоспроможність, попит і пропозиція продукції, ефективність маркетингових досліджень, ефективність маркетингових комунікацій, товарна політика, політика розподілу, результативність оперативного маркетингового контролю, збут продукції, результативність стратегічного маркетингового контролю, цінова політика

Отже, для того, щоб процес здійснення оцінки ефективності менеджменту підприємства виявився результативним на практиці, він повинен відповідати низці принципів, зокрема бути комплексним та інтегрованим.

Принцип 1. Оцінка ефективності системи менеджменту підприємства повинна бути комплексною та інтегрованою. Тобто процес оцінки координується вищим керівництвом, кожен працівник розглядає оцінку ефективності як частину обов'язків. Безпосередня участь працівників у розробленні місії, стратегій та цілей організації. Відповідно до встановленої місії та цілей менеджер розглядає ефективність власних рішень та дій.

Принцип 2. Оцінка ефективності системи менеджменту організації є процесом безперервним.

Принцип 3. Оцінка повинна носити збалансований характер. Тобто ефективність оцінюється з різних позицій (споживачів, менеджерів, акціонерів, суспільства тощо) з урахуванням

політики діяльності підприємства.

Принцип 4. Ефективність слід вимірювати з урахуванням чинника часу, тобто оцінюючи минулі, поточні та майбутні результати.

Принцип 5. Трансформація внутрішнього і зовнішнього середовища, дія сукупності суб'єктивних та об'єктивних чинників вимагають застосування динамічних моделей з урахуванням чинника економічного ризику для отримання адекватних результатів оцінки ефективності систем менеджменту підприємств.

Слід також зазначити, що використання для оцінки результативності роботи підприємства тільки фінансових показників не дозволить заздалегідь діагностувати багато проблем, наприклад, зниження якості продукції, що випускається, рівень обслуговування клієнтів, ефективність управління персоналом, тому застосування нефінансових показників має велике значення для визначення ефективності діяльності підприємства.

Виходячи з того, що найважливішим завданням підприємства є підвищення вартості акціонерного капіталу, необхідно враховувати наступне:

- фінансові показники діяльності підприємства повинні бути всеосяжними й відповідно включати зростання доходів, грошових потоків і прибутків на інвестиції;

- протягом життєвого циклу підприємства на кожній стадії росту різні фінансові показники мають різний ступінь важливості. Отже, ні чистий прибуток, ні грошові потоки, ні дохід на інвестиції не повинні «затмарювати» інші значимі показники;

- вимір ефективності роботи підприємства за допомогою набору фінансових показників необхідно розширити за рахунок використання бюджетних очікувань, з якими порівнюються фактично отримані дані.

Показники, що входять до системи оцінювання ефективності менеджменту, мають відповідати наступним загальним вимогам:

1. Придатність. Показники, що входять до системи, мають бути з вимірниками саме ефективності виробництва, тобто

являти собою співвідношення витрат і результатів виробничої діяльності.

2. Повнота і вичерпний характер. Система має містити показники, необхідні для вимірювання економічної ефективності діяльності в межах об'єкта дослідження.

3. Унікальність і взаємозаперечний характер. Показники системи не мають дублювати один одного.

4. Надійність і об'єктивність. Помилки вимірювань мають задовольняти прийняті статистичні передумови або мають бути мінімізовані. Під час побудови показників варто переконатися у достовірності даних.

5. Доступність для розуміння й однозначність. Показники мають містити подібний зміст і водночас бути зрозумілими під час використання системи. Недопустимим є подвійне значення показників.

*Напрями підвищення
ефективності
управління*

Підвищення ефективності управління є необхідною складовою успішної діяльності будь-якого підприємства. В даний час існує безліч способів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких спрямований або на самого керівника, його особисті і професійні якості, або на який-небудь елемент управлінської діяльності. Робота над підвищенням ефективності управління може починатися з будь-якого елемента, того, вдосконалення якого є для організації найбільш актуальним. Важливо лише мати при цьому на увазі взаємозв'язок елементів один з одним. Розглянемо найбільш загальні шляхи підвищення ефективності управління:

1. Удосконалення структури управління, максимальне її спрощення, децентралізація більшості функцій, визначення повноважень керівництва з урахуванням кваліфікації і особистих якостей.

2. Вироблення стратегії розвитку організації на основі аналізу її сильних і слабких сторін, розробка філософії і політики організації, що охоплює всі її функціональні області.

3. Розробка інформаційної системи організації, що забезпечує ефективний комунікаційний зв'язок між співробітниками і підрозділами.

4. Розробка системи прийняття рішень, правил і процедур управління, системи стимулювання.

5. Система постійного підвищення кваліфікації працівників на основі навчання, перепідготовки, розвитку ініціативи, творчості.

6. Розробка системи підбору, навчання, оцінки та переміщення керівних кадрів, планування кар'єри керівників, застосування стилю керівництва, адекватного внутрішнім і зовнішнім факторам, що впливає на організацію.

7. Застосування найбільш ефективних методів підбору персоналу, його оцінки, формування працездатного, сумісного складу працівників, створення максимально сприятливого соціально-психологічного клімату.

8. Робота по створенню культури організації, вироблення спільних цінностей, визнаних і схвалюваних співробітниками.

Розглянемо більш детально деякі зі шляхів підвищення ефективності менеджменту. У сучасних ринкових умовах для ефективності управлінського процесу необхідно, щоб будь-який менеджер не тільки мав глибокі і різнобічні знання, а й відрізнявся оперативністю і діловитістю, володів почуттям нового, постійно виявляв ініціативу.

На розвиток ефективності трудової діяльності працівника, в тому числі і в сфері управління, можна впливати. Важливим стимулом кваліфікаційного зростання керівного працівника і розвитку його ініціативи є систематичне просування по службі. Менеджер повинен твердо знати, що питання про його просування має обов'язково періодично переглядатися. Однак це просування буде залежати багато в чому від того, як він підвищує ділову кваліфікацію, наскільки активний в роботі.

Просування менеджерів може здійснюватися у формі:

- 1) переміщення в рамках тієї ж посадової категорії і розмірів заробітної плати, але з розширенням виконуваних функцій;
- 2) підвищення заробітної плати без підвищення в посаді;
- 3) просування його по кар'єрних сходах.

Зростанню ефективності менеджменту сприяє система підвищення кваліфікації з відривом і без відриву від виробництва. Підвищення кваліфікації спрямоване на

удосконалення та поглиблення знань, умінь і навичок працівника в конкретному виді діяльності. Стимулюючу функцію в підвищенні ефективності праці керівних працівників виконує їх періодична атестація. Основна мета атестації – виявити, на що здатний той чи інший працівник, чого він заслуговує. Але при цьому виявляється і її друга сторона. Почуття відповідальності перед майбутньою атестацією спонукає менеджера до більш повного використання своїх здібностей, до досягнення кращих результатів у праці. Одним з найбільш важливих шляхів підвищення ефективності управління вважається активна підтримка новаторства в організації. Створення та підтримка атмосфери творчого пошуку – пряме завдання керівників компанії.

Факторами, що підтримують новаторство, вважають: надання необхідної свободи при розробці нововведення, забезпечення новаторів необхідними ресурсами та обладнанням, підтримка з боку вищого керівництва; ведення дискусій з обміну ідеями; підтримка ефективних комунікацій з колегами, іншими підрозділами, ЗВО і зовнішніми науковими організаціями; поглиблення взаєморозуміння між працівниками. Одним з найбільш дієвих шляхів підвищення ефективності управління є мотивація.

Одним з основних завдань менеджера для підвищення ефективності управління є визначення мотивів діяльності кожного співробітника і узгодження цих мотивів з цілями підприємства.

Важливу роль у забезпеченні ефективного управління відіграє делегування, яке означає доручення виконання певних завдань підлеглим. Перевагами делегування є:

- вивільнення керівника для виконання найбільш важливих робіт;
- розширення обсягу виконуваних організацією завдань;
- розвиток у підлеглих ініціативності, вміння і навичок, професійної компетенції;
- розширення рівня прийняття рішень.

Менеджеру слід пам'ятати про те, що делегування завдань і повноважень не звільняє його від відповідальності.

Ефективність або неефективність управління в значній мірі визначається організаційною структурою менеджменту на підприємстві. Від правильного вибору організаційної структури залежать швидкість і економічність прийняття рішень, результативність виконання поставлених керівництвом завдань, а, отже, і загальна ефективність менеджменту на підприємстві.

Для підвищення ефективності управління підприємству можна внести будь-які зміни в уже існуючу структуру управління або повністю змінити її.

Важливу роль в діяльності підприємства відіграють інформаційні системи, які забезпечують комунікаційні зв'язки між співробітниками і підрозділами.

Існує велика кількість інструментів забезпечення ефективності комунікацій на підприємстві, наприклад:

- створення єдиної комп'ютерної мережі на підприємстві;
- можливість доступу співробітників до інформаційних баз даних, звітів та інших матеріалів, пов'язаних з діяльністю фірми в різних сферах, в тому числі і інноваційній;
- регулярна організація спеціальних конференцій для персоналу різних рівнів;
- візити фахівців компанії в передові підрозділи для обміну досвідом і т.д.

Для створення ефективної інформаційної системи на підприємстві можна використовувати різні способи, але важливо розуміти, що тільки системний підхід до інформаційного обміну дозволяє гнучко управляти роботою фірми.

Таким чином, існує велика кількість шляхів і методів підвищення ефективності менеджменту, кожен з яких пов'язаний з певним напрямом діяльності підприємства. Підвищити ефективність управління можна також, застосовуючи різні методи безпосередньо до менеджера, наприклад, підвищення рівня його кваліфікації, отримання додаткової освіти і т.д.

Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір шляхів підвищення ефективності менеджменту залежно від специфіки діяльності та особливостей вже сформованої системи управління. Однак будь-якому керівникові важливо усвідомлювати, що найбільша ефективність управлінської

діяльності буде досягнута в тому випадку, якщо використовувати різні методи в комплексі, орієнтуючись при цьому на цілі і стратегії розвитку підприємства.

Таким чином, ефективність управління – складна економічна категорія, вивчення якої передбачає врахування різних чинників, які прямо або побічно впливають на управлінський процес. Ефективність менеджменту залежить від професіоналізму і особистих якостей керівника, від забезпеченості підприємства ресурсами, системи комунікацій на підприємстві, організаційної структури управління, системи підбору персоналу та ін.

У загальному вигляді ефективність менеджменту передбачає результативність управлінської діяльності (зіставлення спожитих ресурсів з отриманими результатами). Але визначення результатів управлінської діяльності – одна з основних проблем, які виникають при оцінці управління.

В результаті дослідження критеріїв і методів оцінки ефективності управління було з'ясовано, що поки не існує єдиної системи такої оцінки. Ефективність менеджменту можна аналізувати, використовуючи економічні та соціальні критерії, показники внутрішньої та зовнішньої ефективності. Важливо при цьому враховувати склад витрат на управління, показники прибутку і рентабельності підприємства. Більш достовірною оцінкою ефективності менеджменту може бути отримана тільки сукупністю показників, які враховують вплив різних чинників і розраховані за кілька років роботи організації (для аналізу їх динаміки). Кожне підприємство самостійно вирішує питання про вибір методів оцінки ефективності управлінської діяльності.

Отже, кожному підприємству необхідно періодично проводити оцінку ефективності менеджменту, а також розробляти різні заходи щодо її підвищення. Це сприятиме збільшенню ефективності та результативності діяльності підприємства в цілому.

Управління результативністю. Критерії та ключові показники результативності

Етапи процесу управління результативністю

Англійське поняття «performance management», що було запозичене українською практикою менеджменту в тому числі, однозначно не знайшло єдиного варіанту перекладу. Тому переклад українською цього поняття варіює – управління результативністю, управління ефективністю, управління продуктивністю, управління прибутковістю тощо.

Якщо на підприємстві є співробітники незалежно від бізнес-моделі, розміру підприємства, сфери його діяльності чи інших особливостей бізнесу ця управлінська практика буде актуальною до використання. Зокрема, «performance management» чи управління результативністю – це безперервний процес виявлення, вимірювання та розвитку діяльності окремих людей, команд та відповідності результативності зі стратегічними цілями організації. Основними ключовими ідеями розуміння цієї практики є безперервність процесу та відповідність стратегічним цілям організації. Як система підтримання чи покращення роботи співробітників «performance management» використовує процеси планування результативністю, інструктажі, наставництво та забезпечення постійного зворотного зв'язку.

Як безперервний процес «performance management», звісно, після його впровадження в діяльність організації, реалізується в такі етапи (рис. 1).

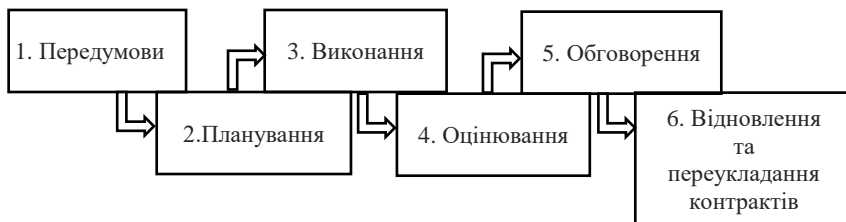


Рис. 1. Послідовність процесу управління результативністю

На етапі «Передумови» необхідно знати місію організації, її стратегічні цілі та відповідно саму роботу. Етап «Планування» передбачає надання повної, вичерпної інформації співробітникам щодо системи управління результативністю. На етапі «Виконання» повну відповідальність несуть працівники, участь яких починається ще з формування посадових інструкцій, стандартів роботи, створення рейтингової системи, та закінчується процесами оцінювання через самооцінку та співбесіди з оцінювання результатів роботи. Тому такий етап як «Оцінювання» долучає як керівників, так і працівників. Одним з основних джерел для оцінювання буде зіставлення досягнених результатів праці з тими, що зазначені в плані. Під час етапу «Обговорення» обов'язковим є організація зустрічі між керівником і працівником, яка зазвичай має характер дискусії та називається нарадою з оцінювання. Така зустріч забезпечує зворотний зв'язок, що призводить не тільки до підвищення результативності роботи, але й до задоволення працівників системою. І на останньому етапі, який здебільшого повторює етап планування, відбувається перегляд наявних інструкцій, планів з урахуванням отриманих результатів від проведення попередніх етапів. Наприклад, деякі цілі могли бути поставлені нереально високими з огляду на несподіваний економічний спад. Після проведення останнього етапу процес починається знову.

Збалансована система показників Однією з основних проблем ефективного процесу управління результативністю діяльності підприємства є низький рівень відповідності стратегії й показників, тобто відсутність відповідності між локальними показниками, на які впливає і які контролює управлінець, та кінцевим результатом на організаційному рівні. Основними інструментами, що використовуються для подолання вищезазначених проблем є збалансована система показників (з англ. «Balanced Scorecard», ЗСП) та ключових показників результативності (ефективності) (з англ. «Key Performance Indicators», KPI).

Практичний досвід світових компаній-лідерів щодо використання ЗСП як управлінського інструменту слугує прикладом для теоретичних досліджень цієї методики управління та її можливостей щодо підвищення ефективності та

конкурентоздатності українського бізнесу. Основною причиною створення ЗСП була неспроможність звітності задовольняти потреби управління в інформації щодо механізму реалізації стратегії через досягнення стратегічних цілей.

ЗСП є новим підходом до інтеграції показників похідних від стратегії. Беручи до уваги фінансові показники ефективності за попередні періоди, ЗСП представляє драйвери майбутньої фінансової ефективності. Такі драйвери як клієнти, внутрішні бізнес-процеси, навчання та розвиток – усе це є результатом чіткого та прискіпливого перекладу стратегії компанії в площину реальних завдань та вимірників.

Систематизація підходів до розуміння ЗСП із погляду її еволюції пояснює існування різноманітності думок щодо визначення цього поняття (табл. 1.).

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «ЗСП» із погляду покоління її розвитку

Етап розвитку	Визначення поняття «ЗСП» на даному етапі розвитку
1 покоління (початок 1990-х років)	ЗСП – це інструмент оцінювання ефективності, який базується на обмеженій сукупності фінансових і нефінансових вимірників, згрупованих за чотирма перспективами
2 покоління (середина 1990-х років)	ЗСП – це система стратегічного управління, яка базується на процесах вибору стратегічних цілей, встановлення причинно-наслідкових зв'язків між ними та складення відповідної стратегічної карти
3 покоління (початок 2000-х років)	ЗСП – це система стратегічного управління, у межах якої використовуються спеціально розроблені документи («Положення про майбутній стан») та кількість перспектив спрощується до двох («Діяльність», «Результати») для методичного втілення стратегії з підвищенням рівня її функціональності та релевантності
4 покоління (починаючи з 2006 р.)	ЗСП – це відкрита складна система стратегічного управління ефективністю, спрямована на створення доданої вартості для підприємства та сфокусована на необхідності постійного навчання для оперативного пристосування до швидкозмінних умов господарювання з відповідальним усвідомленням здійсненого впливу на навколишнє

	середовище та суспільство загалом
--	-----------------------------------

Ускладнення розуміння поняття «ЗСП» проходило шлях від простого (як інструмент для оцінки ефективності діяльності підприємства) до складного (відкритої системи стратегічного управління, спрямованої на створення доданої вартості для підприємства). Четверте покоління розвитку підходу демонструє можливості ЗСП інтегруватися з іншими управлінськими технологіями задля отримання максимально можливого ефекту та перспективи подальшого розвитку в умовах постійної адаптації до швидкозмінних умов розвитку бізнесу.

Сучасні концептуальні засади побудови ЗСП мають враховувати особливості розвитку ЗСП четвертого покоління, а саме на необхідності постійного навчання, створенні доданої вартості для підприємства, врахуванні інтересів різних груп стейкхолдерів, можливості інтеграції з іншими сучасними технологіями тощо.

Постійний розвиток ЗСП спричиняє необхідність досліджень та розробок щодо її концептуальних основ в аспекті теоретичного та практичного застосування (табл. 2).

Таблиця 2

Концептуальні основи ЗСП: теоретичний і практичний рівні

Елементи концепції	Характеристика
1	2
Теоретичний рівень	
Мета	трансляція стратегічних цілей на рівень операційної діяльності за допомогою спеціально відібраних фінансових та нефінансових показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства, та забезпечують необхідною інформацією процеси управління
Об'єкт	управління ефективністю реалізації стратегії
Суб'єкти	виконавці (внутрішні управлінці; консалтингова компанія, яка реалізує ЗСП на підприємстві тощо)
Функції	планова; інформативна; організаційна; оціночна; мотиваційна; координаційна; контрольна; корегуюча; прогнозна

1	2
Практичний рівень	
Принципи	Збалансованість; орієнтація на реалізацію стратегії; взаємообумовленість (причинно-наслідковість); узгодженість (вирівнювання); адаптивність
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Побудова ЗСП на підприємстві <ol style="list-style-type: none"> 1.1. Обґрунтований вибір стратегічних цілей в аспекті перспектив 1.2. Обґрунтований вибір показників (фінансових, нефінансових) для стратегічних цілей 1.3. Встановлення причинно-наслідкових зв'язків між обраними стратегічними цілями 1.4. Побудова стратегічної карти із вказівкою стратегічних ініціатив (заходів) 2. Управління ефективністю на базі ЗСП <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Ув'язка короткострокових дій із довгостроковими цілями 2.2. Підвищення ефективності управління завдяки доступу до інформації про показники фінансового та нефінансового характеру про різновиди капіталів підприємства 2.3. Контроль за дотриманням каскадування ЗСП на всіх рівнях управління 2.4. Коригування обраних показників у разі їхньої невідповідності стратегії

Розроблення ЗСП починається з обґрунтування цілей і показників фінансової перспективи, на основі чого конкретизуються цілі, завдання та показники клієнтської перспективи, потім – завдання удосконалення внутрішніх бізнес-процесів і відповідних їм показникам. В останню чергу формуються та уточнюються цілі та завдання четвертої перспективи, тому що необхідно ліквідувати пробіл між наявними можливостями людей, систем, процесів, процедур і тими завданнями, які визначають стратегічні цілі перших трьох перспектив. Тобто, підпорядкування «каскадованих» цілей у рамках реалізації стратегії за підходом ЗСП відбувається знизу догори – цілі «найвищої» перспективи «Фінанси» є кінцевими в процесах реалізації цілей перспективи «Клієнти», «Внутрішні

бізнес-процеси» та «Навчання та розвиток».

З огляду на особливості ЗСП четвертого покоління, а саме необхідності створення доданої вартості для підприємства, стратегічна карта може бути побудована наступним чином (рис. 2).



Рис. 2. Приклад стратегічної карти підприємства для потреб вартісно-орієнтованого управління

ЗСП четвертого покоління враховує потреби підприємства в створенні доданої вартості, тому центральне місце в рамках перспективи «Фінанси» буде займати така стратегічна ціль як створення вартості для підприємства. Реалізація всіх інших стратегічних цілей (як перспективи «Фінанси», так і інших перспектив) буде підпорядкована власне саме потребам вартісно-орієнтованого управління.

Актуальність дослідження підходів до розуміння ключових показників результативності чи ефективності (з англ. «Key Performance Indicators», KPI) зумовлена необхідністю створення

Система KPI

Актуальність

дослідження

підходів до розуміння ключових

показників результативності чи ефективності (з англ. «Key Performance Indicators», KPI) зумовлена необхідністю створення

та використання такої системи показників, яка, на відміну від показників фінансової звітності, могла б передбачати настання ризиків, стимулюючи стратегічно орієнтовані дії та демонструючи стейкхолдерам напрям, у якому рухається бізнес.

Система КРІ може використовуватися в управлінні самостійно, але впровадження додаткових організаційних моделей допоможе підвищити її ефективність. Однією з таких моделей є «Balanced Scorecard» (BSC), відома на пострадянських теренах як збалансована система показників (ЗСП), авторами якої є Р.С. Каплан і Д.П. Нортон. Від інших управлінських методик BSC відрізняється збалансованістю і взаємопов'язаністю стратегічно орієнтованих показників, згрупованих за найважливішими сферами діяльності підприємства (перспективами). У рамках BSC процеси передачі інформації відбуваються з допомогою побудови стратегічних карт, які сприяють усуненню конфлікту між показниками КРІ через встановлення причинно-наслідкових зв'язків показників із цілями та оптимізують їхню кількість відповідно до обраних перспектив.

Основною метою розроблення КРІ є оцінювання ефективності в процесі реалізації стратегії, тому саме ці показники стають основним інструментом у сучасній системі управління ефективністю. У деяких країнах відображення КРІ у звітності підприємств закріплено на законодавчому рівні. Так, у Великобританії Законом «Про компанії» 2006 р. закріплено, що «Стратегічний звіт» та «Звіт директорів» компанії має містити оглядову інформацію щодо розвитку, ефективності або позиції бізнесу компанії та включати:

- аналіз із використанням фінансових КРІ;
- за необхідністю, аналіз із використанням інших КРІ, включно з інформацією, що стосується питань навколишнього середовища та питань працівників.

Специфіка КРІ може бути зумовлена особливостями галузі, у якій функціонує підприємство. Так, наприклад, підприємство роздрібною торгівлі як КРІ може використовувати показники обсягу продажів на квадратний метр площі та рівень задоволеності клієнтів, тоді як для підприємства нафтової галузі

краще підійдуть показники успішності геологорозвідки, такі як вартість нових резервів тощо. Це свідчить як про складність системи розроблення та впровадження системи КРІ на практиці, так і про відсутність універсального підходу до вибору таких показників.

Розв'язання проблем нечіткості розуміння поняття «ключові показники ефективності» та наявності різних підходів щодо вимог їхнього визнання допоможе побудувати теоретичний базис для досліджень цих показників. Перші теоретичні здобутки КРІ мають закордонне походження: відповідна проблематика піднімається в працях У.У. Еккерсона, Е.Т. Петерсона, Д. Парментера, Г. Керцнера, Б. Марра та інших.

Підхід У.У. Еккерсона. Відомий дослідник панелей індикаторів, У.У. Еккерсон, який вважає їх найкращим інструментом для перегляду та аналізу інформації в процесах управління ефективністю на підприємстві, зазначає, що в системі управління ефективністю недостатньо оцінювати ділову активність через відповідні метрики, необхідно оцінювати ефективність відповідно до стратегії. Саме поняття «КРІ» треба використовувати для розмежування звичайних та стратегічно орієнтованих метрик. На думку У.У. Еккерсона, під ключовим показником ефективності (КРІ) треба розуміти параметр, який дає змогу визначити, наскільки добре це підприємство або індивідуум виконує поточні, тактичні чи стратегічні операції або завдання, критично важливі для поточного чи майбутнього успіху цього підприємства.

Єдина відмінність між метриками та КРІ полягає в тому, що останні втілюють стратегічну ціль та вимірюють ефективність відносно мети. Цілі, пов'язані з КРІ, є багатовимірними: вони мають кодування в програмному забезпеченні, обмежені в часі та зорієнтовані на певний еталон, з яким порівнюються цілі (табл. 5.20).

Найважливішою характеристикою КРІ дослідник називає те, що він орієнтує користувача на позитивні результати. Окрім цього КРІ має відповідати таким характеристикам: «правильна орієнтація» (прив'язка до стратегії та цілей); адресна належність (закріплена відповідальність); забезпечення прогнозування

(кількісне оцінювання чинників, що впливають на вартість бізнесу); вони стимулюють до дії (можливість втручатися в процеси для покращення роботи); нечисленність (декілька високо пріоритетних задач); легкість сприйняття (без використання складних коефіцієнтів); збалансованість і взаємопов'язаність (уникнення конфліктів між визначеними показниками); вони ініціюють зміни (оцінювання показника тягне за собою реакцію позитивних змін); стандартизованість (можливість інтеграції за межами панелі індикаторів); контекстне управління (оцінювання прогресу за допомогою цільових та порогових значень); вони підкріплюються відповідними стимулами (наявність премій); релевантність (періодична зміна показників).

Таблиця 3

Елементи КРІ відповідно до підходу У.У. Еккерсона

Стратегія	КРІ втілюють стратегічну ціль
Цілі	КРІ вимірюють ефективність щодо конкретних цілей. Цілі визначаються на засіданнях (стратегічних, планових або бюджетних) і можуть приймати різні форми (наприклад, досягнення, скорочення, рівність конкретному значенню, обнуління)
Діапазон змін	Цілі мають діапазон ефективності (наприклад, зростання або зменшення)
Шифровки	Діапазони, зашифровані в програмному забезпеченні, дають змогу візуально відобразити ефективність (наприклад, виділення різними кольорами). Шифровки можуть базуватися на відсотках
Часові рамки	Цілям задаються часові рамки, за якими вони мають бути виконані. Часові рамки часто поділяються на менші інтервали, щоби забезпечити досягнення загального показника ефективності
Цільові значення	Цілі вимірюються відповідно до вихідних або цільових показників. Результати попереднього року часто стають орієнтиром, хоча можуть використовуватися й довільні числа або зовнішні орієнтири

Окрім вимог щодо властивих для КРІ характеристик, необхідно зазначити, що У.У. Еккерсон розрізняє два типи КРІ: 1) випереджаючі показники, які дозволяють кількісно оцінити дії, та істотно вплинути на майбутні результати роботи; 2) ті, що

запізнаються, які відображають лише результати минулої діяльності. Ця класифікація є достатньо умовною, адже, за словами автора, результуючий КРІ в одній панелі індикаторів може бути чинником в іншій. Також дослідник зазначає про діагностичні КРІ, які не належать до вищезгаданих типів, та визначають «стан здоров'я» різних операційних ініціатив або процесів (наприклад, прибутковість 10 % кращих каналів збуту, період погашення дебіторської заборгованості).

Тобто, за У.У. Еккерсоном КРІ – це метрики, які володіють такими характеристиками як орієнтація на стратегію та зростання вартості бізнесу, підзвітність, дієвість, нечисленність, легкість сприйняття, збалансованість і взаємопов'язаність, сприяння змінам, стандартизованість, контекстне управління, підкріплення стимулами, релевантність. Основною різницею між КРІ та звичайними метриками є їхня спрямованість на оцінювання ефективності відповідно до обраної стратегії. Залежно від того стають КРІ чинниками чи належать уже до результатів діяльності вони поділяються на 2 типи – випереджаючі та ті, що запізнаються.

Підхід Е.Т. Петерсона. Дослідження КРІ в аспекті особливостей діяльності онлайн-бізнесу належать американському консультанту-практику Е.Т. Петерсону, який переконує, що можливість використовувати КРІ є безпосередньою функцією вебаналітики.

Автор підкреслює, що КРІ мають:

- бути представлені за допомогою співвідношень, коефіцієнтів, відсотків чи середніх значень замість «сирих» чисел;
- використовувати спеціальні механізми оцінювання ризикованості замість кругових діаграм та графіків;
- забезпечувати тимчасовий контекст і демонструвати зміни замість представлення таблиць даних;
- стимулювати ділову активність.

На думку Е.Т. Петерсона, КРІ – це завжди показники співвідношень, коефіцієнти, середні значення або відсотки. Вони ніколи не будуть «сирими» числами. Пояснення цього судження зумовлюється тим, що «сирі» числа ніколи не демонструють

контексту, є менш потужними за КРІ. А ключові показники ефективності розроблюються в такий спосіб, щоб істотно узагальнити дані, що порівнюються.

Ключові показники ефективності – це інструменти, призначені для спрощення взаємозв'язку людей із вебданими та управлінською діяльністю. Дослідник підкреслює, що КРІ дають можливість оптимізувати процес передачі інформації через використання тільки необхідних даних, що дає змогу аналітикам швидше оцінювати ефективність та відповідно реагувати на відхилення, тому використання КРІ стає відмінним способом організації процесів та допомагає покращити обмін даними в компанії.

Тобто, за Е.Т. Петерсоном КРІ – це показники, виражені за допомогою співвідношень, коефіцієнтів, відсотків чи середніх значень, які демонструють зміни в процесах досягнення ефективності за конкретний період та стимулюють ділову активність. На рівні онлайн-бізнесу автор не пов'язує КРІ зі стратегією, а підкреслює вагоме значення таких показників в організації процесів.

Підхід Д. Парментера. «Самопроголошений король КРІ», Д. Парментер, який працював на такі компанії як «Ernst & Young», «BP Oil, Ltd», «Arthur Andersen», «Price Waterhouse», підкреслює, що багато підприємств вважають, що всі показники ефективності – це КРІ. Насправді це міф. Оманливість подібних суджень зумовлена проблемою відсутності загального визначення КРІ. Для її вирішення автор пропонує класифікувати вимірники ефективності підприємства в такий спосіб: показники результативності, ключові показники результативності, показники ефективності та ключові показники ефективності. Основні характеристики цих показників наведені в табл. 4.

Таблиця 4

Типи вимірників ефективності відповідно до підходу
Д. Парментера

№ з/п	Назва показника/ сутність	Характеристики
1	2	3
1	Ключові показники результативності	- фінансові або нефінансові показники; - вимірюються щомісяця (іноді щоквартально);

		- найкращим чином слугують для підтвердження прогресу перед вищим керівництвом
	(Key Result Indicators, KRI) – описують результат за однією перспективою або за одним критичним чинником успіху	<ul style="list-style-type: none"> - не стають орієнтиром для персоналу або керівництва, оскільки ніде не зазначається що саме треба виправляти; відповідальність несе одна особа (як правило генеральний директор); - узагальнюють результат у межах одного критичного чинника успіху; - стають результатом багатьох видів діяльності, які управляються на основі різних вимірників ефективності; - звітуються зазвичай за допомогою графіка тренду, що охоплює принаймні останні 15 місяців діяльності
2	Показники результативності (Result Indicators, RI) – показують, що зроблено	<ul style="list-style-type: none"> - фінансові або нефінансові показники; - вимірюються щоденно, щотижня, щомісяця тощо; - не можна прив'язати до конкретного виду діяльності; - не свідчать про необхідність подальших заходів; - призначені для узагальнення декількох видів діяльності, пов'язаних із критичним чинником успіху; - стають результатом більше ніж одного виду діяльності; - звітуються зазвичай за допомогою згурпованої системи показників
3	Показники ефективності (Performance indicators, PI) – показують, що робиться наразі	<ul style="list-style-type: none"> - нефінансові показники; - вимірюються щоденно, щотижня, щомісяця, щоквартально; - можна прив'язати до конкретного виду діяльності і, таким чином, до команди; - свідчать про необхідні подальші заходи для поліпшення самих показників; - призначені для визначення впливу конкретного виду діяльності на один критичний чинник успіху; - фокусуються на конкретних видах діяльності; - звітуються зазвичай за допомогою згурпованої системи показників

1	2	3
4	Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) – показують, що потрібно робити, щоби значно збільшити ефективність	<ul style="list-style-type: none"> - нефінансові показники; - вимірюються доволі часто (24/7, щодня, щотижня); - затверджуються на рівні генерального директора та вищого управлінського апарату; - є зрозумілими для всього персоналу та які коригувальні дії необхідні; - відповідальність несе одна особа або команда; - спричиняють значний вплив (наприклад, на декілька критичних чинників успіху чи декілька перспектив BSC); - мають позитивний вплив (наприклад, позитивно впливають на всі інші вимірники ефективності); - звітуються зазвичай за допомогою внутрішньої мережі з вказівкою діяльності, відповідальної особи, історії тощо

Автор об'єднує 4 типи вимірників ефективності у дві групи: 1) показники результативності (RI, KRI); 2) показники ефективності (PI, KPI).

Д. Парментер критикує підхід до класифікації KPI, що передбачає поділ показників на випереджаючі та ті, що запізнюються, який не підходить для поточних показників і показників майбутніх періодів. Відповідно автор пропонує за часовим проміжком поділяти KPI на показники минулих періодів, поточні показники та показники майбутніх періодів. Прив'язка до часового періоду вимірників ефективності за Д. Парментером зображена на рис. 5.26.

Якщо показники результативності (RI) та показники ефективності (PI) охоплюють усі періоду часу, ключові показники результативності (KRI) стають підсумком минулої ефективності, то ключові показники ефективності (KPI) фокусуються тільки на діяльності, що охоплює невеликий період часу (останній тиждень, учора, сьогодні, наступний тиждень), тому, наприклад, задоволеність клієнтів не можна розглядати як

KPI, адже відповідне опитування, що проводиться раз у півріччя, автоматично відносить його до показників результативності.

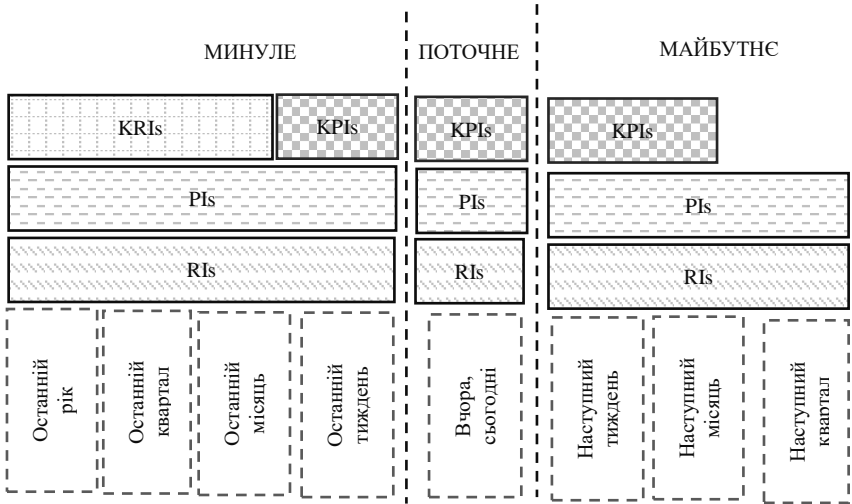


Рис. 3. Різниця між типами вимірників ефективності за часовою ознакою

Підхід Д. Парментера характеризується чіткою позицією щодо того, що KPI – суто нефінансові показники. На думку автора, фінансові показники, виражені в грошовому виміру, є показниками результату, які не можуть чітко визначити проблему, тому для пошуку KPI треба копати глибше за фінансові показники. Наприклад, показники продажів, виражені в грошовому вираженні, є показниками результату.

Автор визначає KPI як показники ефективності, які мають нефінансовий характер, затверджується на рівні вищого керівництва, є зрозумілими для виконавців із чітко визначеними відповідальними особами, свідчать про необхідність подальших заходів, обмежені невеликим часовим проміжком та впливові стосовно декількох критичних чинників успіху (або перспектив BSC). Характерною рисою цього підходу є відокремлення KPI від інших вимірників ефективності (RI, KRI, PI).

Підхід Г. Керцнера. За словами американського дослідника Г. Керцнера, складність полягає не у виборі КРІ, а у виборі правильних КРІ. Автор підкреслює, що наявною є проблема взаємозамінного використання понять «метрики» (metrics) та «показники» (indicators), роз'яснюючи, що метрики мають загальний, а КРІ – конкретний характер. Одним із ключових моментів реалізації успішного проєкту є ефективно та своєчасне управління інформацією, у процесі чого саме КРІ надають необхідні дані для прийняття обґрунтованих рішень і зменшення невизначеності. Автор наголошує, що інформаційні панелі показників мають містити саме КРІ, а не метрики, адже саме КРІ зосереджуються на інформації про майбутні результати, яка необхідна стейкхолдерам для прийняття рішень.

Поняття КРІ за Г. Керцнером складається з трьох складових: key – вносить значний вклад в успіх або невдачу проєкту, але є тільки «ключем»;

performance – метрика, яка може бути виміряна, оцінена, скорегована та контрольована;

indicator – обґрунтоване представлення поточної та майбутньої діяльності.

На думку автора, правило SMART (з англ. «specific» – конкретний, «measurable» – може бути вимірний, «attainable» – досяжний, «realistic, relevant» – реалістичний, релевантний, «time-based» – визначений у часі) як вимоги до визнання КРІ недостатньо, тому пропонує наступну систему характеристик КРІ, до яких відносить: підзвітність; розширення прав і можливостей; своєчасність; ефект «спускового гачка»; зрозумілість; достовірність; релевантність.

Г. Керцнер класифікує КРІ на випереджаючі, які вимірюють драйвери для майбутньої ефективності, та ті, що запізнюються, які вимірюють минулу ефективність. Співвідношення обох видів КРІ в більшості панелей показників має являти собою компроміс.

КРІ має власний життєвий цикл, тому необхідним є контроль за оцінюванням його ефективності. У разі послаблення дії відповідного показника, на думку автора, необхідно вдаватися до заходів оновлення, перегляду або заміни.

Тобто, за Е.Т. Петерсоном КРІ – це метрики, які мають

конкретний характер і можуть бути вимірними, оціненими, скорегованими та контрольованими в процесі прийняття рішень стейкхолдерами для обґрунтування поточної та майбутньої діяльності. Аналогічно з підходом У.У. Еккерсона, Г. Керцнер класифікує КРІ на випереджаючі та ті, що запізнюються.

Підхід Б. Марра. Практикуючий консультант зі стратегічних бізнес-технологій, Б. Марр, також наполягає на існуванні проблеми зловживання й нерозуміння сутності терміну «КРІ». Він зазначає, що КРІ як інструменти «навігації» допомагають підприємствам зрозуміти, наскільки добре вони виконують свої стратегічні цілі та завдання. У широкому сенсі, КРІ надають найважливішу інформацію про ефективність, що дозволяє підприємствам або їх стейкхолдерам зрозуміти чи знаходиться підприємство на шляху до визначених цілей.

Залежно від того використовуються КРІ для виміру стратегічних або оперативних цілей автор відповідно пропонує класифікувати ці показники на 2 типи:

– оперативні КРІ прагнуть наблизитися до виміру «реального часу» для оцінювання того, що насправді відбувається в бізнесі щогодини, щодня, щотижня та щомісяця. Ці показники надають інформацію для того, щоби швидко вжити заходи в разі відхилення від заданого курсу.

– стратегічні КРІ мають описувати прогрес або тенденції на шляху до заданих цілей, до реалізації стратегії. І так як стратегія не повинна змінюватися, то і стратегічні КРІ не будуть кардинально змінюватися.

Автор зазначає, що оперативні КРІ та стратегічні КРІ хоча надають інформацію для управління на різних рівнях, все одно мають бути пов'язані між собою. Працюючи лише в контексті, КРІ інформують про стратегію через відображення обмежених у часі цілей для конкретних виконавців. Існує необхідність створення чіткої структури системи КРІ, під якою треба розуміти спосіб організації таких показників навколо тих сфер діяльності, які обрані підприємством як ключові.

На думку Б. Марра, обираючи КРІ, підприємство стикається з такими основними помилками як:

1) «Вимірювання всього, що рухається». Оманливість цього

твердження зумовлюється тим, що недостатня кількість інформації так само погано, як і великі масиви даних, збір та обробка яких пов'язуються з марним витрачанням коштів і часу. Кількість КРІ має спрямовуватися до допустимого мінімуму з огляду на максимальне інформування про основні сфери діяльності.

2) Аналогічний вибір КРІ. Ключові показники ефективності, які використовуються одним підприємством, можуть бути неефективними та відволікаючими для іншого. Тому вибір таких показників мусить мати обґрунтований характер відповідно до обраної підприємством стратегії, а не повторювати практику підприємства-конкурента.

3) Вибір нерелевантних КРІ. Ключові показники ефективності корисні лише тоді, коли вони є значущими та надають критично важливу інформацію. Звідси випливає, що ваша стратегія, і ніщо інше, повинна керувати процесом вибору КРІ.

Тобто, за Б. Марром КРІ – доказові інструменти або інструменти «навігації» для розуміння ступеня дотримання стратегічних цілей. Такі показники мають контекстний характер, інформують про стратегію, відображають обмежені в часі цілі, витримують принцип адресності, релевантності та в цілому покращують корпоративну культуру.

Підхід представників компанії «PriceWaterhouseCoopers» (PwC). Представники цієї компанії досліджують КРІ в аспекті важливості їхнього включення до корпоративної звітності. Основною причиною такої позиції є надання користувачам можливості оцінити стратегії, прийняті компанією, та їхній потенціал для досягнення успіху. Компанія «PwC» наголошує, що вимога звітуватися щодо фінансових і нефінансових КРІ має бути обов'язковою до виконання.

Індивідуальність вибору КРІ, на думку представників «PwC», має бути зумовлена специфікою галуззі та ступенем важливості для реалізації обраної стратегії саме для конкретної компанії. Керівництво повинно пояснити свій вибір у контексті обраних стратегій і цілей і надати достатню інформацію про методи вимірювання, щоби дати змогу користувачам порівнювати з

практикою інших компаній. Також зазначається, що оцінювання ефективності ізольовано за один період не дає користувачу корисної інформації. Набагато ціннішою є демонстрація динаміки зміни КРІ, що показує як покращилася або погіршилася ефективність із часом. Необхідним також є пояснення сприятливого діапазону змін, адже не завжди зростання є орієнтиром для значення показників.

Незважаючи на відсутність специфічних вимог до звітності, де відображаються КРІ, керівництво хоче, щоб актуальність цих показників із плином часу зберігалася, а характер був зрозумілим для користувачів. Компанія пропонує використовувати звітну відомість про КРІ як модель звіту, що допоможе покращити спілкування з власними стейкхолдерами.

Тобто, відповідно до підходу компанії «PwC» КРІ – це інструменти оцінювання потенціалу підприємства щодо прийнятої стратегії. Такі показники мають бути зрозумілими, релевантними та проаналізованими в контексті зі стратегічними цілями підприємства.

Підхід М.О. Кизима, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко. У світлі вивчення збалансованої системи показників вітчизняні дослідники розкривають, власне, бачення на сутність КРІ, під якими розуміють обмежений набір основних параметрів, що використовуються для діагностики діяльності і прийняття стратегічних рішень.

Автори розрізняють стратегічні КРІ та оперативні вимірники (показники). Основною відмінністю між ними називають стратегічну сутність КРІ, тоді як вимірники можуть характеризувати будь-яку сферу життєдіяльності. Також зазначається, що вибір КРІ та відповідальних осіб мають обиратися після визначення критичних чинників успіху, що і стають критеріями добору досліджуваних показників.

Дослідники чітко формують критерії добору та характеристики КРІ, до яких належать: наявність зв'язку зі стратегією; можливість відбиття цінності; можливість кількісного виміру (формалізації); цілісність охоплення; доступність і витратність виміру; доречність; наочність; легкість розуміння; збалансованість; орієнтація на дію; релевантність;

наявність визначення; повнота; універсальність.

Тобто, відповідно до підходу М.О. Кизима, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко КРІ – це параметри для діагностики діяльності та подальшого прийняття стратегічних рішень. Такі показники мають відповідати чітко визначеному критичному чиннику успіху з відповідальною особою, орієнтуватися на стратегію, бути зрозумілими, доречними, наочними, релевантними, формалізованими.

Перед КРІ як основним інструментом у сучасній системі управління ефективністю управлінці висувають конкретну мету. Так, У.У. Еккерсон, Б. Марр, Д. Парменгер та представники компанії «PwC» пов'язують мету КРІ з оцінюванням, підвищенням ефективності чи прогресу відповідно до обраної стратегії чи стратегічних цілей. Е.Т. Петерсон пов'язує мету КРІ з перекладом технічних даних бізнес-мовою, що зумовлюється загальною специфікою дослідження автора (використання КРІ у вебаналітиці), але не дає можливості зрозуміти специфічність таких показників. Інші підходи до розуміння мети, що висувається перед КРІ, звужені лише до однієї з притаманних ним функцій: якщо М.О. Кизим, А.А. Пилипенко та В.А. Зінченко зазначають про діагностику діяльності підприємства, то Г. Керцнер пов'язує мету КРІ з обґрунтуванням поточної та майбутньої діяльності підприємства.

Відповідно до досліджених підходів КРІ класифікують за різними ознаками на:

- випереджаючі та ті, що запізнюються;
- фінансові, нефінансові;
- стратегічні, оперативні;
- для виміру нематеріального та матеріального аспекту бізнесу;
- КРІ минулих періодів, поточні та КРІ майбутніх періодів;
- діагностичні.

У проаналізованих авторів відсутня єдність у поглядах щодо класифікації КРІ. Так, М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко підкреслюють, що КРІ мають стратегічну сутність, а оперативні показники до них не належать. Зі свого боку, Д. Парменгер критикує підхід до класифікації КРІ, що

передбачає поділ показників на випереджаючі та ті, що запізнюються, та пропонує за часовим проміжком поділяти КРІ на показники минулих періодів, поточні показники та показники майбутніх періодів. Також дослідник наголошує на тому, що КРІ – суто нефінансові показники, чим заперечує існування фінансових КРІ, хоча таке пропонування не підтримується в інших поглядах. Це зумовлює необхідність виокремлення особливостей підходів до розуміння сутності КРІ.

Відсутність чіткого регламенту в подібних питаннях не обмежує авторів у власних роздумах щодо правильності їхнього бачення. Загальноприйнятого або найбільш оптимального підходу немає, адже процеси розроблення та вибору КРІ є компетенцією управлінського апарату підприємства, який передусім враховує особливості його господарської діяльності та організаційної структури, тому виникає необхідність у структуризації вимог, що висуваються для визнання показників як КРІ.

Проаналізовані підходи до розуміння сутності та класифікації КРІ демонструють ситуацію нечіткості чи «розмивання» меж представлення дослідниками сутнісного наповнення таких показників. Сутнісне наповнення КРІ описується або як складова системи (інформаційна система показників), або як інструменти з чітко визначеною метою. Метою КРІ є оцінювання ефективності або прогресу відносно заданої стратегії. Дослідники класифікують КРІ за різними ознаками, але навіть тут не спостерігається єдність у поглядах. Тому виникає необхідність дослідження вимог, що висуваються до показників для визнання їх як КРІ, що дасть можливість побудови чітко структурованого бачення КРІ в системі управління підприємством.

Під час аналізу вимог до визнання КРІ треба враховувати нечіткість, яка проявляється в ототожненні вимог для конкретного КРІ та вимог, що висуваються перед цілою системою показників. Наприклад, характеристики (за У.У. Еккерсоном) щодо нечисленності (оптимальної кількості показників) та збалансованості, взаємопов'язаності показників стосуються цілої системи КРІ. Також необхідно відрізнити вимоги визнання

показника як КРІ та функції, які показник має виконувати вже в процесі свого використання (прогнозна, інформативна, мотивуюча, стимулююча, корегуюча тощо).

Опрацювання праць дослідників дало можливість провести аналіз вимог визнання КРІ відповідно до різних підходів (табл. 5.).

Встановлено, що в поглядах авторів відсутня єдність щодо вимог визнання КРІ (табл. 5). Тільки одна характеристика КРІ виділяється всіма авторами – зрозумілість. Вимога зрозумілості або легкості сприйняття прямо впливає на рівень ефективності використання КРІ, тому не викликає жодних сумнівів щодо її необхідності

Таблиця 5

Вимоги визнання КРІ: аналіз підходів

Автори	Вимога												
	Орієнтація на стратегію	Нефінансовий характер	Підзвітність	Своєчасність	Адресність	Стандартизованість	Зрозумілість	Достовірність	Впливовість	Обмеженість у часі	Релевантність	Контекстний характер	Наявність еталону
У.У. Еккерсон	+	-	+	+	-	+	+	+	-	+	+	+	+
Е.Т. Петерсон	-	-	-	+	+	-	+	-	-	+	-	+	+
Д. Парменгер	+	+	+	-	-	-	+	-	+	+	-	-	-
Г. Керцнер	-	-	+	+	-	-	+	+	+	+	+	+	-
Б. Марр	+	-	-	-	+	-	+	-	-	+	+	+	+
Представники «PwC»	+	-	-	-	-	-	+	-	-	-	+	+	-
М.О. Кизим, А.А. Пилипенко, В.А. Зінченко	+	-	+	-	-	+	+	-	-	-	+	-	+

Більшість дослідників підкреслюють важливість таких вимог, що висуваються до КРІ, як орієнтація на стратегію, обмеженість у часі, релевантність і контекстний характер. Орієнтація на стратегію – це важлива характеристика для КРІ стратегічного рівня управління, але для розроблення КРІ тактичного або

оперативного рівня ця вимога не є обов'язковою. У межах використання BSC ця вимога є обов'язковою. Для того, щоб КРІ ефективно працював він має бути обмежений або визначений у часі, а частота оцінювання показника має бути доволі частою для можливості оперативного втручання в разі необхідності коригування ситуації. Наявність контекстного характеру КРІ передбачає, що ці показники мають узагальнювати інформацію щодо цілої системи, надавати можливість оцінювання процесам її розвитку, тим самим слугуючи цінним джерелом інформації для стейкхолдерів у процесі прийняття обґрунтованих рішень. Відповідність заданим цілям КРІ може із часом зменшуватися, що призводить до необхідності їхньої заміни, тому передбачається дотримання вимоги релевантності для таких показників.

Більша частка підходів передбачає, що КРІ мають володіти такими характеристиками як підзвітність та наявність еталону. Підзвітність передбачає, що кожен КРІ має виконавця, який є також і відповідальною особою. Закріпленість відповідальності за показником сприяє ефективному відстеженню виконавців, що сприяє оперативній реакції з боку керівництва в разі зміни значень показників.

Еталонні значення КРІ мають визначати прийнятний рівень ефективності, тобто наявність еталону передбачає, що в обраного КРІ має бути конкретне значення, якого він має набути за певний проміжок часу. Три підходи підтримують таку характеристику КРІ як своєчасність. За словами У.У. Еккерсона, оскільки КРІ спонукають до дій, вони потребують представлення даних користувачам у потрібний час. Тому вимога своєчасності або актуальності таких показників є обов'язковою для виконання.

Лише двоє авторів виділяють такі вимоги до КРІ як адресність, стандартизованість, достовірність та впливовість. Адресність передбачає, що кожен КРІ має адресата, який використовує його для прийняття рішень. За словами У.У. Еккерсона, КРІ мають базуватися на стандартних визначеннях, правилах та обчисленнях, так щоби їх можна було інтегрувати в масштабах усього підприємства за межі панелей індикаторів. Тому дослідник пропонує використовувати для КРІ

вимогу стандартизованості. За словами Г. Керцнера, ні метрики, ні КРІ не можуть реально передбачити, чи буде проект успішним, але КРІ надають більш точну інформацію про те, що може відбутися в майбутньому за умови збереження нинішніх тенденцій. Тому до КРІ висувається вимога достовірності або точності значення, навіть якщо результати будуть варіюватися в певному діапазоні. Вимога впливовості або ефекту «спускового гачка» передбачає, що активація КРІ створює пульсацію в усій системі, що зумовлює істотне підвищення ефективності взаємопов'язаних процесів.

Дискусійним питанням є вимога обов'язковості нефінансового характеру КРІ, на якій наголошує Д. Парменгер, адже це твердження не підтримується іншими дослідниками, які описують як фінансові, так і нефінансові КРІ.

На основі аналізу поглядів наведемо перелік вимог визнання КРІ в умовах використання BSC (рис. 5.).

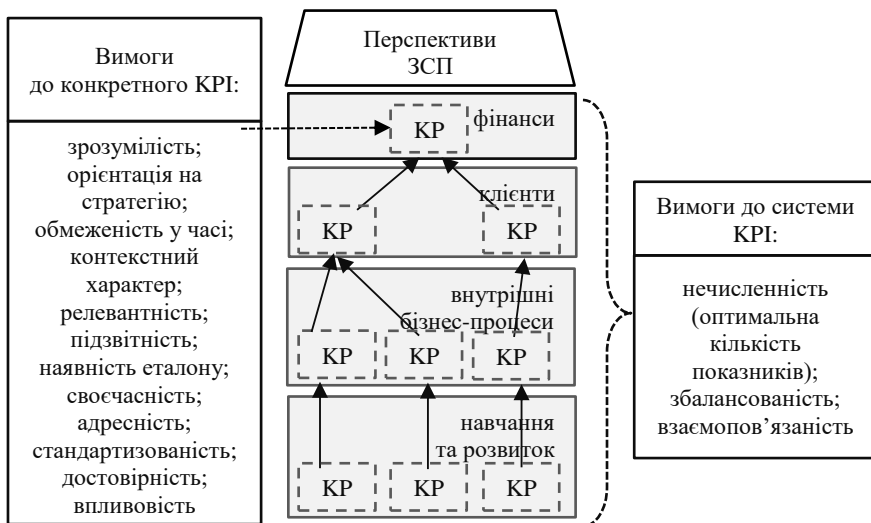


Рис. 5 Вимоги до КРІ в межах використання ЗСП

Вищенаведений перелік вимог до визнання КРІ – це

сукупність характеристик, мусить мати цей показник. Вимоги до конкретного КРІ висуваються перед кожним окремо взятим показником, не залежно від того до якої перспективи в рамках BSC він відноситься. Існує ряд вимог, що висуваються перед цілою системою КРІ. Окремо треба вивчати функції КРІ (наприклад, прогнозна, інформативна, мотивуюча, стимулююча, корегуюча функція).

ЗСП стає моделлю групування КРІ відповідно до постулатів концепції, а саме спрямування дії показників на реалізацію стратегії через побудову стратегічних карт, у яких демонструються причинно-наслідкові зв'язки основних напрямів діяльності (перспектив).

Зі свого боку, система КРІ є елементом BSC. Для забезпечення ефективного управління підприємством необхідним є розроблення динамічної системи КРІ, що створюватиме можливість адаптивного реагування та зміни нинішніх показників із плином часу, оскільки вони можуть не відповідати висунутим до них вимогам та особливостям розвитку підприємства.

КРІ – це показник, обраний керівництвом (управлінським апаратом) для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Сукупність таких показників на рівні підприємства утворюють систему КРІ. На відміну від звичайних показників, до КРІ висувається сукупність вимог (зрозумілість, обмеженість у часі, підзвітність, своєчасність, контекстний характер, орієнтація на стратегію, достовірність, впливовість, релевантність, наявність еталону, адресність, стандартизованість), що спричиняє складність їхнього вибору. Низка вимог висувається перед цілою системою КРІ (нечисленність, збалансованість, взаємопов'язаність).

На сьогодні, немає універсального набору КРІ, так як особливості функціонування підприємства зумовлюють і специфіку необхідних показників, що на відповідному життєвому етапі будуть максимально придатними в процесах оцінювання ефективності.

Організації з умотивованими та талановитими співробітниками, які пропонують якісні послуги споживачам,

швидше за все випереджають своїх конкурентів, навіть якщо їхні товари та послуги схожі на ті, що пропонуються конкурентами. Тільки люди можуть налагодити відповідні механізми, тим самим закладаючи фундамент стійкої конкурентної переваги для бізнесу. Система управління результативністю є дієвим і ефективним інструментом менеджерів, який може бути використаний для перетворення таланту та мотивації людей у конкурентну перевагу. А практика застосування ЗСП та КРІ буде сприяти підвищенню ефективності управління результативністю з огляду на відповідність стратегічних цілей і стратегії організації.

Список використаних джерел:

1. Adizes I. *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about it*. Englewood Cliffs., N.J.: Prentice Hall, 1989. 384 p.
2. Allan C. Filley, Robert J. House, Stephen Kerr, *Managerial Process and Organizational Behaviour*, 2nd ed. Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1976. 211 p.
3. Anthony R., Govindarajan V. *Management Control Systems*. Chicago, Mc-Graw-Hill : IRWIN, 2007. 320 p.
4. Bonus systems common in Finnish companies. URL: https://yle.fi/uutiset/osasto/news/bonus_systems_common_in_finnish_companies/5457957
5. Clayton P. Alfred and Ken K. Smith. Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 27 (March 1982). Pp. 35–65.
6. Curt Lewin, Lippert R., White R.K. Patterns of Aggressive Behaviour in Experimentally Created Social Climates. *Journal of Social Psychology*. Vol. 10 (1939), Pp. 271–301.
7. Daft R. L., Lane P. *Management*. Cengage Learning, 2010. 667p.
8. David L., Ford Jr. Facets of Work Support and Employee Work Outcomes: An Exploratory Analysis. *Journal of Management*. Vol. 11(Fall–Winter 1985). Pp. 5–20.
9. *Encyclopedia of business and finance*. Vol. 1. Ed.-in-Chief B. S. Kaliski. Macmillan Reference USA, 2001. 928 p.

10. Encyclopedia of management. Edited by M. M. Helmes. 5th ed. Farlington Hills: Thomson Gale, 2006. 1028 p.
11. Finland: Wage flexibility and collective bargaining.
12. Gupta S., Starr M. Production and Operations Management Systems. Taylor & Francis Group, 2014. 473 p.
13. Harrington J. Business Process Improvement. New York : McGraw Hill, 1991. 274 p.
14. Heizer J., Render B. Operations Management. Flexible version. 10th ed. Prentice Hall, 2012. 629 p.
15. Hill C. W. L., Jones J. R. Essentials of strategic management. 2nd ed. Cengage Learning, 2008. 385 p.
16. Hlavatska Olga. Особливості професійного вигорання соціальних працівників, *Social Work and Education*. 2017. Vol. 4. No. 2. Pp. 46–62. URL: <http://journals.urau.ua/swe/article/view/118973>
17. Hoskisson R.E. Multidivisional Structure and performance: The contingency of Diversification Strategy. *Academy of Management Journal*. 1987. Vol. 30. № 12. Pp. 625–644.
18. Kenneth D. Benne and Paul Sheats. Functional Roles of Group Members. *Journal of Social Issues*. 1948. Vol. 4. Pp. 41–49.
19. Lankford W. M., Parsa F. Outsourcing: a primer. *Management Decision*. 1999. № 37/4. Pp. 310-316.
20. Maciariello J.A. Management Control Systems. USA, 1984. 337 p.
21. Managerial Communication. Manonmaniam Sundaranar University. 2016. 98 p. URL: <https://www.msuniv.ac.in/Download/Pdf/7641912c7573470>.
22. Marvin E. Shaw Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior. New York: McGraw–Hill, 1997. 107 p.
23. Mayo E. Irrationality and Revery. *Journal of Personnel Research*. 1923. March. Pp. 477-483.
24. McGregor D. The Human Side of Enterprise. D. McGregor. – New York: McGraw–Hill, 1960. Pp. 22.
25. Mintzberg H. Managing. San Fransisco : Berrett–Koehler Publishers, Inc., 2009. 320 p.
26. Munter M. Guide to managerial communications.

Effective business writing and speaking. Prentice Hall, 2014. 190 p.

27. Ouchi William G. Theory Z. Reading. Mass.: Addison–Wesley, 1981. 234 p.

28. Pothigaimalai Ms. V. Managerial communications. Sengamala Thayaar Educational Trust Women’s College. URL: http://www.stet.edu.in/SSR_Report/Study%20Material/PDF/BBA/UG/II%20YEAR/1.pdf

29. Reward and compensation in Swedish companies. What linkages are there to other management control systems? URL: <http://lup.lub.lu.se/student-papers/record/2544426/file/2798494.PDF>

30. Goldstone B. The general practitioner and the general adaptation syndrome. South African Medical Journal. 1952.

31. Thompson A., Strickland A. J. III. Strategic Management : Concepts and Cases. 12th edition. Boston, Mass. : McGrawHill/Irwin, 2011. 924 p.

32. Wheelen T., Hunger J. D. Strategic management and business policy: toward global sustainability. 13th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc., 2012. 913 p.

33. Адрійчук Ю.А. Зарубіжний досвід мотивації персоналу в розрізі Японської моделі. *Вісник Національного університету Львівська політехніка. Логістика*. 2016. С. 13.

34. Александрова І.О. Менеджмент: навч. посібник. Одеса: Астропринт, 2015. 388 с.

35. Анісімова Л.А., Жилінська О.І. Менеджмент: практикум. Видання друге. Навч. посіб. К.: 2018. 237 с

36. Ареф`єва О.В., Кондратюк О.І. Стратегічне забезпечення життєвого циклу підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 3. С. 43–49.

37. Ачкасов А.Є. Планування і контроль на підприємстві: навч. посібник. Х.: ХНУМГ, 2014. 277 с.

38. Бабич Т.Н. Планування на підприємстві: підручник. Москва: КНОРУС, 2018. 344 с.

39. Баєвої О.В., Новальської Н.І. Менеджмент і адміністрування: навч. посібник. К.: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.

40. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. *Інноваційна економіка. Науково–виробничий журнал*. С. 140–147.
41. Балабанова Л. В. Організація праці менеджера: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2004. 304 с.
42. Балакірева К.О. Профілактика та подолання професійного та емоційного вигорання: методичні рекомендації для спеціалістів соціальних служб. К.: Проект Програми розвитку ООН «Підтримка реформи соціального сектору в Україні». 2018. 45 с.
43. Балджи М.Д., Карпов О.О., Ковальов А.І. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків: навч. посібник. Одеса: ОНЕУ, 2013. 670 с.
44. Барановська Л.В. Психологія ділового спілкування: навч. посібник. К.: НАУ, 2016. 248 с.
45. Бардась А.В., Бойченко М.В., Дудник А.В. Менеджмент: навч. посіб. Д.: Національний гірничий університет, 2012. 381 с.
46. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопіль: Видавничо–поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2015. Том 19. № 2. С. 13–19.
47. Безус А.М. Менеджмент: навчальний посібник. К.: АМУ, 2015. 268 с.
48. Бікулов Д.Т. Менеджмент: навч. посіб. для здобувачів ступеня вищ. освіти бакалавра спец. «Менеджмент». Запоріжжя: Запоріж. нац. ун–т, 2017. 359 с
49. Богомолова В. А. Бізнес–планування: навч. посібник М.: МДУП ім. Івана Федорова, 2014. 250 с.
50. Боднарчук І.Б., Савка Т.М. Способи мотивації працівників на підприємстві. URL: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=42163>.
51. Бондар Н.М. Економіка підприємства: навч. посібник. К.: Видавництво А.С.К., 2004. 400 с.

52. Бреус С.В., Семченко Є.О. Методи та моделі прийняття управлінських рішень. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 24. С. 117–122.
53. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови. К.: Ірпінь: ВТФ «Перун», 2005. 1728 с.
54. Бутко М.П., Бутко І.М., Мащенко В.П. Теорія прийняття рішень: підручник. К.: «Центр учбової літератури», 2015. 360 с
55. Варій М.Й. Психологія: навчальний посібник для студ. вищ. навч. закладів. Львів: Край, 2006. 251 с.
56. Ващенко І.В. Конфлікт. Посттравматичний стрес: шляхи їх подолання: навч. посібник. Київ: Знання, 1998. 289 с.
57. Верба В.А. Підсистема управління розвитком на підприємстві: концептуальні засади створення та функціонування. Київ: Книжкове вид-во НАУ, 2009. 520 с.
58. Вечеров В.Т., Міщенко А.П., Котуранова Т.В. Основи менеджменту: підручник. Д.: Свидлер А.Л., 2012. 351 с.
59. Вінникова І.І., Марчук С.В. Основи теорії мотивації. Київ: КНЕУ. URL: <http://kneu.edu.ua>
60. Віноградська О. М. Менеджмент: Навчальний посібник для студентів усіх форм навчання спеціальності 0501 «Економіка і підприємництво». Харків: ХНАМГ, 2008. 160 с.
61. Волошин Р.В. Основи менеджменту : опорн. консп. лекцій. Тернопіль : ТНЕУ, 2012. 116 с.
62. Галайда Т.О., Рябуха А.І. Європейський досвід застосування ефективних систем оплати праці та мотивації працівників підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2016. Вип. 16. С. 66.
63. Герасименко Ю.В., Підвальна О.Г. Менеджмент: навч. посібник. Вінниця: Консоль, 2017. 255 с.
64. Глушко С.В. Управлінські інформаційні системи: навч. посібник. Львів: «Магнолія Плюс», 2006. 320 с.
65. Громова Т. Синдром вигорання. Клінічні випробування в Україні. URL: <https://crupp.org/uk/sindrom-vigorannya/>
66. Гросул В.А. Маркетингове стратегічне планування на

підприємстві. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(1). С. 201–205.

67. Гуткевич С.О. Менеджмент: питання та відповіді: навч. посіб. для дистанц. навчання. Харків: Діса плюс, 2016. 940 с.

68. Гуторова О.О. Основи менеджменту: навч. посібник. Харків: ХНАУ, 2009. С. 128–129.

69. Гуцайлюк З.В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку. *Сучасні проблеми економіки і менеджменту*. Львів: Вид-во Лівівської політехніки, 2011. С. 465–466.

70. Дикань Н.В., Борисенко І.І. Менеджмент: навч. посіб. К: Знання, 2008. 389 с.

71. Динамічні характеристики малої групи. URL: <http://studentam.net.ua/content/view/3189/97/>

72. Дідковська Л.Г. Менеджмент: навч. посібник. К.: Алерта, КНТ, 2007. 516 с.

73. Довгань Л.Є., Малик І.П., Мохонько Г.А., Шкробот М.В. Менеджмент організацій: навчальний посібник для студентів–магістрів галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент і бізнес–адміністрування». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.

74. Дорошенко Г.О. Менеджмент : навч. посібник. Харків: ВСВ–Принт, 2015. 299 с.

75. Дудукало Г.О. Аналіз методів оцінювання ефективності управління діяльністю підприємства. *Ефективна економіка*. № 3. 2012. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1031>

76. Дунська А.Р. Інноваційна стратегія як сучасний інструмент управління розвитком підприємства. URL: http://www.confcontact.com/20101008/5_dunaska.htm.

77. Дуткевич Т.В. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.

78. Дяків О.П., Островерхов В. М. Управління персоналом: навч.–метод. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2018.

288 с.

79. Дьоміна В.М. Оптимізаційні методи та моделі. Моделювання систем масового обслуговування: конспект лекцій. Х.: ХНАУ, 2015. 42 с.

80. Економіка та організація виробництва. Самостійна та індивідуальна робота студентів: навч. посібник. Уклад. І. В. Причепи, Л.П. Руда. Вінниця: ВНТУ, 2017. 186 с. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/35prychepa_ekonomika_ta_a_organizaciya_vyrobництва.

81. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2011. 309 с.

82. Жежуха В.Й. Сутність виробничого процесу в контексті встановлення рівня інноваційності технологічних процесів машинобудівних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.5. С. 88–92.

83. Забродська Л.Д. Стратегічне управління: реалізація стратегії: навч. посібник для студ. екон. спец. Харків: «Консул», 2004. 208 с.

84. Завадський Й.С. Менеджмент: підручник для вузів. К.: УФІМБ, 2015. 544 с.

85. Завадський Й.С., Осовська Г.В., Юшкевич О.О. Економічний словник. К.: Кондор, 2009. 360 с.

86. Зайчикова Т.В. Профілактика та подолання стресів як умова підтримки психологічного здоров'я працівників організацій. *Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія*. 2008. № 3 (24). С. 135–137.

87. Заїка С.О. Мотивація та стимулювання як чинники забезпечення стійкого розвитку сільськогосподарських підприємств. *Вісник ХНТУСГ*. 2015. № 191. С. 229.

88. Занфірова Т.А. Теорія трудових відносин і мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 87.

89. Захаров В.А. Операційна система промислового підприємства. *БізнесІнформ*. 2015. № 11. С. 400 – 405.

90. Зярна Н.М., Пасенченко Ю.С., Тис Р.І. Необхідність впровадження світового досвіду мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Молодий вчений*. 2017. № 12 (52). С. 623.

91. Зламанюк Т.В. Аналіз системи управління промисловими підприємствами. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. №1. 2012. С. 151.

92. Іванілов О.С. Економіка підприємства: підруч. [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: Центр учбової літератури, 2009. 728 с.

93. Іванов С.Л. Роль нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. *Наукові праці НДФІ*. 2010. № 5. С. 35.

94. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 472 с.

95. Іванченко В.В. Основні методи стимулювання праці на прикладі МПП «Ерідон». *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2016. № 18. С. 199–204.

96. Ілляшенко А.Х. Історичний аспект формування мотивації праці. *Економіка та держава*. 2007. Вип. 11. С. 84.

97. Інструкція про застосування Плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій: Інструкція Міністерства Фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text>

98. Кайдалова Л.Г. Психологія спілкування: навчальний посібник. Х.: НФаУ, 2018. 140 с.

99. Калинеченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. № 42. С. 417–420.

100. Карлова О.А. Основи менеджменту: навчальний посібник. Харків: ХНАМГ, 2008. 314 с.

101. Кобилухо О.Я., Мельник Г.М. Ощадливе виробництво як концепція оптимізації виробничого та управлінського процесів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 749. С. 43–49.

102. Коваленко О.В. Дослідження впливу стимулювання персоналу підприємства на продуктивність праці. URL: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_048.pdf

103. Коваль Н.І. Сутність виробничих запасів як економічної категорії: обліковий та управлінські аспекти.

Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2017. № 7. С. 93–105.

104. Коваль О.В. Мотивація персоналу як один з факторів підвищення продуктивності праці. URL: http://rusnauka.com/2_KAND_2012/Economics/10_99163.doc.htm

105. Козак К.Б. Вплив мотивації на ефективність використання та розвитку трудового потенціалу персоналу. *Економіка харчової промисловості.* 2011. № 1 (7). С. 69–74.

106. Колеснік Т.Є. Актуальні питання застосування заохочення до працівників у сучасних умовах. *Науковий вісник УжНУ. Серія: Право.* 2018. Випуск 51. Том 1. С. 137–141.

107. Колот А.М. Мотиваційний менеджмент : підручник. К.: КНЕУ, 2014. С. 64.

108. Колот А.М. Мотивація персоналу: підручник. К.: КНЕУ, 2011. 340 с.

109. Командна робота її переваги і недоліки. Мінуси роботи в команді. Переваги роботи в командах.

110. Кондратьєва Т.В. Сучасна концепція розвитку фірми. *Вісник НТУ «ХП».* 2012. № 58 (964). С. 83–87.

111. Конфліктологія: Конспект лекцій. Для підготовки магістрів усіх форм навчання. К.: ДЕТУТ, 2008. 293 с.

112. Корінько М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: автореф. дис. д-ра економ. наук: спец. 08.06.04. Київ, 2008. 38 с.

113. Кравченко В.О. Менеджмент: навчальний посібник. Одеса: Атлант, 2013. 165 с.

114. Кредісов А.І., Панченко С.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників: навч. посібник. К.: Т-во «Знання», 1999. С. 308.

115. Криворотько І. О. Дослідження зарубіжного досвіду мотивації персоналу для використання в українських умовах. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво.* 2013. № 2. С. 152.

116. Криворучко О.М. Мотивація трудової діяльності персоналу в умовах економічної кризи. *Актуальні проблеми економіки.* 2009. № 4 (94). С. 99.

117. Ксенофонтова М. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія : Економіка і менеджмент.* 2012. Вип. 8. С. 81–86.

118. Кузнецов А.А. Світовий досвід мотивації працівників та можливості його адаптації до умов підприємств України. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економіка.* 2012. № 1 (59). С. 137.

119. Кузнецов А.А. Управлінський контроль: сутність, місце та призначення. *Європейський вектор економічного розвитку.* 2015. № 2 (19). С. 97–106.

120. Кузьмін О. Є. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2008. 350 с

121. Кузьмін О.Е. Основи менеджменту : підручник. Київ: «Академвидав», 2003. 416 с.

122. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. *Вісник Черкаського університету.* 2015. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396–835–1–SM.pdf

123. Кустовська О.В. Методологія системного підходу та наукових досліджень: курс лекцій. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.

124. Куцик В.І., Мойсеєнко І.В. Методичні основи оцінювання соціальної відповідальності підприємства. Сталій розвиток економіки: *Міжнародний науково–виробничий журнал.* 2018. № 3 (40). URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewById/594532.pdf>.

125. Лисак В.Ю. Інновації в управлінні персоналом: зарубіжна та вітчизняна практика. *Наукове фахове видання «Агросвіт».* 2013. № 9. С. 56.

126. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» *Всеукраїнська студентська науково–технічна конференція.* URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/9503/2/Conf_2013v

2_Libus_T-Zarubizhnyi_dosvid_upravlinnia_62.pdf

127. Лозовський О.М., Чабан Ю.С. Управлінський контроль як складова ефективної діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2014. Вип. 6. С. 16–19.

128. Мазаракі А.А. Основи менеджменту: підручник для студентів вищих навчальних закладів. Харків: Фоліо, 2014. 846 с.

129. Мазур В.С. Навчально–методичний комплекс «Менеджмент: теорія і практика» до вивчення курсу та проведення практичних занять з дисципліни «Менеджмент» для студентів економічних спеціальностей усіх напрямів підготовки та спеціальностей. Тернопіль: ТНЕУ, 2015. 200 с.

130. Мала Н.Т. Управлінські рішення: класифікація та процес прийняття. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія.: Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2007. № 605. С. 20–24.

131. Мальська М.П. Організація та планування діяльності туристичних підприємств: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2012. 248 с.

132. Мальська М.П., Худо В.В. Туристичний бізнес: теорія та практика: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 424 с.

133. Мармаза О. І. Основи теорії менеджменту: навч посібник. Х.: ТОВ «Планета–принт», 2015. 139 с.

134. Мартиненко М. М. Основи менеджменту: підручник. К.: Каравела, 2015. 496 с.

135. Матросова Л.М., Носкова С.А. Теоретичні засади поняття «виробничі ресурси підприємства». *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 2 (24). С. 207–211.

136. Міжнародний стандарт. Соціальна відповідальність (SA8000) від 01.10.2007. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0015697-07#Text>.

137. Молчанюк О.В., Бабакіна О.О. Навчально пізнавальна мотивація особистості: психолого–дидактичний аспект. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2013. Вип. 32. С. 131–139.

138. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. URL: file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/zarubizhnyi-dosvid-upravlinnya-personalom%20(3).pdf.

139. Мостенська Т.Л. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2013. 756 с.

140. Мошек Г.Є., Миколайчук І.П., Палеха Ю.І. Основи менеджменту. Теорія і практика : навч. посібник. К.: Видавництво Ліра-К, 2017. 528 с.

141. Муромець Н.Є., Мирошниченко Ю.В., Корсаков Д.О. Менеджмент: навч. посібник. Харків: Мезіна В.В., 2017. 322 с.

142. Навольська Н.В. Теоретичні аспекти управління економічною ефективністю діяльності підприємств та вибору показників її оцінки. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/66.pdf.

143. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2016. 560 с.

144. Наугольник Л.Б. Психологія стресу: підручник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.

145. Недбалюк О.О. Концепція «just in time» як один із основних інструментів управління виробництвом. *Матеріали II міжнар. наук.–практ. конф. «Розвиток соціально–економічних систем в сучасних умовах»*. Одеса, 2018. С. 27–30.

146. Новаківський І. І. Логістичні засади перетворення організаційних структур управління. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 524–526.

147. Омеляненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс: навч. посібник. К.: КНЕУ, 2016. 197 с.

148. Орлов О. В. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ: Скарби, 2002. 336 с.

149. Орлова К. Є. Діагностика виробничого потенціалу підприємства у системі прийняття управлінських рішень. Тези Всеукр. наук.–практ. on–line конф. аспірантів, молодих учених та студентів, присвяченої Дню науки. Житомир : ЖДТУ, 2018.

С. 396–397.

150. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент: підручник. К.: Кондор, 2015. 563 с.

151. Петренко С.А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2010. № 1 (3). Том 2. С. 247.

152. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки. *Проблеми системного підходу в економіці*. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_67_2018_ukr/17.pdf

153. Пірен М.І. Конфліктологія: підручник. К.: МАУП, 2007. 360 с.

154. Пічугіна Т.С. Управління змінами: навч. посібник. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.

155. Поважний С.Ф. Менеджмент: навчальний посібник. Донецьк: ДонДУУ, 2012. 331 с.

156. Погорелов Ю.С. Природа, рушійні сили та способи розвитку підприємства : монографія. Харків: Адва. 2010. 436 с.

157. Податковий Кодекс України: Кодекс від 02.12.2010 р. № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text>.

158. Поддєрьогін А.М., Бабяк Н.Д., Білик М.Д. Фінансовий менеджмент: підручник. Київ: КНЕУ, 2017. 534 с.

159. Подольчак Н.Ю. Принципи та аспекти оцінки ефективності систем управління організацій. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8904/1/24.pdf>.

160. Подсолонко А.О. Менеджмент: теорія і практика: уавчальний посібник. К.: ЦУЛ, 2003. 370 с.

161. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 «Основні засоби» : Наказ Міністерства фінансів України від 27.04.2000 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00>.

162. Поняття «групова динаміка». Загальна характеристика динамічних процесів в малій групі. URL: <https://lektsii.com/1-35628.html>.

163. Прищак М.Д. Етика та психологія ділових відносин: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2016. 151 с.
164. Про затвердження Плану рахунків бухгалтерського обліку та Інструкції про його застосування: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0892-99>.
165. Профілактика та подолання емоційного вигорання: Державна служба зайнятості. URL: <https://skills.dcz.gov.ua/unit/profilaktyka-ta-podolannya-emocijnogo-vygorannya>.
166. Пугачов В. П. Керівництво персоналом організації: підручник. М.: Аспект-Пресс, 1999. 256 с.
167. Пушкар Р. М. Менеджмент: теорія та практика: підручник. Тернопіль: Карт-бланш, 2003. 490 с.
168. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК». 2006. 496 с.
169. Ройтман А.Б., Толоч В.А. Наука управління. Спеціальні глави сучасного менеджменту: підручник. Запоріжжя: ЗДУ, 2001. 683 с.
170. Роль і місце бухгалтерського обліку, контролю і аналізу в розвитку економічної науки і практики: збірник матеріалів НПК. 14 травня 2010 р. К.: КНЕУ, 2010. 568 с.
171. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/2424/1/20.pdf>
172. Рувлев В.А., Гуткевич С.О. Менеджмент: навч. посіб. К: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
173. Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. Менеджмент організації: учебное пособие. М., 1996. 432 с.
174. Саврук О.Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління.* 2009. № 640. С. 387–393.
175. Самолюк Н.М. Професійні стреси: причини та методи запобігання. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика.* 2016. № 1. С. 165–175.

176. Саюн О.В. Основи менеджменту: навчальний посібник. Черкаси, 2014. 216 с.
177. Свидрук І.І. Роль та значення законів теорії організації у виробничих системах. *Науковий вісник НЛТУ*. 2012. Вип. 7. С. 255–256.
178. Свидрук І.І., Миронов Ю.Б., Кундицький О.О. Теорія організації: підручник. 2013. Львів: Новий Світ 2000, 2013. 175 с.
179. Семенова К. Д. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: навч. посіб. Одеса: ОНЕУ, 2013. 194 с.
180. Семернікова І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ–плюс, 2003. 292 с.
181. Скібіцька Л.І. Організація праці менеджера. URL: https://pidru4niki.com/15281113/menedzhment/organizatsiya_pra_tsi_menedzhera.
182. Соболев С.М., Багацький В.М. Менеджмент: Навч. посібник для самост. вивч. дисц. К.: КНЕУ, 2005. 226 с.
183. Список Конвенцій МОП, ратифікованих Україною станом на 1 листопада 2015 р. та інших міжнародних актів. URL: <http://www.fpsu.org.ua/napryamki-diyalnosti/mizhnarodna-robita>.
184. Стандарт ISO 26000 «Настанова по соціальній відповідальності. URL: <https://aop.nmu.org.ua/ua/metodicki/specialist/opg/lzi/zakon/.pdf>.
185. Стахів О.Г., Явнюк О.І., Волощук В.В. Основи менеджменту: Навчальний посібник. Івано Франківськ: «Лілея НВ», 2015. 336 с.
186. Стили і типологія лідерства. URL: <https://thelib.info/psihologiya/3043660-stili-i-tipologiya-liderstva>.
187. Сулятицький І. В., Черник П. П. Урахування соціально–психологічних особливостей малих груп в інтересах інформаційно–психологічного впливу. *Вісник Національного університету оборони України*. 2011. №3 (22). С. 183.
188. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. К.: Каравела, 2012. 368 с.
189. Тарасюк Г.М. Планування комерційної діяльності:

навч. посібник. Київ: Каравела, 2008. 400 с.

190. Тарасюк, Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. «Вісник ЖДТУ»: *Економіка, управління та адміністрування*, № 2(52), 287–291.

191. Теорії мотивації В. Врума. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>.

192. Теорія мотивації Дугласа Мак–Грегора. Вікіпедія – вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org>.

193. Тихомирова Є.Б. Конфліктологія та теорія переговорів: підручник. Рівне: Перспектива, 2007. 389 с.

194. Туленков М.В. Ренсіс Лайкерт і концепція ефективності стилів управління. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2009. №3. С. 53–55

195. Узун М.В. Стратегії стимулювання праці персоналу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2015. Вип. 2 (12). С. 107–112.

196. Управління та економіка. Зарубіжний досвід мотивації праці. URL: <http://milkua.info/uk/post/zarubiznij-dosvid-motivacii-praci>

197. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. 3–тє вид., переробл. і доповн. К.: Алерта, 2015. 492 с.

198. Федулова Л. І. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: підручник. К.: Фенікс, 2005. 240 с.

199. Федулова Л. І. Менеджмент організацій: підручник. К: Либідь, 2003. 433 с.

200. Филипенко О.М., Гросул В.А. Планування і контроль на підприємстві: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2011. 326 с.

201. Хомяков В. І. Менеджмент підприємства: навч. посібн. 2–ге вид., перероб. і доп. Київ: Кондор, 2005. 434 с.

202. Шатун В.Т. Основи менеджменту: навч. посіб. Миколаїв: Вид–во МДГУ ім. Петра Могили, 2006. 386 с.

203. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент та слухачів другої вищої освіти» за спеціальністю 7.03060101 «Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)»). Харків: ХНУМГ ім. О. М.

Бекетова, 2016. 104 с.

204. Шевченко І.Б. Управління змінами: навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с.

205. Шевченко Л.С. Менеджмент: навчальний посібник. Харків: Право, 2013. 216 с.

206. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К. : КНЕУ, 2004. 699 с.

207. Шкільняк М.М., Овсянюк–Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017. 252 с.

208. Шорохов В.В. Особливості еволюції організаційних структур управління підприємством. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44(2). С. 51.

209. Шостак Л.В., Болобан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2018. Вип. 3 (08). С. 97.

210. Шпанковська Н.Г., Білова О.С., Канська О.І. Внутрішньогосподарський контроль: навч. посібник. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2012. 154 с.

211. Щєбликіна І.О. Основи менеджменту: навч. посібн. Мелітополь: Видавничий будинок Мелітопольської міської друкарні, 2015. 480 с.

212. Щєрбина О.В. Еволюція організаційних структур: сутність, етапи, принципи. *Збірник наукових праць «Вчені записки»*. 2009. Вип. 10. С. 32.

213. Щєтініна Л.В. Управління стресами персоналу: підходи до розуміння та практики. *Бізнес Інформ*. №3. 2018. № 3. С. 412–417.

214. Щокін Г.В., Головатий М.Ф., Антонюк О.В., Сладкевич В. П. Менеджмент: понятійно–термінологічний словник. К.: МАУП, 2007. 744 с.

215. Юринець В.Є. Методологія наукових досліджень: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2011. 178 с

216. Юхновська Ю.О. Удосконалення організаційної структури управління ЗАТ «ЗАЗ». *Ефективна економіка. Серія: Економічні науки*. 2011. № 2. URL:

<http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=531>.

217. Яковлев О.В. Управління виробництвом: планування і диспетчеризація: навч. посібник. М.: ТОВ «ІС–Паблішинг», 2018. 219 с.

Удосконалення системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації

На сучасному етапі, в умовах інтеграції України до міжнародного господарського комплексу, особливо з урахуванням нинішніх, турбулентних процесів, виникає низка нових завдань, вирішення яких неможливе з використанням старих методів і підходів до управління діяльністю суб'єктів господарювання. В умовах розвитку ринкових відносин діяльність підприємства, яка спрямована на нарощування конкурентних переваг і забезпечення з їх допомогою стійкості своїх позицій, значною мірою залежить від своєчасного, правильного управління їх діяльністю на засадах цифровізації. Менеджмент підприємства необхідно розглядати як систему, яка складається з певної кількості елементів, а досягати успіху вона може лише за умов скоординованих дій її складових, правильно обраних методів управління, програми мотивацій та механізму управління діяльністю підприємства. Також, слід зазначити, що ефективний менеджмент в момент кризи, коли перед підприємством постає завдання виживання, виконує дуже важливу функцію, оскільки визначає форму відносин із зовнішнім середовищем, формує методологію його системи і реалізує власне процес управління.

Таким чином, питання забезпечення ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації, у сучасних нестійких умовах, набуває актуальності і потребує вивчення.

Проблеми забезпечення ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу вивчаються багатьма вітчизняними та зарубіжними вченими. Серед наукових праць, у яких досліджуються теоретико методичні підходи до менеджменту діяльності підприємств, варто виокремити дослідження таких науковців, як: Р. Беннет, Н. Гавалова, А. Головенко, З. Коваль, І. Лепя, І. Маркіна, Г. Осовська, М. Панов, В. Пастухова, Т. Пітерс, О. Полінський, О. Рац. Проте питання забезпечення ефективності системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації потребує постійного удосконалення методів управління,

програми мотивації та механізму, а також формування методології її реалізації.

Ефективність функціонування економічних систем, ключове місце серед яких посідає підприємство, багато в чому визначається тим, наскільки злагоджено й раціонально взаємодіють між собою їх елементи в процесі реалізації поставленої мети, тобто наскільки дієва та адекватна відповідна система менеджменту. Менеджмент суб'єкта бізнесу, будучи складною, багатоаспектною економічною категорією, науково-практична значущість якої не викликає сумнівів, еволюціонує, якісно змінюється й розвивається у відповідь на динамізм і ускладнення суспільного виробництва та ринкових відносин. Це зумовлює необхідність подальшого вивчення, уточнення й систематизації теоретичних основ менеджменту підприємства.

Підприємство як складна техніко-технологічна й соціально-економічна система, націлена на реалізацію підприємницького інтересу за допомогою задоволення суспільних потреб, зможе ефективно функціонувати та виконувати свою місію в довгостроковій перспективі, якщо діяльність усіх його підрозділів, виділених відповідно до принципів горизонтального й вертикального поділу праці, і окремих виконавців буде раціонально організована, оптимально скоординована, адекватно контрольована, тобто керована.

Менеджмент виступає одним з напрямів операційної діяльності і при цьому необхідною та обов'язковою умовою, що забезпечує цілісність, синергічність і протиентропійність підприємства як виробничої системи. Будучи самостійним видом діяльності, що реалізується в межах звичайної діяльності виробничого підприємства, менеджмент “накладається”, “пронизує” решту напрямів його діяльності (рис. 1), забезпечуючи тим самим як можливість їхнього безпосереднього здійснення, так і сумісну узгодженість у реалізації загальної мети діяльності підприємства. Ключова роль управління полягає в мобілізації ресурсів підприємства на здійснення позначених на рисунку видів діяльності й відповідних процесів, а також у підтримці балансу між ними.

Розглядаючи “менеджмент підприємства” як економічну категорію, необхідно чітко позначити його сутність і зміст. Зауважимо, що економічні категорії – це наукові абстракції, які

відображають існуючі економічні відносини, їх різні прояви та сторони. “Менеджмент підприємства” як економічна категорія являє собою логічне поняття, яке відокремлено характеризує сутність цілком визначеного економічного явища.

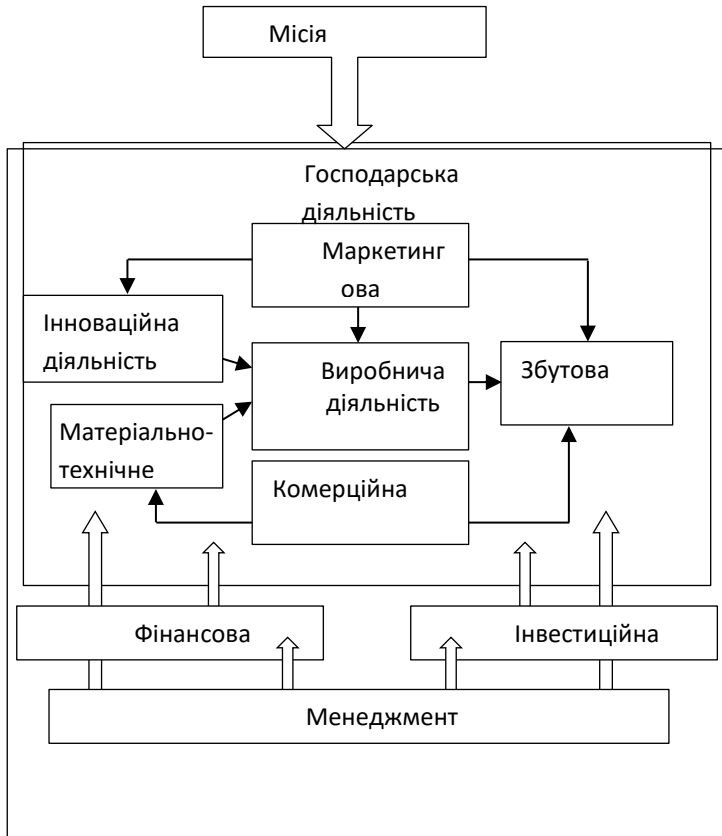


Рис. 1. Напрями господарської діяльності підприємства

У сучасній економічній літературі разом з поняттям “менеджмент” (“менеджмент підприємства”) широко вживають поняття “управління” (“управління підприємством”), при цьому одні автори ототожнюють ці поняття в своїх працях (І.М. Герчикова [13, с. 9], Б.З. Зельдович [28, с. 9], Р.Б. Казначевська, І.М. Чуєв, О.В. Матросова [32, с. 21], З.П. Румянцева, М.А.

Саломатін, Р.З. [75, с. 13]), а інші пропонують розмежовувати (А.С. Большаков [7, с. 14], З.І. Михайлов [50, с. 5], О.М. Мідюк, Л.В. Горьканова, О.С. Янгічер [52]).

У табл. 1 подано порівняльну характеристику визначень понять “менеджмент” й “управління”, наведених у навчальній літературі [2; 5; 8–12] і в сучасних економічних словниках [3; 4; 6; 7; 13; 14]. В англо-російському словнику слово “management” дослівно перекладено як “1) управління, керівництво; 2) (the ~) дирекція, правління; 3) уміння користуватися, наприклад, інструментом; уміння справлятися, наприклад, з роботою” [1, с. 525]. В англійських країнах термін “менеджмент” вживають у різних значеннях, але тільки стосовно господарської діяльності.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика визначень понять “менеджмент” і “управління”

Автор	Дефініція	Основні положення
1	2	3
Большаков А.С. [7, с. 14]	Управління – це процес розподілу й руху ресурсів в організації з наперед заданою метою, за наперед розробленим планом і з безперервним контролем за результатами діяльності	Цілеспрямований, планомірний і контрольований процес руху ресурсів на підприємстві
	Менеджмент – сукупність методів, принципів, засобів і форм управління організаціями з метою підвищення ефективності їх діяльності	Науково-практичний інструментарій управління підприємством, що забезпечує ефективність його діяльності
Борисов А.Б. [9, с. 760, 769]	Управління – свідомо цілеспрямована дія з боку держави, економічних суб’єктів на людей і економічні об’єкти, здійснювана з	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб’єкта управління на об’єкт

	<p>метою спрямувати їхні дії в потрібне русло й отримати бажані результати</p>	
	<p>Менеджмент – раціональне управління сучасним виробництвом, тісно пов'язане з поліпшенням організації на основі постійного впровадження нових принципів, форм, структур і методів управління з метою підвищення ефективності виробництва, бізнесу. Основна мета – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства</p>	<p>Раціональне управління, що спирається на управлінські інновації щодо відповідних принципів, форм, структур і методів, націлене на досягнення високої ефективності виробництва</p>
<p>Вечканов Г.С. [11, с. 184; 376]</p>	<p>Управління – елемент, функція організаційних систем, що забезпечує збереження певної структури, збереження підтримки режиму діяльності, реалізації програми, цілей діяльності. Управління складається з двох основних компонентів: уміння організувати, включаючи здатність делегувати повноваження, і підприємницької інтуїції</p>	<p>Функція (вид діяльності) у межах підприємства, що забезпечує цілеспрямованість, стійкість і стабільність його функціонування Менеджмент – сукупність принципів, методів, засобів і форм управління підприємством в умовах ринкових відносин.</p>

	<p>Мета менеджменту – підвищення ефективності виробництва й збільшення прибутку</p>	<p>Науково-практичний інструментарій управління як виду діяльності підприємства, що сприяє підвищенню ефективності виробництва в умовах ринкової економіки</p>
<p>Економічний енциклопедичний словник [22]</p>	<p>Управління – усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єктів (економічних, соціальних, політичних та інших відносин) на окремих людей, трудові колективи й більш широкі спільноти, а також на економічні об'єкти з метою досягнення цими суб'єктами цілей і забезпечення стабільності та динамічності розвитку керованого об'єкта. Управління в сучасних умовах здійснюється за допомогою спеціалізованих технічних засобів (засобів зв'язку, комп'ютерних систем) шляхом обміну потоками інформації між керуючим суб'єктом і керованим об'єктом. Управління можна також розглядати як сукупність процесів планування, організації, координації, мотивації,</p>	<p>Усвідомлена, цілеспрямована, інформаційна дія суб'єктів управління на економічні об'єкти, що забезпечує досягнення цілей, стабільність і динамічність розвитку керованого об'єкта. Сукупність функцій управління, необхідних для досягнення поставлених суб'єктами цілей</p>

	контролю й реалізації відносин економічної власності з метою досягнення поставлених суб'єктами цілей	
	Менеджмент – наука про управління сучасним підприємством, основним змістом якої є комплекс наукових принципів, методів стимулювання й організаційних важелів дії на поведінку людей, використання різноманітних ресурсів з метою досягнення тактичних і стратегічних цілей організації	Наука про управління, що визначає науковометодологічний інструментарій управлінської діяльності
Мочерний С.В. [23, с. 194]	Управління – це процес планування, організації, мотивації й контролю, необхідний для формулювання та досягнення цілей організації	Процес реалізації функцій управління підприємством
	Менеджмент – наука про управління, особливий вид діяльності, змістом якої є цілеспрямована дія на працівників, на управління й координацію операцій фірми в умовах ринку для досягнення цілей, поставлених перед підприємством	Наука про управління. Вид діяльності, який передбачає цілеспрямовану дію на об'єкти управління підприємства, що функціонує в ринкових умовах
	Управління – процес переведення керованої	Трансформаційний процес об'єкта

Казначевская Г.Б. [32, с. 10; 18]	системи в наперед заданий стан за допомогою інформаційної дії, що спрямовується від керуючої системи	управління внаслідок цілеспрямованої інформаційної дії на нього суб'єкта управління
	Менеджмент – це обов'язкове управління господарською діяльністю, яке виступає як самостійний вид професійної діяльності	Вид професійної діяльності по управлінню підприємством
Михайлов С.І. [50, с. 4; 6]	Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійна й систематична дія на діяльність його структур для забезпечення злагодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату	Цілеспрямована, постійна дія на структурні елементи, що забезпечує узгодженість їхніх дій
	Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами; управління, зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність, пов'язана із спостереженням, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею та капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної	Раціональний спосіб економічно ефективного управління суб'єктами господарювання. Галузь наукового знання й професійної спеціалізації

	спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації	
Мидюк О.Н. [52]	Управління – сукупність процесів, що забезпечують підтримку системи в заданому стані і (або) переведення її в новий більш життєвий стан організації шляхом розробки й реалізації цілеспрямованих дій. Вироблення управляючих дій включає збір, передачу та обробку необхідної інформації, прийняття рішень, що обов'язково включає визначення управляючих дій	Комплекс процесів із забезпечення життєдіяльності й розвитку підприємства, що є наслідком реалізації цілеспрямованих інформаційно обґрунтованих дій
	Менеджмент – галузь знань і професійної діяльності, спрямованої на формування й забезпечення досягнення цілей організації шляхом раціонального використання наявних ресурсів	Галузь знань і професійної діяльності із забезпеченню ефективного функціонування підприємства.
Райзберг Б.А.	Управління – 1) свідомо цілеспрямована дія з боку суб'єктів, керівних органів на людей і економічні об'єкти, здійснювана з метою спрямувати їхні дії й отримати бажані результати; 2) великий підрозділ найвищих	Усвідомлена, цілеспрямована дія суб'єкта управління на об'єкт

	органів управління, департамент	
	Менеджмент – 1) сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом та виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Мета – досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства; 2) керівництво підприємства, керівний орган	Науково-практичний інструментарій управління виробничою діяльністю, призначений для забезпечення її високої ефективності

Джерело: складено автором за даними [7; 9;11; 22; 23; 32;50;52]

Аналізуючи акценти, виділені щодо характеристики суті понять “менеджмент” й “управління”, можна зазначити, що загалом немає чіткої однозначної грані між цими поняттями навіть у тих авторів, які розглядають їх як самостійні категорії. Це дає змогу використовувати в цій роботі термін “менеджмент”, позначивши такі його грані:

– менеджмент як наука – система впорядкованих знань у вигляді концепцій і теорій, що розглядають теоретично-методичний інструментарій управління як сукупність відповідних принципів, методів, засобів і форм;

– менеджмент як функція – вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію, мотивацію й контроль за виробничо-господарською діяльністю підприємства, що забезпечує цілеспрямоване та раціональне функціонування господарюючого суб’єкта в умовах ринкової економіки;

– менеджмент як цілеспрямована, інформаційна дія суб’єкта управління на об’єкти управління;

– менеджмент як процес – сукупність взаємопов’язаних, взаємозумовлених і взаємоузгоджених управлінських дій елементів адміністративного апарату підприємства, націлених на підвищення ефективності виробництва, максимальне використання потенціалу всіх виробничих ресурсів і реалізацію підприємницького інтересу;

– менеджмент як керівний орган – сукупність елементів (окремих виконавців, груп і підрозділів) системи управління, що забезпечують роботу підприємства як єдиного цілого.

При цьому не можна випустити з уваги, що менеджмент розглядається і як мистецтво, тобто здатність ефективно застосовувати й поєднувати теоретичні знання та практичний досвід у конкретних умовах місця й часу (у конкретних господарських ситуаціях).

Менеджмент підприємства – елемент глобальної системи управління економікою, зумовленої розвитком продуктивних сил суспільства, що супроводжує поглибленим поділом праці. У якому б контексті не розглядався менеджмент підприємства, в його основі лежить поділ праці, що породжує об’єктивну необхідність координації різних видів і різновидів праці, трудової діяльності, здійснюваної в межах відповідних напрямів господарської діяльності.

Саме менеджмент підприємства, будучи продуктом поділу праці, відокремившись у самостійний вид діяльності, організовує, регулює й координує решту видів господарської діяльності підприємства. У цьому полягає його особлива місія.

Сутність менеджменту підприємства полягає в здійсненні цілеспрямованої, впорядкованої, інформаційно обґрунтованої та інформаційно вираженої керуючої дії суб’єкта менеджменту на об’єкт менеджменту.

Суб’єктом менеджменту є система менеджменту підприємства. Об’єкт – єдність соціального й технічного елементів виробництва.

Зміст менеджменту характеризують його функції:

– загальні – взаємопов’язані універсальні види керівної діяльності, аналогічні для всіх підприємств, незалежно від їх спеціалізації й особливостей функціонування (розміру, організаційно-правової форми тощо), наявності або відсутності того чи іншого об’єкта або процесу в його керованій підсистемі;

– конкретні – види керівної діяльності, спрямовані на конкретний об'єкт управління й зумовлені галузевою специфікою підприємства.

До загальних функцій менеджменту належать планування, організація, координація, мотивація та контроль, зміст і взаємозв'язок яких широко розкрито у вітчизняній і зарубіжній економічній літературі.

Слід зазначити, що менеджмент на підприємстві здійснюється не взагалі, а конкретними елементами підприємства та процесами, які там відбуваються.

Загальні функції менеджменту з абстрактного виду трансформуються в конкретний тільки через керування певними об'єктами (елементами, процесами).

Конкретні функції можна класифікувати:

– за процесами менеджменту (функції управління основним, допоміжним та обслуговуючим виробництвом, технічною підготовкою, матеріально-технічним забезпеченням, капітальним будівництвом тощо);

– за структурними підрозділами (функції управління корпусом, цехом, ділянкою, бригадою, відділом, бюро, сектором тощо);

– за напрямками діяльності підприємства (функції управління маркетинговою, виробничою, постачальницькою, збутовою, інноваційною, інвестиційною, фінансовою діяльністю);

– за елементами виробничо-господарської діяльності (функції керування персоналом, капіталом, інноваціями, інвестиціями тощо);

– за економічними категоріями (функції управління продуктивністю праці, якістю продукції, собівартістю продукції, фінансовими результатами, господарськими ризиками тощо) та іншими ознаками.

Конкретні функції менеджменту підприємства визначаються такими його особливостями, як вид підприємницької діяльності, тип виробництва, спеціалізація, складність виробництва, розмір тощо. Виділення конкретних функцій менеджменту є механізмом, за допомогою якого забезпечується формування організаційної та виробничої структури підприємства, встановлюються взаємозв'язки й відносини між його підрозділами. Разом з тим кожна конкретна функція є

комплексною за змістом і включає всі загальні функції. Це означає, що реалізація загальних функцій здійснюється завдяки застосуванню конкретних функцій менеджменту й навпаки.

Виконання функцій менеджменту здійснюється в процесі управління, який є послідовністю дій при цілеспрямованій дії апарату управління на об'єкт управління та передбачає прийняття й реалізацію управлінських рішень.

З позицій практичної діяльності процес менеджменту – це сукупність послідовних, циклічних дій, пов'язаних з виявленням проблем, пошуком (розробкою та ухваленням) рішень для їх розв'язання й організацією виконання ухвалених керівних рішень.

У процесі менеджменту ухвалюються рішення не тільки щодо того, що потрібно зробити, щоб ефективно здійснювати керівний вплив (тобто за функціями менеджменту); але і як слід впливати на об'єкт управління, за допомогою яких інструментів та методів (тобто щодо механізму менеджменту), щоб підприємство працювало з максимальною віддачею вкладеного капіталу й задіяних ресурсів, реалізуючи підприємницький інтерес. При цьому керівні рішення спираються на відповідні базові положення, загальні правила, основоположні ідеї й орієнтири (тобто принципи менеджменту), які визначають риси реальної управлінської практики на будь-якому підприємстві, формулюють вимоги до системи менеджменту підприємства – якісних та кількісних характеристик керівного апарату, функцій менеджменту, організаційної структури підприємства, процесу та механізму менеджменту. Таким чином, змістовне “коло” менеджменту підприємства як економічної категорії “замкнулося”.

Загальні принципи менеджменту підприємства повинні задовольняти такі вимоги [50, с. 13]:

- відображати загальні положення, які властиві організаціям різних типів і видів;
- відповідати законам розвитку природи, суспільства та бізнесу.

Друга позиція зумовила відповідну еволюцію принципів менеджменту внаслідок розвитку продуктивних сил і ринкових відносин.

Слід зазначити, що загальні принципи менеджменту, розроблені школою наукового менеджменту й класичною адміністративною школою на початку ХХ ст., і досі не втратили своєї актуальності для управлінської практики. Разом з тим до кінця ХХ ст. практика управління виробила й нові принципи [9, с. 61, 62; 10, с. 15, 16]. Не претендуючи на надання вичерпного переліку принципів раціонального менеджменту підприємства, на рис. 1.2 подано сучасні принципи універсального й специфічного характеру. Специфічний характер принципів управління зумовлений галузевими й регіональними особливостями діяльності підприємств.

Таким чином, менеджмент підприємства як економічна категорія має об'єктивний характер, зумовлений диференціацією й поділом праці, виділенням відповідних видів господарської та трудової діяльності, що потребують їхньої організації й узгодження (координації) у просторі та у часі.

Об'єктивність менеджменту гармонійно поєднується із суб'єктивністю управлінських дій, що визначають сутність управлінської діяльності, які здійснюються суб'єктом менеджменту (керівною системою) щодо об'єкта менеджменту (комплексу соціально-технічних елементів підприємства).

Зміст менеджменту полягає у виділенні, опрацюванні й реалізації загальних і конкретних функцій, що спираються на відповідні раціональні принципи менеджменту підприємства, які враховують сучасні наукові напрацювання, управлінську практику та галузеву специфіку підприємств.

Аналізуючи теоретико-методологічні принципи менеджменту підприємства, передусім варто говорити про створення стійкої системи управління, орієнтованої не тільки на максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу.

На практиці менеджментом, як правило, застосовуються різні методи та їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі. Доцільно визначити основні методи, що сприяли б досягненню конкурентних переваг. Передусім варто говорити про створення стійкої системи менеджменту, орієнтованої не тільки на

максимальне задоволення інтересів усіх зацікавлених сторін, але і на безупинне підвищення і підтримку конкурентних переваг бізнесу. Сутність досягнення конкурентної переваги, за Дж. Деєм і Р. Венслі, – це здатність перетворити перевагу в навичках і ресурсах на позиційні переваги, що, у свою чергу, позитивно позначаються на бізнес-результатах.

Недосконалість менеджменту підприємства, невідповідність його вимогам ринкової економіки та різке зниження потенціалу управління викликають необхідність пошуку нових методів управління, які б дозволяли здійснювати ефективне управління бізнес-процесами.

Особлива роль методів менеджменту полягає у тому, щоб створити умови для чіткої організації процесу управління, використання сучасної техніки і прогресивної технології організації праці і виробництва, забезпечити їх максимальну ефективність при досягненні поставленої мети. Звідси витікає дуже важлива вимога до методів менеджменту: вони повинні мати свою мотиваційну характеристику, що визначає напрям їх дії.

Таким чином, ця характеристика показує мотиви, які визначають поведінку людей і на які орієнтована відповідна група методів. Ефективність застосування методів менеджменту я в основному залежить від рівня кваліфікації керівних кадрів, що зумовлює потребу систематичної і цілеспрямованої підготовки та повсякденного використання всіх зазначених напрямів впливу на колектив і окремих людей.

Загальні засади управління підприємством такі:

- управління підприємством здійснюється у відповідності зі статутом на основі поєднання прав власника відносно господарського використання свого майна та принципів самоуправління трудового колективу;

- найняття (призначення, обрання) керівника підприємства є правом власника (власників) майна підприємства та реалізується безпосередньо або через уповноважені ним органи;

- рішення по соціально-економічним питанням, які стосуються діяльності підприємства, виробляються та приймаються органами управління з участю трудового колективу та уповноважених ним органів;

- вищим керівним органом колективного підприємства є загальні збори (конференція) власників майна [37].

Методи являють собою важливий елемент процесу менеджменту. Наявність прогресивних методів та вмiле використання їх є передумовою ефективності управління і господарських процесів.

Відповідно до мотиваційної характеристики у складі методів менеджменту виділяють три групи: економічні, організаційно-розпорядчі та соціальні.

Економічні методи об'єднують усі методи, за допомогою яких здійснюється вплив на економічні інтереси колективів і окремих їхніх членів. Цей вплив здійснюється матеріальним стимулюванням окремих працівників і колективів у цілому.

Організаційно-розпорядчі методи спрямовані на використання таких мотивів трудової діяльності, як почуття обов'язку, відповідальності, у тому числі адміністративної. Ці методи відрізняються прямим характером впливу: будь-який регламентуючий чи адміністративний, який підлягає обов'язковому виконанню.

Соціальні методи ґрунтуються на невикористанні соціального механізму, що діє у колективі (неформальні групи, роль і статус особистості, система взаємовідносин у колективі, соціальні потреби та ін.).

Таким чином, впливом на безпосередні інтереси об'єкта управління створюється механізм його орієнтації на найбільш ефективний режим роботи без повсякденного і безпосереднього втручання зверху.

До складу економічних методів менеджменту належать організаційно-виробниче планування, метод комплексних цільових програм, комерційний розрахунок, система економічних регуляторів господарської діяльності.

Отже, складність системи виробничих відносин між людьми, що входять до трудового колективу, потребує застосування комплексу методів впливу на колектив і окремих його членів, як економічних, організаційно-розпорядчих так і соціальних методів.

У раціональному поєднанні цих методів – запорука ефективної діяльності підприємства. Через методи менеджменту реалізується основний зміст управлінської діяльності [38].

Залежно від окремих характерних ознак за спрямованістю та змістом методів в науці є різні класифікації і формулювання поняття «методи менеджменту».

Під методами менеджменту розуміють систему способів і прийомів впливу на керований об'єкт з метою виконання місії і досягнення цілей організації. Також можна навести кілька визначень з інших джерел:

- «методи менеджменту – це способи здійснення управлінського впливу на персонал для досягнення цілей управління виробництвом» [51, с. 62];

- «методи менеджменту – це система правил і процедур вирішення різних завдань управління з метою забезпечення ефективного розвитку організації».

Ще одним з визначень методів менеджменту є наступне: «способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей». Методи менеджменту класифікуються за численними ознаками. Вони формують економічні та соціальні інтереси, взаємини між людьми і їх правові відносини. Через методи менеджменту реалізується основний зміст управлінської діяльності.

На думку Т. Говорушко та Н. Климаш [15], ефективність менеджменту підприємства забезпечується наступними елементами:

- місією підприємства;
- результативністю господарювання в ретроспективі;
- врахування різнобічних аспектів управління та формулювання очікуваного результату діяльності.

Автори [51] відстоюють вартісно-орієнтований підхід в менеджменті та визначають його як процес, націлений на досягнення максимальної вартості підприємства, що повинен вирішувати наступні завдання:

- сформулювати стратегію розвитку підприємства та чітко визначити етапи її реалізації;
- оптимізувати структуру джерел фінансування підприємства;
- забезпечити ліквідність активів підприємства та прагнути до скорочення періоду оборотності оборотних коштів;
- використовувати інноваційні технології, що забезпечать зростання обсягу виробництва та продуктивності праці і

гарантуватимуть високу якість та екологічний контроль продукції;

- вдосконалювати корпоративну культуру та довести до кожного працівника необхідність зростання вартості підприємства;

- сприяти покращенню ділової репутації та іміджу підприємства.

Методи менеджменту виступають інструментарієм професійної роботи і пропонують набір засобів результативного управлінського впливу на персонал і організацію в цілому для досягнення поставлених цілей. Той чи інший метод буде досить ефективним і дозволить досягти цілей менеджменту тільки за умови його відповідності об'єктивним законам, притаманним способу виробництва.

Для досягнення мети недостатньо того, щоб метод просто відповідав вимогам об'єктивних економічних законів. Він повинен реалізувати ці вимоги у вигляді способу впливу на трудові колективи та окремих працівників виробництва, оскільки економічні процеси не існують поза діяльністю учасників процесу виробництва.

До групи методів розробки та оптимізації управлінських рішень відносяться 4 підгрупи [51]:

1. Методи постановки проблем (методи збору, зберігання, обробки і аналізу інформації; метод факторного аналізу; метод моделювання).

2. Методи розробки варіантів рішень (метод номінальної групової техніки, метод Дельфі, метод мозкової атаки, метод «Кінгісе»).

3. Методи вибору рішень (економіко-математичний метод; система зважених критеріїв).

4. Методи організації виконання рішення (складання плану реалізації, методи прямого впливу, методи матеріального стимулювання, методи контролю виконання робіт) [51].

Існує достатня кількість класифікацій методів менеджменту, але найбільше значення має класифікація на основі об'єктивних законів, властивих системі менеджменту, а також потреб та інтересів осіб, на яких спрямований вплив.

За цією ознакою виділяють такі методи менеджменту:

1. Група методів для впливу на персонал ділового підприємства (на індивідуальному і груповому рівнях):

- організаційно-правові (адміністративні);
- економічні (базові в даній групі);
- соціально-психологічні.

2. Група методів, спрямованих на організацію в цілому:

- мережеві методи (повна графічна модель комплексу робіт менеджменту для виконання єдиного завдання з визначенням логічного взаємозв'язку і послідовності управлінських робіт);

- балансові методи (розгляд на систематичній основі з функціональними напрямками менеджменту співвідношення доходів і витрат, активу та пасиву, економії і збитків).

3. Група комплексних методів менеджменту для реалізації технологій:

- ситуаційного аналізу;
- системного аналізу;
- відтворювального аналізу;

4) структурно-функціонального аналізу [41, с. 11].

Порівняння найбільш популярних методів, з другої групи, представлено в табл. 2.

Наведені в табл. 2 характеристики методів менеджменту є укрупненими, що відображають переважання, або пріоритет, конкретної ознаки по конкретній групі методів. У практиці управління, як правило, застосовують різні методи і їх поєднання. Тому методи менеджменту дуже тісно пов'язані один з одним, і утворюють в сукупності певну систему, перебуваючи в постійній динамічній рівновазі.

Таблиця 2

Порівняльна характеристика методів менеджменту

Ознаки методів менеджменту	Групи методів менеджменту		
	Організаційно-правові	Економічні	Соціально-психологічні
Основна мета управління	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності випущених об'єктів	Досягнення взаєморозуміння
Структура управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до особистості

Форма власності, де переважно застосовуються методи	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
Суб'єкт впливу	Колектив, індивідуум	Індивідуум	Індивідуум
Форма впливу	За допомогою нормативно-методичних документів	Мотивація	Управління соціально-психологічними процесами
Основна вимога до суб'єкта при застосуванні методів	Старанність, організованість	Професіоналізм в даній галузі	Психологічна стійкість особистості
Тип організаційної структури, для якої в найбільшій мірі прийнятні дані методи	Лінійна, функціональна	Проблемно-цільова, матрична	Бригадна

Джерело: складено автором за даними [51]

Успішне функціонування системи менеджменту підприємства багато в чому визначається ефективністю його організаційного забезпечення. Система організаційного забезпечення ефективного менеджменту являє собою взаємопов'язану сукупність внутрішніх структурних служб і підрозділів підприємства, які забезпечують розробку і прийняття управлінських рішень з окремих питань планування, формування, розподілу і використання прибутку і несуть відповідальність за результати цих рішень.

Загальні принципи формування організаційної структури управління підприємством передбачають створення центрів управління двох типів – ієрархічного і органічного. Ієрархічний тип структур управління підприємством передбачає рух

управлінських рішень і інформаційних потоків чітко по вертикалі, в якій нижчий орган управління підпорядковується і контролюється вищим. Відповідно він передбачає виокремлення різних рівнів управління. У системі ієрархічного типу найбільшого поширення набули проста лінійна, лінійно-функціональна і дивізіональна структури управління [14, с. 15].

Органічний тип структур управління підприємством характеризується відсутністю ієрархії при повній відповідальності керівників сформованих підрозділів за кінцеві результати діяльності.

Формування таких підрозділів виходить із характеру окремих розв'язуваних у комплексі проблем, що підвищує гнучкість структури управління та забезпечує її високу адаптивність до мінливих зовнішніх і внутрішніх умов діяльності підприємства. У системі органічного типу найбільшого поширення набули проектна і матрична структури управління.

Відповідно до першого підходу, функціональні центри управління будуються на основі принципів незалежної діяльності, а їхні контакти з іншими функціональними підрозділами обмежуються лише інформаційними зв'язками.

Згідно з другим підходом, функціональні центри управління будуються на основі принципів взаємопов'язаної діяльності, при якому більшість управлінських рішень у межах конкретної функції управління приймаються ними самостійно, а низка управлінських рішень, які вимагають комплексної розробки, ухвалюються спільно з іншими функціональними службами підприємства.

Отже, система менеджменту підприємства має бути органічно інтегрована із загальною системою управління підприємством, оскільки прийняття управлінських рішень у будь-якій сфері діяльності підприємства прямо або опосередковано впливає на рівень прибутку, який, у свою чергу, є основним джерелом фінансування розвитку підприємства та зростання доходів його власників і працівників.

З огляду на це, можна зробити висновок, що ефективні система менеджменту передбачає забезпечення ефективності діяльності підприємства, і її варто розглядати як це процес формування, розподілу та раціонального використання всіх

наявних на підприємстві ресурсів з метою максимізації фінансових результатів діяльності підприємства.

Сучасні умови здійснення виробничої та господарської діяльності, які характеризуються невизначеністю, нестабільністю, високим ступенем конкуренції між підприємствами, зумовлюють зростання ролі та значення якості системи менеджменту підприємства. Менеджмент є невід'ємним складником сучасного суспільства і поширюється на всі сфери людської діяльності. Проте посилення змін, що відбуваються у зовнішньому середовищі, об'єктивно підвищує увагу до управлінської діяльності у зв'язку з тим, що: все більше активізується динаміка змін у середовищі функціонування підприємства; зростають глобалізація економіки й інтернаціоналізація бізнесу, що зумовлює розмивання національних та регіональних кордонів, зростання і домінування на світових ринках транснаціональних компаній; необхідні постійні та глибокі перетворення і проектування підприємств відповідно до системного підходу; поширюється інформаційний простір, що викликає необхідність удосконалення інформаційного забезпечення управління та застосування сучасних перспективних інформаційних технологій і систем; зростає необхідність приділення особливої уваги творчому потенціалу працівників та людським ресурсам.

Ефективність функціонування системи менеджменту підприємства передусім впливає на його успішне функціонування та подальший розвиток.

Саме це й зумовлює необхідність удосконалення як її самої, так і методик оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту на підприємстві. По-друге, вміння керівників правильно оцінювати в режимі реального часу ефективність функціонування системи менеджменту з урахуванням її впливу на показники роботи підприємства дасть змогу приймати своєчасні й якісні управлінські рішення в умовах нестабільності та мінливості зовнішнього середовища.

Сучасне підприємство – це відкрита, самокерована, соціально-економічна система, яка володіє функцією менеджменту, що забезпечує збереження чи розвиток основних властивостей системи згідно з визначеною метою. Менеджмент залежить від особливостей конкретних організацій і цілей управління дає

змогу стабілізувати діяльність підприємства, зберегти його якісну визначеність, підтримувати динамічну рівновагу із середовищем, забезпечити вдосконалення підприємства і досягнення того чи іншого корисного ефекту.

Ефективність функціонування та розвитку виробничої системи значною мірою визначає ефективність системи її менеджменту, що зумовлює пильну увагу до цього поняття з боку науковців. Мета управління полягає у підвищенні організованості виробничої системи для досягнень, як визначаються призначенням системи. Змістом управління на підприємстві є узгодження діяльності всіх учасників виробничого процесу та вплив на стан структурних складників системи для забезпечення економічної і соціальної ефективності виробничої системи [10].

Діяльність щодо організації управління має бути орієнтована на вдосконалення системи менеджменту та її вплив на результати виробничо-господарської діяльності системи. Відповідно, система оцінювання повинна бути комплексною та відображати взаємозв'язок і взаємозумовленість робіт із підвищення економічності самої системи менеджменту та її дії на результати функціонування виробничої системи у цілому.

Ефективність системи менеджменту підприємства – специфічне поняття, зміст якого впливає із суті економічної категорії «ефективність» підприємства, під якою зазвичай розуміється результативність його виробничо-господарської діяльності, ступінь використання всіх його ресурсів, що визначається співвідношенням результатів діяльності та витрачених на їх досягнення ресурсів.

Нині існує безліч наукових підходів до визначення категорії «ефективність менеджменту підприємства». Ефективність доцільно розглядати як результативність роботи системи і процесу управління, а також як результат взаємодії керуючої й керованої підсистем, тобто результат їхньої спільної діяльності [18].

Л.М. Ачкасова зауважує, що «ефективність менеджменту являє собою результативність діяльності конкретної керуючої системи, яка відображається в різних показниках як об'єкта управління, так і, власне, управлінської діяльності (суб'єкта

управління), причому ці показники мають переважно кількісні характеристики» [3, с. 109].

На думку О.М. Сищикової, під ефективністю управління слід розуміти віддачу витрат на управління, їх результативність та економічність.

В.П. Грузінов та І.А. Астафєва вважають, що «під ефективністю менеджменту компанії (корпорації) слід розуміти складну сукупну категорію, яка може інтерпретуватися як системна, тобто це комплекс результативних нормативів, які характеризують ступінь задоволення потреб, що охоплюють економічні, соціальні, бюджетні, інтеграційні та інші порівняльні ефекти» [18, с. 49].

Засновник компанії «Прогресивний менеджмент» І.В. Бондаренко зазначає, що загальна ефективність управління підприємством складається з ефективності управління окремими функціональними підсистемами: маркетингом, людськими ресурсами, фінансовими ресурсами, виробництвом, логістикою тощо, а також значною мірою залежить від того, як збалансовано управління всіма аспектами його діяльності і підсистемами на рівні загального управління, тобто на рівні генерального менеджменту [8].

Отже, у науковій літературі виділяються два основних підходи до визначення сутності поняття «ефективність менеджменту»: ресурсний та цільовий.

Згідно з ресурсним підходом, під час оцінки ефективності менеджменту як результату управлінської праці розглядаються результати діяльності підприємства, представлені цілим комплексом підсумкових показників виробничої, комерційної, фінансової, інноваційно-інвестиційної діяльності в натуральному і вартісному вираженні.

Згідно із цільовим підходом, ефективність менеджменту підприємства характеризується здатністю досягати якісно визначених та кількісно виражених тактичних і стратегічних цілей його функціонування і розвитку.

На думку авторів, цілком логічно, що ефективність системи менеджменту розглядають через ефективність діяльності підприємства у цілому, але підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством за допомогою показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства, не дають

змоги визначити напрями вдосконалення існуючої системи управління. Тобто можна говорити, що якщо підприємство є збитковим, то це наслідок неефективної роботи системи менеджменту, але де конкретно «вузькі» місця в її роботі за результатами такого підходу до оцінювання її ефективності визначити неможливо.

Слід зазначити, що науковцями виділяються різні види ефективності управління.

Достатньо широку класифікацію видових проявів ефективності управління підприємством за різними ознаками наводить у своєму дослідженні Н.М. Яркіна . Серед представлених видів ефективності управління підприємством із погляду визначення недоліків управління та подальшого розроблення заходів щодо його вдосконалення слід звернути увагу на ефективність управлінської діяльності. Саме її діагностика дасть змогу підприємству визначити проблеми в системі управління, рівень управлінського потенціалу та розробити напрями поліпшення управлінської діяльності.

Процедура оцінювання ефективності системи менеджменту підприємства висуває проблему вибору методу, на підставі якого вона має здійснюватися. Різні автори для оцінювання ефективності управління пропонують застосовувати різні методи. Найбільш поширеними з них є метод угруповань, методи порівняння, матричний метод, методи математичної статистики, метод факторного аналізу та ін.

Вчені виділяють такі підходи до оцінювання ефективності системи менеджменту підприємством:

1) ефективність системи менеджменту оцінюється через показники, що характеризують ефективність діяльності підприємства. Аналізується весь комплекс показників, що характеризують фінансово-господарську діяльність підприємства;

2) ефективність системи менеджменту оцінюється через деякий комплексний показник. У чисельнику, як правило, – прибуток, а в знаменнику в різних поєднаннях – показники фінансово-господарської діяльності підприємства;

3) ефективність системи менеджменту оцінюється не за конкретними показниками, а через ранжування деякої сукупності

окремих показників, що характеризують діяльність підприємства;

4) оцінка ефективності системи менеджменту проводиться через комплексний показник, який об'єднує як показники економічності системи управління, так і показники ефективності виробництва;

5) оцінка ефективності системи менеджменту проводиться експертним шляхом, переважно за якісними критеріями, набір яких досить різноманітний;

б) оцінка ефективності системи менеджменту через цільову і ресурсну ефективність;

7) оцінка ефективності системи менеджменту проводиться за трьома взаємозалежними критеріями:

а) віднесення результату до витрат;

б) якісні складники, що характеризують організацію і зміст процесу управління;

в) показники, що характеризують раціональність системи управління та її техніко-організаційний рівень;

8) ресурсно-потенційний підхід передбачає ефективність визначати через різницю між потенціалом системи і рівнем його використання.

В.І. Борщ, здійснивши [5] дослідження щодо аналітичного інструментарію оцінювання ефективності систем менеджменту, виділив три основні групи методів, які показано на рис. 1.5. Найбільш повно об'єкт дослідження характеризують комбіновані методи, які використовують як якісні, так і кількісні методики, оскільки розглядають систему менеджменту з різних позицій: математично-статистичних, фінансово-економічних, виробничих, соціальних, а також із позиції економічної та соціальної ефективності.

Науковцем зроблено критичний аналіз багатьох методів оцінювання управлінського потенціалу, виділено їхні переваги та недоліки. Але слід зазначити, що більшість розглянутих методів оцінювання управлінського потенціалу спрямована на визначення потенціалу управлінського персоналу. Однак управлінський персонал хоча, безперечно, й є базою ефективності системи управління, але все ж таки це лише один її складник, що зумовлює необхідність виділення переліку

складників системи менеджменту підприємства з метою визначення найбільш доцільних методів оцінювання.

Науковці пропонують комплексний метод аналізу ефективності системи менеджменту, який включає декілька груп показників:

- цільовий блок, який передбачає аналіз ступеню виконання цілей та завдань організації виходячи з місії та кодексу корпоративної поведінки;

- блок основних показників (основні показники виробничо-господарської діяльності підприємства);

- блок оцінювання управлінського персоналу, який включає аналіз складу та структури управлінського персоналу та показників, що характеризують ефективність використання праці менеджерів через витрати на їх утримання;

- блок оцінювання умов праці, спрямований на аналіз соціально-економічних, санітарно-гігієнічних, технічних та психологічних умов праці.

Даний підхід передбачає більш широкий спектр складників аналізу, але запропоновані показники не відображають рівень виконання певних функцій, та структурне забезпечення управлінської діяльності на підприємстві.

У теорії і практиці управління пропонується система показників, що характеризують ефективність власне управлінської праці. Зокрема, виділяється три групи показників ефективності системи управління підприємством [3]:

- 1) група показників, що характеризують ефективність системи менеджменту, що виражаються через кінцеві результати діяльності підприємства і витрати на управління;

- 2) група показників, що характеризують зміст та організацію процесу управління, у тому числі безпосередні результати і витрати управлінської праці. До неї входять такі характеристики апарату управління, як продуктивність, економічність, адаптивність, гнучкість, оперативність, надійність;

- 3) група показників, що характеризують раціональність організаційної структури та її технічноорганізаційний рівень. До структурних характеристик належать побудова системи управління за ланками, рівень централізації функцій управління, прийняті норми керованості, збалансованість розподілу прав і відповідальності.

Існуючі розробки дають змогу оцінити той або інший бік ефективності функціонування системи менеджменту, але не завжди дають можливість достатньо точно відобразити комплексні характеристики її ефективності.

Отже, у теорії управління та практичній діяльності представлено різноманіття підходів, які можна використовувати для оцінювання ефективності функціонування системи менеджменту підприємства. На нашу думку, велику кількість методів та підходів, що пропонується, можна поділити на дві групи: комплексні та поелементні. Тобто ті, що застосовуються для оцінювання системи менеджменту цілому (переважно експертні), та такі, які використовуються для визначення рівня певних складників системи менеджменту (наприклад, раціональність організаційної структури або потенціал управлінського персоналу). Слід зазначити, що, враховуючи великий обсяг управлінської роботи та її вплив на результативність діяльності підприємства у цілому, доцільним є використання саме поелементних методів оцінювання, що дасть змогу не тільки оцінити рівень ефективності системи менеджменту, а й визначити напрями її вдосконалення за результатами оцінки певних елементів (складників).

Управлінська діяльність є дуже складною сферою, яка існує в різних сферах життя суспільства, на рівні держави, окремих адміністративно-територіальних одиниць, підприємств, установ, організацій. В умовах побудови правової держави України, тема правового забезпечення управлінської діяльності менеджера є вкрай актуальною, адже відносини з управлінської діяльності виникають, розвиваються і припиняють своє існування на всіх рівнях управління в державі. Учені звертають увагу на ключову роль цієї діяльності в суспільстві та державі. Вона забезпечує самозбереження, існування та розвиток суспільства. Також з кожним днем зростає роль ефективної управлінської діяльності менеджера, який здійснює управління маючи необхідні наукові знання, зокрема у сфері права, певні функціональні, інформаційні, навички з прийняття рішень. Елементами професійної управлінської діяльності менеджерів в умовах ринкових відносин вже давно стали правові, технологічні, організаційно-технічні, навчально-методичні складові, а також навички з питань управління організацією. На жаль, правове

забезпечення управлінської діяльності менеджера на сьогоднішній день не в повній мірі відповідають покладеним на менеджера функціям. Норми права, що регулюють управлінську діяльність ще досить не досконалі, не системні і містять у собі протиріччя. Правове забезпечення управлінської діяльності потребує вдосконалення і наукового дослідження, адже перспективи розвитку управлінської діяльності відіграють важливу роль у праці менеджера у будь-якій сфері.

Управління як специфічний вид людської діяльності відокремився в ході розподілу і кооперації суспільної праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, задачами, яке воно вирішує, з іншого, – його предметом, засобами і самою роботою з управління. Основу правового забезпечення управління складають формування і підтримка його нормативно-правової бази як юридичного засобу досягнення ефективної діяльності систем управління.

Донедавна в системі охорони здоров'я переважали адміністративні методи управління, які на фоні фінансування стали основою екстенсивного розвитку медичних закладів.

В час ринкової економіки такий шлях розвитку вичерпав свої можливості, оскільки система, яка практично не використовує економічні важелі, інструменти та стимули до пошуку нових типів медичних закладів, альтернативних форм надання методичної допомоги, підвищення якості профільних послуг тощо, формує підґрунтя посилення диспропорцій та нарощування медичних, соціальних і, врешті, економічних втрат.

Найбільш показовим проявом нових тенденцій в управлінні установ охорони здоров'я є поява приватних організацій з властивими їм особливостями. Вони відрізняються від державних закладів більш гнучким управлінням, свободою у прийнятті управлінських та фінансових рішень.

Проте, до якого б типу закладів не належала установа охорони здоров'я, необхідною умовою її існування є активне застосування системи ефективних методів управління, адаптованих до специфіки охорони здоров'я як об'єкта економічного регулювання.

Процес прийняття управлінського рішення у вітчизняних закладах охорони здоров'я стає все більш ускладненим з огляду на наростання різноспрямованості аспектів, які визначають

ефективність подальшої реалізації таких рішень у сучасних умовах. Реформування вітчизняної медицини, обмежене фінансування закладів охорони здоров'я, поширення прогресивних методик лікування та діагностування, зростання захворюваності населення та підвищення вимог пацієнтів до якості медичних послуг – чинники, які формують нові виклики до всіх учасників взаємовідносин у медичній галузі.

На сьогодні в Україні існує гостра нестача фахівців-організаторів у сфері охорони здоров'я, які вміють приймати відповідальні, самостійні й ефективні рішення стратегічного характеру. Це пояснюється відсутністю ефективної системи підготовки менеджерів у галузі охорони здоров'я та створення якісної освітньої бази з урахуванням найкращих здобутків провідних країн світу та реалій української системи охорони здоров'я.

Окрему увагу необхідно звернути на те, що управлінці в розвинених країнах світу – це фахівці з економічною чи юридичною освітою, так звані медичні менеджери, а в Україні велика частка управлінців у галузі охорони здоров'я – фахівці без досвіду та навичок з управління, які мають медичну освіту (лікарі-практики) і більшість з яких не мають правової чи економічної підготовки.

З моменту реформування охорони здоров'я активно ведеться дискусія щодо статусу керівного складу медичного закладу, а також наявність у них спеціальної освіти для займання таких посад.

Із запровадженням страхової медицини і появою великої кількості приватних медичних закладів виникла конкуренція на ринку медичних послуг та відповідно зросла увага до їхньої якості. Досягнення та утримання високого рівня конкурентоспроможності медичних закладів – одне з найважливіших завдань менеджменту закладів охорони здоров'я, реалізація якого можлива на засадах інноватизації управлінських технологій та їх впровадження у функціональну діяльність медичних установ.

Основними чинниками конкурентоспроможності закладу охорони здоров'я є:

- медична ефективність, тобто здатність якнайповніше задовольняти потреби споживачів шляхом надання повного спектру високоякісних медичних послуг;

- адміністративна ефективність, передусім ефективність адміністративного, фінансового, кадрового, інформаційного, комунікаційного менеджменту в управлінні установою, її підрозділами, ресурсами;

- економічна ефективність – надавати медичну допомогу таким чином, щоб максимізувати використання ресурсів та уникнути марних витрат;

- безпечність – надання медичної допомоги, яка мінімізує ризики завдати шкоду пацієнтам, у тому числі пошкоджень, яким можна запобігти, а також зменшує можливість медичних помилок;

- результативність – досягнення найкращих результатів через надання послуг на основі наукових знань та принципів доказової медицини;

- своєчасність – скорочувати час очікування та затримки як для тих, хто надає, так і для тих, хто отримує медичну допомогу;

- забезпечувати рівність – надання медичної допомоги, яка не відрізняється за якістю відповідно до особистих характеристик: стать, раса, національність, місце проживання або соціально-економічний статус;

- людиноцентричність – надання медичних послуг з урахуванням індивідуальних цінностей, вподобань і очікувань пацієнтів та культури їх громади.

Для вирішення зазначених проблем в Україні запроваджується перехід до нової система фінансування всіх закладів усіх рівнів надання медичної допомоги за принципом «гроші йдуть за пацієнтом». Що це означає? Держава більше не виділяє кошти згідно з кошторисом на утримання того чи іншого закладу охорони здоров'я (державного чи комунального). Натомість ці заклади перетворюються на автономні суб'єкти господарської діяльності, що отримують плату за результатами своєї діяльності, тобто за фактично надану пацієнтам медичну допомогу. Кожен заклад шляхом укладання договору з НСЗУ отримує фінансування відповідно до кількості пацієнтів, які підписали декларації з лікарями, а також додатково – за пацієнтів,

які проживають на території обслуговування закладів, але ще не обрали лікарів.

Реформування медичного сектору є досить складним процесом, оскільки лікарняні заклади залишаються досить консервативним елементом системи охорони здоров'я, попри нові виклики і зміни в самих системах. Функціональна діяльність медичних закладів на ринку медичних послуг в сучасних умовах має враховувати виклики ендогенного та екзогенного характеру, пов'язані з проведенням медичної реформи та процесами децентралізації, до яких слід віднести: використання нових моделей управління; нових методів оплати медичних послуг, посилення контролю за їх роботою; вдосконалення форм планування та організації діяльності медичних установ; професіоналізацію кадрового забезпечення медичних закладів; інновацізацію інформаційно-аналітичного забезпечення в частині формування електронної системи охорони здоров'я (E-Health); диференціацію джерел фінансового забезпечення надання медичних послуг; дотримання міжнародних стандартів якості надання медичних послуг, здійснення аудиту якості медичної допомоги й постійного моніторингу конкурентоспроможності медичних послуг.

Згідно з метою Концепції побудови нової національної системи охорони здоров'я України щодо збереження і зміцнення здоров'я населення та задоволення об'єктивних потреб населення у якісній медичній допомозі необхідно впровадити комплекс правових, управлінських, фінансово-економічних, структурних, інформаційних, міжсекторальних, комунікаційних та інших компонентів системи в діяльності закладу охорони здоров'я.

Для досягнення поставлених цілей першочерговим завданням є вдосконалення інформаційного забезпечення управлінської діяльності, так як ефективне управління охороною здоров'я неможливе без побудови сучасної гнучкої та прозорої статистичної системи, здатної оперативно та об'єктивно відображати тенденції у ресурсному забезпеченні системи охорони здоров'я та у стані здоров'я населення України.

Система інформаційного забезпечення охорони здоров'я є сукупністю елементів, які постійно змінюються під впливом факторів оточуючого середовища. Останні роки присвячені впровадженню інформаційних технологій не тільки у

лікувальний процес, а й у інформаційно-аналітичну систему охорони здоров'я.

Інформатизація медичних закладів дозволяє покращити контроль використання бюджетних коштів, ефективно використовувати наявні ресурси, підвищити рентабельність медичних організацій, побудувати стратегічне планування на високому рівні.

Але говорити про те, що тільки інформатизація вирішить проблеми процесу збору, зберігання та використання інформації не приходиться. Необхідно змінювати підхід до інформації та впроваджувати нові методологічні правила по роботі з нею.

З точки зору економічної теорії, процес збору інформації в лікувальних закладах можна уявити як виробничий процес, а процес використання інформації для прийняття управлінських рішень на будь-якому рівні – як процес споживання.

Загальновідомо, що надання медичної допомоги населенню супроводжується використанням фінансових, матеріально-технічних та кадрових ресурсів, і супроводжується обміном великої кількості інформації.

Сукупність повідомлень, яка циркулює у системі, між системою та оточуючим середовищем прийнято називати інформаційним потоком. Науковим підґрунтям управління таким потоком займається інформаційна логістика.

В галузі охорони здоров'я логістична інформація цілеспрямовано збирає сукупність фактів, явищ, подій, що становлять інтерес і підлягають реєстрації та обробці для забезпечення процесу управління. Тобто, основним завданням інформаційної логістики є доставка інформації до системи управління, а інформація виступає як самостійний ресурс і самостійний виробничий фактор, і це повністю відповідає особливостям, які склалися в економіці охорони здоров'я.

Пряма вигода від швидкого інформаційного потоку полягає в тому, що вона дозволяє налагодити рівномірний процес управління, головне підтримувати рівновагу між елементами логістичної системи.

Дві області в охороні здоров'я більше інших залежать від інформації - це прогнозування та управління. Прогнозування в логістиці служить для визначення майбутніх потреб. Прогноз використовується як інструмент оцінки того обсягу запасів, який

потрібен для задоволення очікуваних запитів споживачів. Одна з головних причин, за якими необхідна інформація для чіткого управління логістичними операціями, полягає в необхідності компенсувати неточність прогнозів умінням швидко відповідати на зміни в потребі. Системи управління - «точно в термін», «реагування», «безперервне поповнення запасів» - служать прикладами моделей логістичного менеджменту, поява яких стало можливим завдяки сучасним інформаційним технологіям.

З позицій логістики, недоліком несвоєчасної інформації про предмет управління викликає необґрунтоване накопичення її запасів, оскільки непевність споживача у здатності отримати потрібну інформацію, як і непевність постачальника оперативно надати її, викликає зрозуміле бажання підстрахуватися, тобто розширити обсяг інформації.

Інформація, яка у подальшому не буде використана, в кінцевому результаті, «обкрадає» процес, що в свою чергу призводить до зростаючого безглузлого накопичення і зберігання інформації, а це підриває процес управління, віднімаючи час на отримання та обробку непотрібної інформації.

Висока якість отриманої інформації, в свою чергу, підвищує вимоги до професійної компетенції заказників інформації – суб'єктів управління.

За останні роки проведена велика робота щодо інформатизації в сфері охорони здоров'я України, разом з тим існує низка проблем, вирішення яких необхідне для успішної реалізації зазначених заходів.

Зрозуміло, що поставлені завдання не можуть бути вирішені для всіх учасників процесу одночасно. З метою побудови стратегії поетапного впровадження необхідно поставити реальні плани по досягненню результатів.

Побудований таким чином процес управління інформацією дає змогу знайти «слабку ланку» в процесі збору, зберігання та використання інформації та скоригувати в потрібному напрямку, що в свою чергу, налагодить систему постачання інформації в назначений термін, в достатньому обсязі, визначеним суб'єктом управління.

Саме тому, з метою інформаційного забезпечення та підвищення ефективності управління інформацією закладам охорони здоров'я запропоновано впровадити CRM-систему

медичного закладу, яка б дала можливість автоматизувати всі процеси, які відбуваються в закладах охорони здоров'я

В Україні CRM-система є одним із компонентів сучасної електронної системи охорони здоров'я eHealth (меничної інформаційної системи), яка дозволяє автоматизувати та синхронізувати роботу закладів охорони здоров'я з Центральною базою даних (ЦБД). Згідно Постанови Кабінету Міністрів України від 25 квітня 2018 р. № 411 «Про деякі питання електронної системи охорони здоров'я», розглянуто питання обміну даними з Центральною базою даних, яке можна досягти лише за допомогою медичних інформаційних систем. Відмітимо те, що вітчизняна законодавча база допускає використання лише тих систем, які перевірені Міністерством охорони здоров'я і включені до eHealth.

Однією з найпотужніших CRM-систем, схвалених при впровадженні Міністерства охорони здоров'я України, є Doctor Eleks - комплексне рішення, за допомогою якого можна оптимізувати роботу будь-якого закладу охорони здоров'я. Розробниками такої системи є львів'яни. Doctor Eleks підтримує електронну медичну карту пацієнта, інструменти редагування шаблонів документів, особистий кабінет лікаря, модуль реєстрації та роботи зі звітністю, фінансами, кадрами. За допомогою модуля розкладів з'являється можливість формування графіків роботи персоналу, які враховують побажання лікарів і пацієнтів.

Модуль лабораторної інформаційної системи Doctor Eleks доступний в якості окремого програмного продукту. За допомогою багатофункціональних редакторів, які вбудовано в систему, користувачі мають можливість додавати їх в документи пацієнтів, а також здійснювати обробку фото і відео. За допомогою даного програмного забезпечення в закладах охорони здоров'я з'являється можливість формування звітності, здійснення перегляду медичних документів з метою проведення їх аудиту, також система підтримує модуль PACS, веб-клієнт тощо.

Таке програмне забезпечення ліцензується на базі постійних та тимчасових ліцензій. Окремо оплачуються послуги з впровадження, інтеграції, технічної підтримки після закінчення терміну дії ліцензії на програмне забезпечення, а також витрати

на використання мобільного додатку, веб-сервісів та співробітництва зі страховими компаніями.

До програми включений такий модуль, як електронна карта здоров'я. У ньому зберігаються всі дані про пацієнтів - реєстраційні дані, результати оглядів різних лікарів, лабораторні аналізи та різні фото та відео (УЗД, рентген тощо).

Внесення інформації в карту пацієнта з шаблонами і її збереження в структурованому вигляді відкриває широкі можливості для аналізу даних і забезпечує обмін інформацією з закладами охорони здоров'я. Зручний пошук даних дає можливість швидко знайти потрібну інформацію у великих обсягах документів. Використовуючи опцію «статистична обробка даних» можна швидко сформувати велику сукупність необхідних звітів відповідно до вимог Міністерства охорони здоров'я та інших контрольних органів.

Система дозволяє легко створювати, редагувати та роздруковувати різні декларації, довідки, виписки, а також зберігати копії цих документів у медичній карті пацієнта. Усі ці дані можна експортувати та зробити доступними для пацієнтів на портативних носіях у зручному для пацієнта форматі, який можна переглядати на будь-якому комп'ютері.

Програма дає можливість налаштувати роботу реєстратури закладу охорони здоров'я, економлячи тим самим час лікарів і пацієнтів, а швидке реагування на дзвінки дає можливість співробітникам реєстраторів робити необхідні корективи в графік роботи лікарів і врахувати використання кабінетів та приміщень.

В системі завантажено всі види звітів, затверджених Міністерством охорони здоров'я України (форма № 41 та ін.). Завдяки гнучкості системи при створенні статистичних звітів користувач має можливість самостійно здійснювати комбінування вибірки з різних даних в процесі формування документу. Такі звіти швидко набувають форм наочності, що дає можливість керівнику здійснювати аналіз роботи як всієї клініки, так і окремих лікарів, стажерів і лабораторій, а лікар одним натисканням кнопки може створювати звіти про свою роботу.

При формуванні звітів можна завчасно задавати парламенти для необхідної деталізації інформації про діяльність конкретних співробітників. Система також автоматизує формування річних, кварталних та інших видів звітів. Завдяки модулю «Аудиторські

документи» керівник закладу охорони здоров'я може оперативно отримати всю необхідну інформацію, проаналізувати діяльність закладу, контролювати повноту та правильність внесення даних обстеження, регулювати права доступу до документів, вести облік навантаження персоналу та контролювати якість послуг.

Можливість здійснення швидкого збору та оброблення інформації для проведення аналізу діяльності закладу охорони здоров'я та генерування статистичної звітності, контроль якості послуг, що надаються, регулювання прав доступу до документації та облік кадрового навантаження роблять систему «Доктор Елекс» важливим і дієвим інструментом для керівника будь-якого закладу охорони здоров'я.

Перевагами впровадження даної CRM-система для менеджера закладу охорони здоров'я є можливість: перегляду всього переліку послуг медичного закладу та його корегування; відслідковування неправомірних дій з документами; оптимізація чисельності медичних працівників та моніторинг їх роботи.

Впровадження запропонованого програмного забезпечення Doctor Eleks дасть можливість збільшити кількість пацієнтів поліклініки на 20%.

Список використаних джерел

1. Ачкасова Л.М. Експрес-оцінка ефективності управління підприємством. URL.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ektk_2018_28_11
2. Батракова Т.І. Управління ефективністю діяльності підприємства – запорука його успішного функціонування. Економічний аналіз. 2016. Том 19. № 2. С. 13-19.
3. Белікова І.В., Костріков А.В. Застосування принципів логістики як основи для оптимізації інформаційно-аналітичної системи охорони здоров'я України. URL.: <https://cyberleninka.ru/article/n/zastosuvannya-printsipiv-logistiki-yak-osnovi-dlya-optimizatsiyi-informatsiyno-analitichnoyi-sistemi-ohoroni-zdorov-ya-ukrayini>
4. Белікова І.В., Руденко Л.А. Роль статистичної інформації в процесі управління в галузі охорони здоров'я. Актуальні проблеми сучасної медицини: Вісник Української медичної стоматологічної академії. 2019. Том 11, випуск 3 (35). С. 56-58.

5. Борщ В.І. Аналітичний інструментарій оцінки ефективності систем управління підприємством в інноваційній економіці. URL.: <http://pratsi.opu.ua/app/webroot/articles/1364640463.pdf>
6. Говорушко Т.А., Климаш Н.І. Управління ефективністю діяльності підприємств на основі вартісно-орієнтованого підходу: монографія. Київ: Логос, 2017. 204 с.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
8. Грабовський В.А., Клименко П.М. Системний підхід до управління закладами охорони здоров'я. Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. 2019. № 3. С. 136-142.
9. Департамент оцінки медичних технологій. URL.: <https://www.dec.gov.ua/ua/department-omt/>
10. Дмитрук О.В. Управління адаптацією персоналу закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання. URL.: http://www.http://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/5_10_uk/33.pdf.
11. Економічний енциклопедичний словник. URL.: http://subject.com.ua/economic/slovník/414_2.html.
12. Економічний словник-довідник. За ред. С.В. Мочерного. К. : Феміна, 1995. 368 с.
13. Ефективне управління медичними закладами. Можливості МІС. URL.: <https://euromd.com.ua/post-8164-efektivne-upravlinnya-medichnimi-zakladami-mozhливosti-mis>.
14. Жаворонков Е.П. Логистический менеджмент в здравоохранении: учеб. пособие. Новосибирск : Сибмедиздат НГМУ, 2009. 128 с.
15. Журавська А.Р. Теоретичні засади антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Наукові горизонти. 2018. № 1-2(2). С. 227-235.
16. Зельдович Б.З. Менеджмент : учебник. М. : Экзамен, 2017. 591 с.
17. Інформаційне забезпечення менеджменту. URL.: https://stud.com.ua/10366/menedzhment/informatsiyne_zabezpechenya_menedzhmentu

18. Кальченко А. Г. Логістика: Підручник. К.: КНЕУ, 2013. 284 с.
19. Квятковська Л.А., Воробйова Л.Д. Комплексний підхід до оцінки ефективності управління підприємством. Вісник НТУ «ХПІ». 2019. № 50 (1023). С. 67-75.
20. Керанчук Т.Л. Концепція вартісно-орієнтованого управління підприємством та можливості її адаптації в Україні. Фінанси України. 2018. № 7. С. 104–114.
21. Кирпиченко К.С. Аналіз основних принципів і методів управління підприємством. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. № 36. С. 345-347.
22. Коваленко М.В., Фоніна Я.В., Дейнеко К.А. Особливості управління ефективністю діяльності підприємств в умовах економіки України. URL.: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/4_2018/17.pdf
23. Конституція України: Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>
24. Кривенко Є.М., Ситенко О.Р., Знаменська М.А. Використання медичних інформаційних систем у комунікаційній діяльності. URL.: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uzn_2015_3_17.pdf
25. Кузнецов Е.А. Вступ до спеціальності менеджмент: навчально-методичний посібник. Херсон : Гринь Д.С., 2017. 80 с.
26. Кузнецова Т.В. Комплексний підхід до вдосконалення системи управління персоналом на експортноорієнтованих підприємствах України. Бізнес Інформ. 2019. № 1. С. 308-313.
27. Куценко А.В. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю діяльності підприємств споживчої кооперації України: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2008. 205 с.
28. Лазарева Н.О. Про розуміння управління ефективністю діяльності підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2015. № 2(40). С. 105-109.
29. Лизунова О. М., Пуханов О. О. Забезпечення ефективності діяльності підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2017. Випуск 12. Ч. 1. С. 187-190.

30. Лутковська С.М., Цицкун О.П. Теоретико-методологічні засади ефективного управління підприємством. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8403>
31. Мартинюк О.А., Курдибанська Н.Ф. Впровадження системи управління якістю в медичних закладах. Причорноморські економічні студії. 2016. Вип. 6. С. 75-79.
32. Мельник Л.А. Сучасний керівник медичного закладу в умовах реформування здравоохоронної галузі. URL.: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1336>.
33. Менеджмент : навч. посіб. За ред. С.І. Михайлова. Вінниця : НОВА КНИГА, 2006. 416 с.
34. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text>
35. Модернізація менеджменту системи охорони здоров'я в умовах проведення медичної реформи. Аналітична записка за матеріалами науково-практичної конференції з міжнародною участю. URL.: <http://dSPACE.tneu.edu.ua/bitstream/316497/33636/1/pdf>
36. Назарко С.О. Ефективне управління медичним закладом в умовах реформування системи охорони здоров'я. URL.: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7574>
37. Науковий Менеджмент в медицині. URL.: <http://angio-veritas.com/innovatsiji/naukovo-innovatsijnyj-menedzhment>.
38. Олексюк О.І. Економіка результативності діяльності підприємства: монографія. Київ: КНЕУ, 2008. 362 с.
39. Петровці М.М. Ефективність діяльності підприємств-природокористувачів (за матеріалами підприємств Закарпатської області): автореф. дис...канд. екон. наук: 08.06.01. Ужгород, 2004. 20 с.
40. Податковий кодекс України: Закон України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
41. Райзберг Б.А., Л.Ш. Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М. : ИНФРА-М, 2005. 480 с.
42. Рац О. М. Визначення сутності поняття «ефективність функціонування підприємства». Економічний простір. 2018. № 15. С. 275–285.

43. Рудінська О.В., Ленська Н.І. Сучасна структура та ефективність методів менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2016. Том 15. Вип. 2 (33). С. 105-122.
44. Світлична Я.В. Оцінка та забезпечення економічної результативності функціонування дорожньо-будівельних підприємств: автореф. дис...канд. екон. наук: 08.07.03. Харків, 2002. 19 с.
45. Селезньова Г.О., Іпполітова І.Я. Ефективність системи управління підприємством. URL.: <http://www.repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/22851>
46. Смирнов С.О., Бикова В.Г. Механізм економічного управління закладами охорони здоров'я. Управління розвитком. 2016. № 3. С. 78–83.
47. Стефанишин Л.С. Теоретико-методичні основи застосування партисипативного управління закладом охорони здоров'я. Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво. 2019. № 3. С. 160-166.
48. Тарасова Г.О. Методи управління підприємством в умовах економічної нестабільності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. № 5. С. 167-170.
49. Управління медичним закладом в процесі реформи: що необхідно і чого не слід робити. URL.: <https://www.umj.com.ua/article/127584>.
50. Чанишева Г.І., Наньєва М.І. Правове забезпечення управлінської діяльності менеджерів. URL.: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/663/637>
51. Ямненко Т.М. Медична реформа: реалії України та міжнародний досвід. Юридичний вісник. Повітряне і космічне право. 2018. № 2. С. 116-120.
52. Яркіна Н.М. Управління підприємством як економічна категорія (Теоретичні аспекти). URL.: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2018/1_2014/26.pdf

Пилипенко О.В.

Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки

В сучасних умовах однією із найважливіших передумов ефективного управління будь-якою господарюючою комерційною системою є уміння передбачати перспективи підприємства з урахуванням, як різноманітних внутрішніх факторів впливу, так і чинників зовнішнього середовища. Довгостроковий стійкий розвиток будь-якого підприємства, його економічне зростання забезпечуються правильним вибором цільових орієнтирів та засобів їх реалізації, які дозволяють найкращим чином використовувати наявні ресурси та компетенції. Відтак, питання довгострокового виживання та розвитку господарюючих суб'єктів вирішуються на основі системної концепції розвитку підприємства, яка у світовій практиці отримала назву «стратегічне управління».

Незважаючи на те, що за принципами стратегічного управління розвивається більшість великих підприємств корпоративного сектора економічно розвинутих країн, слід констатувати, що для України ця сфера управлінської діяльності залишається недостатньо дослідженою та маловикористовуваною в практичній діяльності. В результаті велика кількість підприємств виявляються неспроможними протистояти агресивному конкурентному середовищу, адже понад 70 % новостворених суб'єктів господарювання припиняють свою діяльність менше ніж за рік [9, с.67].

Як відомо, термін «стратегія» етимологічно походить від грецького слова «strategia» (stratos – військо і agein – вести) [24, с.29], за допомогою якого описували найважливішу частину військового мистецтва. Саме давні греки почали застосовувати цей термін в умовах різкого ускладнення процесу прийняття військових рішень, коли виникла необхідність у координації дій багаточисленних військових формувань. Відтак, питання координації і синергії між різними підрозділами військових

формувань опинились в центрі уваги успішних афінських полководців [14, с.15].

Сучасне наукове переосмислення категорії «стратегія» прийнято пов'язувати з 50-60-ми рр. XX ст., однак у цьому питанні в багатьох науковців немає однозначності. Зокрема, на думку відомого дослідника В.С. Катькало, важливою передумовою наукового розвитку стратегічного управління слід вважати 1911 р., коли в Гарвардській школі бізнесу вперше було введено в навчальний процес викладання курсу «Політика бізнесу», який, на думку автора, став праобразом сучасної навчальної дисципліни «Стратегічне управління» [33, с.126].

Переломним моментом у формуванні стратегічного управління підприємствами як наукової дисципліни правомірніше вважати період становлення і зростання в епоху інтенсивної (особливо в США) індустріалізації на рубежі XX ст., крупних промислових корпорацій, або в термінології А. Чандлера, «сучасного ділового підприємства» [41, с.251]. Свого роду квінтесенцією організаційних змін, які відбувалися у промисловому секторі США на початку XX ст. і вплинули на становлення «науки про стратегії» слід вважати легендарну реструктуризацію компанії General Motors, проведена у 1921 р. А. Слоуном на принципах відділення стратегічного менеджменту від оперативного [41, с.252]. Сучасні наукові дефініції поняття «стратегія підприємства» представлено в табл. 1.

Таблиця 1

Сучасні наукові дефініції поняття «стратегія підприємства»

Автор	Визначення
Вергал К.Ю. [5, с.34]	Стратегія бізнесу дає відповіді на питання, де повинна конкурувати фірма і як це слід робити, щоб досягти перемоги.
Гедройц Г.Ю. [9, с.23]	Стратегія – це констатація наміру, який визначає засоби для досягнення цілей, пов'язаного з довгостроковим розподілом значних ресурсів компанії, з гнучкою відповідністю цих ресурсів і здатностей особливостям зовнішнього оточення.
Губенко В.І. [14, с.13]	Стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідна для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.

Данілова Є.І. [15, с.25]	Стратегія – узагальнююча модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей шляхом координації і розподілу ресурсів компанії.
Дикань В.Л. [19, с.67]	Стратегія – це не детальний план чи програма інструкцій; це об'єднуюча тема, що забезпечує узгодженість і задає загальний напрям діям і рішенням людини або організації.
Довгань А.Є. [20, с.312]	Стратегія – визначення напрямку і масштабу діяльності організації у максимально можливій довгостроковій перспективі, що дозволяє узгоджувати ресурси компанії з мінливими умовами зовнішнього середовища і особливо з ринками, споживачами і клієнтами з метою задоволення потреб зацікавлених сторін.
Загірняк Д.М. [23, с.104]	Стратегія компанії описує, яким чином виробляти цінність для акціонерів, клієнтів і членів співтовариства взагалі. Створення стратегії та її реалізація повинні бути спрямовані на мобілізацію і стратегічну відповідність нематеріальних активів.
Ігнатєва І.А. [24, с.89]	Стратегія компанії – це пошук відповідності між внутрішніми можливостями компанії і зовнішнім середовищем.
Касич А.О. [30, с.291]	Успішна стратегія повинна являти собою просту і послідовну серію довгострокових цілей і задач, які базуються на чіткому розумінні зовнішнього середовища і об'єктивній оцінці наявних і необхідних для виконання поставлених задач ресурсів.
Ковальська С.Т. [33, с.126]	Стратегія – це мистецтво зорієнтувати організацію таким чином, щоб вона продовжувала існувати і досягла переваг над конкурентами.
Легомінова С.В. [41, с.250]	Стратегія – детальний всеохоплюючий план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Мальська М.О. [43, с.45]	Розробка конкурентної стратегії полягає в пошуку чіткого формулювання того, як підприємство буде вести конкуренцію, якими мають бути його цілі і які засоби та дії знадобляться для досягнення цих цілей.
Тертична В.В. [69, с.337]	Будь-яка стратегія, незалежно від сфери застосування повинна мати дві ключові складові: стратегічні цілі (тобто, те чого стратегія передбачає досягти) і план дій (тобто засіб, за допомогою якого пропонується досягти намічених цілей).

Резюмуючи представлені в табл. 1 визначення, можна стверджувати, що одного простого трактування стратегії не існує. Тим більше, що будь-яка стратегія є певне спрощення, що перекидає реальність. Але коли керівництво впевнено в діях, зумовлених опрацьованою стратегією, то фірма може досягти високих результатів. У цьому і полягає основне призначення стратегії – спрямувати зусилля всіх працівників на вирішення конкретних завдань для виконання місії і досягнення цілей організації.

На основі представлених визначень вважаємо за можливе дати наступне визначення: стратегія – це довгостроковий якісно визначений напрям розвитку організації, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей. Він розробляється для того, щоб визначити, в якому напрямку буде розвиватись компанія, та приймати рішення при виборі способу дій.

Стратегію відрізняють довгостроковість та впровадження інновацій (нововведень). Основне завдання, яке вирішує стратегія діяльності фірми – забезпечення впровадження інновацій та змін в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, внутрішньої координації та передбачення майбутніх змін у діяльності.

Стратегія необхідна будь-якій фірмі, що претендує на успіх, щоб визначити, в якому напрямку вона буде розвиватись. По суті, вибір стратегії означає, що з усіх можливих шляхів розвитку і способів дії, що відкриваються перед компанією, вона обирає конкретний напрямок.

Добре розроблена стратегія – основа підвищення конкурентоспроможності фірми, сильної конкурентної позиції і формування такої організації, яка за допомогою удосконалення структури управління і підвищення організаційної культури могла б успішно працювати у жорстких ринкових умовах.

Ефективне вирішення проблеми виживання і забезпечення безупинного розвитку фірми полягає у створенні і реалізації її конкурентних переваг, що значною мірою можуть бути досягнуті на основі грамотно розробленої й ефективної стратегії розвитку.

У даний час середовище діяльності вітчизняних підприємств характеризується підвищенням складності, рухливості і

невизначеності (нові інформаційні технології, індивідуалізація і динамізм поведінки споживачів, посилення міжнародної конкуренції, високі вимоги до якості товарів і обслуговування й ін.), що підтверджує актуальність і необхідність просування в практику підприємств ідей і технологій стратегічного менеджменту.

Галузь стратегічного менеджменту відрізняється великою тематичною різноманітністю (наприклад, реструктуризація підприємств, стратегія підвищення вартості підприємства, динамічні ключові компетенції, стратегія управління знаннями, інформаційна технологія і стратегія й ін.) та наявністю різних поглядів на процес побудови стратегії. Велика робота з класифікації й аналізу розробок різних шкіл стратегій проведена Г. Мінцбергом та іншими науковцями.

Беручи за основу ряд наукових публікацій, дамо коротку характеристику десяти шкіл управлінської думки з метою опису стану і виявлення нових підходів до розробки стратегії підприємства (табл. 2).

Таблиця 2

Характеристика наукових шкіл розробки стратегій розвитку підприємства [43]

Назва школи	Відмітна характеристика
1. Школа дизайну	Формування стратегії як процес осмислення
2. Школа планування	Формування стратегії як формальний процес
3. Школа позиціонування	Формування стратегії як аналітичний процес
4. Школа підприємництва	Формування стратегії як процес передбачення
5. Когнітивна школа	Формування стратегії як ментальний процес
6. Школа навчання	Формування стратегії як процес, що розвивається
7. Школа влади	Формування стратегії як процес ведення переговорів
8. Школа культури	Формування стратегії як колективний процес
9. Школа зовнішнього середовища	Формування стратегії як реактивний процес
10. Школа	Формування стратегії як процес трансформації

конфігурації	
--------------	--

Десять шкіл поділяються на три групи. Розробників перших трьох шкіл цікавить те, як повинні формуватися стратегії, а не те, як вони формуються насправді. Ці школи мають розпорядчий характер. Наступні шість шкіл, від підприємницької до школи зовнішнього середовища, названих описовими, концентрували свою увагу на специфічних аспектах формування стратегії, тобто вони прагнули пов'язати пояснення принципів формування стратегії і розгортання стратегічного процесу в часі [43, с.28].

Аналізовані школи стратегій це, по суті, реакції дослідників і керівників успішно діючих фірм на зміни, у першу чергу зовнішнього середовища фірм, за змістом і часом появи, що відбивають окремі етапи розвитку стратегічного менеджменту. Кожна зі шкіл пропонує модель, тобто структуру, послідовність і зміст розробки стратегії підприємства. Модель впливає на аналіз дійсності, і тому відіграє ключову роль у розробці стратегії підприємства [22, с.34].

Практика бізнесу показує, що успішну стратегію не можна скопіювати і єдиної стратегії для всіх фірм не існує. Тому ефективне управління неодмінно вимагає від менеджерів стратегічного мислення й уміння розробляти і реалізовувати стратегію. Можливу схему підходу до побудови стратегії розвитку підприємства подано на рис. 1.

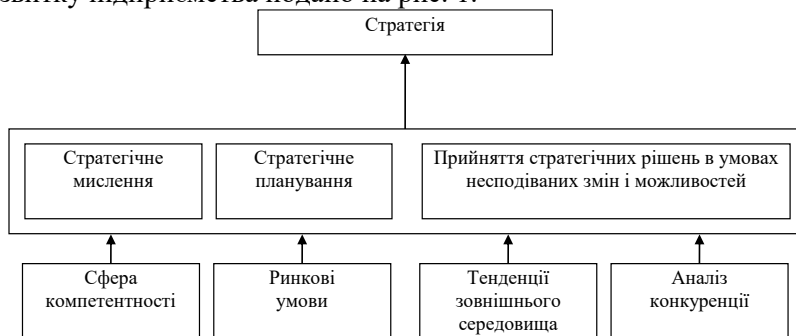


Рис. 1. Загальна схема підходу до побудови стратегії розвитку підприємства за Кенуеллом [30]

Основна перевага стратегічного управління полягає в більшому ступені обґрунтованості планових показників, в

більшій вірогідності реалізації плануємих сценаріїв розвитку подій.

Існують певні характерні риси, що притаманні будь-якій стратегії розвитку підприємства [14, с.15]:

стратегія як засіб досягнення мети, якої прагне досягти організація, може змінюватися в окремі моменти і на різних рівнях ієрархії;

стратегія має узгоджуватися з місією, орієнтирами, які визначила для себе організація;

у процесі формулювання стратегії доводиться користуватися узагальненою, неповною та неточною інформацією стосовно альтернатив розвитку;

процес розробки стратегії не завершується вживанням негайних заходів і здійснюється з орієнтацією на певний напрям розвитку;

сформульована стратегія використовується для розробки подальших стратегічних проектів із застосуванням пошукових методів;

необхідність у даній стратегії зникає, як тільки реальний процес розвитку починає виводити організацію на рівень очікуваних подій;

успішне використання стратегії неможливе без зворотнього зв'язку.

Розкривши сутність основних аспектів стратегії розвитку підприємства, виділимо тепер основні етапи і послідовність формування стратегічної поведінки окремого підприємства в процесі його розвитку на ринку. Що стосується вибору моделі стратегічного розвитку, то тут виникають певні труднощі. У ході розвитку теорії стратегії різні дослідники пропонували різні підходи.

М. Мескон та ін. вважають, що процес стратегічного управління має складатися з дев'яти етапів (рис. 1.2): вибору місії фірми; формулювання цілей фірми; аналізу зовнішнього середовища; управлінського обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналізу стратегічних альтернатив; вибору стратегії; реалізації стратегії; управління і планування, реалізації і контролю реалізації стратегічного плану; оцінки стратегії [9, с.22].

Зіставляючи підходи зазначених та інших дослідників щодо визначення змістовної сторони розробки та реалізації стратегії, можна констатувати, що складність (організація – найскладніше штучне утворення людини) і динамічна природа організацій ускладнюють розробку однієї специфічної моделі процесу стратегічного управління. Виходячи з проаналізованих вище найбільш відомих моделей та відповідно до існуючих класичних уявлень, процес розробки стратегії можна розглядати як динамічну сукупність чотирьох взаємопов'язаних управлінських підпроцесів, які логічно слідують один за одним. Разом з тим, існує стійкий зворотний зв'язок і, відповідно, зворотний вплив кожного підпроцесу на інші, зокрема, і на весь процес в цілому. Це є важливою особливістю структури стратегічного управління [5, с.35].



Рис. 2. Система розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства [9]

Таким чином, загальний процес розробки та реалізації стратегії розвитку підприємства включає чотири підпроцеси.

Перший підпроцес – аналіз середовища. Аналіз середовища вважається початковим, оскільки він забезпечує базу для визначення місії і цілей організації і розроблення стратегій поведінки, дозволяє виконувати місію і досягати поставлених цілей. Аналіз середовища передбачає вивчення його трьох

складових [9, с.23]: макрооточення; безпосереднього оточення; внутрішнього оточення.

До аналізу макрооточення входить вивчення впливу таких компонентів, як: стан економіки в державі і регіоні; правове регулювання і нормативне поле; політичні процеси; природне середовище і ресурси; соціальна і культурна складова суспільства; науково-технічний і технологічний розвиток суспільства; інфраструктура і т.п.

Безпосереднє оточення аналізується за такими компонентами: покупці; постачальники; конкуренти; ринок робочої сили.

Аналіз внутрішнього середовища розкриває власні можливості і потенціал, на який може розраховувати підприємство в конкурентній боротьбі за досягнення поставленої мети, дозволяє усвідомити цілі організації і більш конкретно сформулювати її місію. При проведенні цього аналізу слід також пам'ятати, що фірма чи підприємство не тільки виробляє продукцію для оточення, але й забезпечує своїм працівникам можливість існування і соціальний захист.

Другий підпроцес – визначення місії і цілей складається з трьох компонентів, кожен з яких вимагає напруженої і відповідальної роботи.

Компонент перший полягає у визначенні місії організації, яка у сконцентрованій формі виражає суть існування фірми і її призначення.

Компонент другий полягає у визначенні довготермінових цілей, які встановлюються, виходячи з призначення фірми, і представляють такі результати, яких хотілось би досягти в перспективі.

Компонент третій є завершальним у цій складовій стратегічного управління і полягає у визначенні короткотермінових цілей [23, с.103].

Визначення місії і цілей організації призводить до того, що робить прозорою діяльність, для чого функціонує фірма і до чого вона прагне.

Третій підпроцес – розробка і вибір стратегії виконується після визначення місії і цілей. Ця складова вважається серцевиною стратегічного управління. За допомогою спеціальних методів та прийомів підприємство визначає, яким чином

Четвертий підпроцес – реалізація стратегії і контроль – критичний момент, оскільки підприємство має успішно досягати поставленої мети. Нерідко буває, що підприємство не в змозі здійснити обрану стратегію. Причинами цього є неправильно проведений аналіз і, відповідно, зроблені висновки, або непередбачені зміни в навколишньому оточенні. Зустрічаються й такі випадки, коли керівництво не може відповідним чином залучити наявний потенціал для реалізації стратегії, зокрема це стосується трудового потенціалу.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що в сучасних ринкових умовах стратегія розвитку є однією з найважливіших рушійних сил, що допомагає господарюючим суб'єктам вірно визначати стратегічні напрямки розвитку, рухатись до своєї мети та забезпечувати стійкий конкурентний розвиток на ринках товарів та послуг.

Система стратегічного управління набуває все більшого розвитку в країнах, що розвиваються, в тому числі і в нашій країні.

В сучасних умовах Уряди розвинених країн реалізують спеціальні програми цифрової трансформації (digital transformation) економіки й бізнесу. В основі останньої лежать кілька ключових технологій: штучний інтелект; роботизація виробництва і бізнес-процесів; багатоканальний збір та аналіз великих даних, застосування на їх основі інструментів поведінкової економіки – як для передбачення і задоволення попиту і бажань споживачів, так і активного їх формування. Водночас цифрова трансформація бізнесу – це перегляд корпоративних, ділових, функціональних стратегій та моделей розвитку бізнес-організацій [1, с.260].

Перехід до цифрової економіки базується на цифрових технологіях, що характеризують Четверту промислову революцію. Учені виокремлюють відповідні етапи техніко-економічного розвитку суспільства (рис. 3).

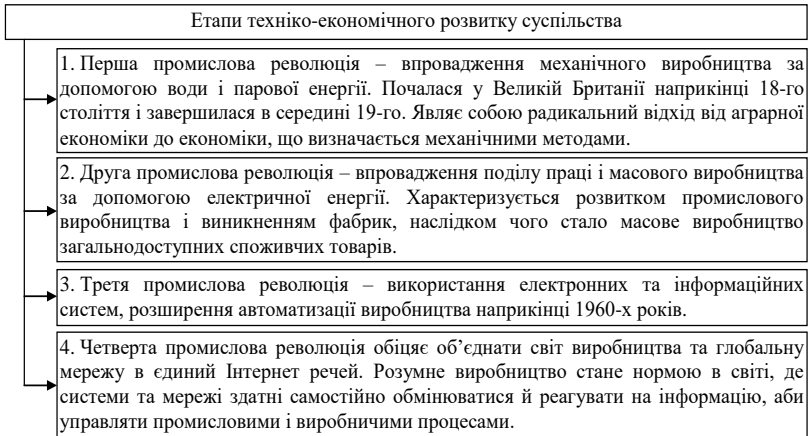


Рис. 3. Етапи техніко-економічного розвитку суспільства [31]

Змістом Четвертої промислової революції є цифровізація (діджиталізація) – «насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможливує інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основна мета цифровізації полягає у досягненні цифрової трансформації існуючих та створенні нових галузей економіки, а також трансформації сфер життєдіяльності у нові більш ефективні та сучасні. Такий приріст є можливим лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, які стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, в національні, регіональні, галузеві стратегії і програми розвитку. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності» [31, с.9].

В умовах Четвертої промислової революції формується концепція промислового розвитку Індустрія 4.0 (Industry 4.0), яка стосується цифровізації виробничих процесів в промисловості, енергетиці, у сфері транспорту, інфраструктури та логістики і передбачає технологічну еволюцію від вбудованих систем до кіберфізичних систем (CPS). І хоча до Індустрії 4.0 не включають інші сфери економіки та соціальної сфери – банки, ритейл та дистрибуцію, телеком, охорону здоров'я, освіту, е-урядування

тощо, у цих сферах є свої тенденції та напрями щодо цифровізації. Першочергове втілення концепція одержала у Німеччині, де «Індустрія 4.0» реалізується як один із десяти «Проектів майбутнього», визначених урядом країни в рамках Високотехнологічної стратегії і який спрямовується на забезпечення провідної ролі країни в сфері індустріальних інформаційних технологій [36, с.106].

У класичному розумінні поняття «цифрова економіка» (термін «digital economy», «цифрова економіка») ввів до наукового обігу у 1995 р. Д. Тепскотт (Don Tapscott)) означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані – як числові, так і текстові. Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток і поширення яких уже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси. Саме дані є ключовим ресурсом цифрової економіки, вони генеруються та забезпечують електронно-комунікаційну взаємодію завдяки функціонуванню електронно-цифрових пристроїв, засобів та систем.

Основними складовими цифрової економіки вважають [85, с.471]:

широке застосування цифрових технологій та цифрових інфраструктур (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі тощо);

електронний бізнес (ведеться через комп'ютерні мережі), тобто виробництво електронних товарів і послуг;

електронну комерцію (передачу товарів онлайн).

С.В. Коляденко характеризує цифрову економіку у вузькому та більш широкому значенні. У вузькому розумінні – це [36, с.106]:

інформаційна економіка: виробництво програмних продуктів, основним ресурсом та фактором якого є інформація;

Інтернет-економіка: інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг та ін.) через Інтернет;

«хмарна економіка» (cloud economy): комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний, мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно. Хмарні рішення дозволяють

необмежене та блискавичне масштабування, а також віддалену роботу;

віртуальна економіка: такою її робить основний простір функціонування цифрової економіки;

розумна економіка (smart economy): новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності («розумний дім», «розумне місто», електронний уряд, пряма демократія тощо).

У більш широкому значенні цифровою економікою є діяльність, що здійснюється в будь-якій реальній галузі (промисловість, будівництво, сільське господарство, освіта, медицина та ін.) із використанням нових технологічних продуктів.

Найбільш адекватним для економічної теорії є поняття «інформаційно-мережева економіка», де увага концентрується на характері ресурсу та механізмі організаційно-господарських зв'язків.

Останні здійснюються завдяки децентралізованим протоколам та соціальній мережі. Технологічною основою мережі стають платформи – цифрове середовище, в якому особливий програмно-апаратний комплекс із набором певних сервісів і функцій забезпечує можливості прямого взаємозв'язку між споживачами та виробниками. Особисте спілкування та економічні зв'язки здійснюються через мережу, яка вже має не тільки централізоване упорядкування, але й децентралізовані способи взаємодії. Найхарактернішою ознакою мережевого взаємозв'язку є цифрові платформи як фундаментальний елемент інформаційної економіки.

Саме на цифрових платформах з'являється блокчейн (Block Chain) як технологія розподілу баз даних (без єдиного центру), що підтримується всіма учасниками. На основі транзакцій блокчейну з'являється локально-мережева валюта Біткоїн (Bitcoin), що принципово неможливо в умовах ієрархічних зв'язків грошової системи [36, с.107].

За даними дослідження Pricewaterhouse Coopers, збільшення рівня діджиталізації країни на 10% веде до зростання ВВП на душу населення до 0,75%. Згідно з висновками ресурсу Academics, зростання цього ж показника на 10 пунктів сприяє зниженню рівня безробіття на 1,02%. На думку ж компанії

Accenture, цифрові технології можуть бути використані як поштовх для швидшого економічного розвитку, що додасть до 1 трлн. дол. США до ВВП ТОП 10 найбільших країн світу.

За прогнозами американської консалтингової компанії BCG, до 2035 р. обсяг цифрової економіки в світі досягне 16 трлн. дол. США. Зараз в Європі частка цифрової економіки у ВВП становить понад 5%, у США – 6%. Внесок цифрових технологій у ВВП Великої Британії досягає 12%. У Китаї рівень цифровізації вище, ніж рівень розвитку економіки в цілому, - на частку Інтернету припадає більше третини ВВП країни.

Цифрову економіку Китаю зараховують до групи «початківців лідерів». Причому цифровізація охоплює всі сфери суспільного життя. Наприклад, діджиталізація освіти зараз є головним трендом розвитку освітніх систем майже в усіх країнах світу і на всіх рівнях [97, с.198].

Результати цифрової трансформації бізнесу говорять самі за себе. За даними дослідження Dell Technologies Digital Transformation Index, цифровізація сприяє прогнозуванню, управлінню ресурсами, відстеженню поставок і блокчейну. 77% опитаних топ-менеджерів вірять, що в найближчі п'ять років вони використовуватимуть нові технології для прогнозування споживчого попиту; 68 % мають намір використовувати найновіші технології для поліпшення прозорості ланцюга постачання, його відстеження й ефективності; 47% вважають, що здійснюватимуть операції з використанням блокчейну [83].

Інше дослідження вказує на те, що 78% фірм, які займаються цифровою трансформацією бізнесу, краще запускають нові продукти чи послуги або вирошують стартапи; 62% швидше виходять на ринок, у тому числі через цифровий маркетинг і персоналізацію; 60% ефективніше управляють витратами через здешевлення технологічних експериментів.

У процесі вивчення впливу цифрової економіки на стратегії розвитку підприємства необхідно визначити основні зміни, що відбулися в діловому середовищі під впливом «цифровізації» [84; 96]:

1. Зміни в стратегії взаємовідносин із клієнтами.

Використання цифрових технологій, включаючи штучний інтелект, та посилення конкуренції породжують такі тенденції, як

поглиблення відносин з покупцем, спілкування з ним у цифровому середовищі та реагування на зміни в його запитах.

Проблеми клієнта, їх вирішення, стають джерелом прибутку. В цифровій економіці робота з клієнтом індивідуалізується, практикується залучення та співпереживання. Зростає цінність клієнтського досвіду, який також стає джерелом прибутку і одночасно набутою вигодою в сегменті міжфірмових відносин (B2B). На основі індивідуалізації задоволення попиту та поглиблення відносин з покупцем зростає ймовірність цінової дискримінації, що, з одного боку, також є додатковим джерелом прибутку, а з іншого, додатковою можливістю для покупця [96, с.5].

Цифрові технології, заощаджуючи транзакційні витрати, а іноді і знижуючи їх до нуля, породжуючи новий потенціал, і одночасно нові вимоги та вимоги ринку, прискорюють бізнес та виробництво. В результаті термін служби не тільки товару, але й компанії скорочується. Таким чином, у рейтингу Standard & Poor 500 тривалість життя великих корпорацій скоротилася з 60 років до 18 [83].

2. Нові умови в роботі з клієнтами.

Результати прориву в науці та економіці забезпечуються широким використанням штучного інтелекту: від програмного забезпечення для відкриття нових препаратів до алгоритмів, які визначають наші культурні інтереси та передбачають нашу поведінку.

Багато таких схем побудовано на основі інформаційних слідів, які клієнти залишають у цифровому полі, наприклад, перебуваючи в соціальних мережах, переглядаючи веб-сайти компаній або іншої інформації. Зокрема, ніні використовуються такі програми, як, наприклад, Siri (від Apple) до потужної підсистеми штучного інтелекту (AI Field). Обробляючи індивідуальну інформацію про користувачів сайту, вони виконують роль інтелектуальних консультантів, формуючи «оточуючий розум». Це інтелектуальне цифрове інтерактивне середовище, яке оточує користувача автоматизованими персональними консультантами. Електронні пристрої вивчають і передбачають потреби, допомагають робити вибір та реалізовувати їх, формуючи особисту екосистему людини [40, с.7].

3. Зміни в конкуренції.

Перехід до цифрової економіки змінюється в умовах конкуренції. Наприклад, конкуренти можуть стати партнерами, з'єднавшись між собою за допомогою цифрових платформ та спільного використання [36, с.107].

Водночас з'являється протилежне явище порушення конкуренції. Це раптова поява конкурентної переваги у новачка, наприклад, через стартап або доступ до глобальних цифрових платформ для досліджень, розробок, маркетингу, швидких продажів та розподілу. Такі компанії випереджають авторитетних старожилів за швидкістю, вартістю та якістю доставки товарів або послуг.

Іншим джерелом порушення конкуренції з боку цифрових технологій є здатність перетинати галузеві межі. Це дозволяє використовувати бази клієнтів, інфраструктуру та технології на міжгалузевому рівні. Таким чином, можна собі уявити, як підвищується ефективність роботи компанії, як різко знижуються витрати. Прикладом є впровадження телекомунікаційних компаній в автомобільній галузі та галузі охорони здоров'я [31, с.10].

4. Нові джерела прибутку та фактори конкурентоспроможності.

В цифровій економіці новими джерелами прибутків стають продукти, що покращують обмін даними. Підприємства можуть мати великий вплив на якість продукції, цінність та сервіс, застосовуючи цифрові вдосконалення до своїх продуктів.

Отримуючи повну інформацію про робочий час та зношеність, компанія може контролювати постійне поліпшення якості без заміни товарів.

Технологічні інновації трансформують сприйняття та управління активами компаній. Наприклад, віддалене оновлення програмного забезпечення та підключення додають значення існуючому транспортному засобу, замість того, щоб амортизувати його. Справа в тому, що не лише нові матеріали, але й цифрова обробка даних про експлуатацію та стан виробу продовжують його якісне використання. Це дуже важливо не тільки для автомобілебудування, а й для авіаційної техніки.

5. Нові форми бізнесу.

Новою формою ділової співпраці в цифровій економіці є спільні інновації. Її поява пов'язана із швидкою появою інновацій та їх руйнівним впливом. Скажімо, одній компанії не вистачає капіталу, знань про тонкощі бізнесу та клієнтської бази в певній галузі. Досвідчена компанія має все це, але їй бракує цифрових навичок роботи з клієнтами та реагування на зміни в їх запитях. Потім підприємства об'єднують свої ресурси, спільно реалізуючи інноваційні проекти. Інтеграція можливостей сприяє створенню нової цінності [17, с.20].

Від такої співпраці походять нові форми підприємництва, засновані на спільному використанні, спільному зберіганні тощо. Наприклад, асоціації для спільного використання міських транспортних засобів. Підприємства різних галузей об'єднуються для спільного обслуговування споживачів (інтегрована послуга). Такі асоціації, завдяки багатосторонньому співробітництву, інтегрують світ офісу та світ Інтернет-бізнесу [13, с.207].

Щоб отримати прибуток від використання цифрових технологій, компанії доводиться кардинально змінювати свої операційні моделі та бути високомобільними.

б. Зміни ділового середовища в цифровій спільноті.

В цифровій економіці розвивається нова організаційна структура підприємництва – система ланцюгів блоків (блокчейн). Її сильною стороною є децентралізація, завдяки якій платежі рухаються у світовому просторі миттєво та прозоро. Тому немає необхідності відкривати багато офісів та створювати юридичні особи з усіма властивими їм адміністративними витратами.

Блокчейн дозволяє побудувати дешеву структуру бізнесу з невеликою кількістю внутрішніх фахівців. Решта можуть бути десятками тисяч, розкиданими по всьому світу. Принцип глобальної децентралізації прискорює розмивання кордонів між країнами, а з розповсюдженням блокчейну прогнозується поява великої кількості транснаціональних компаній. Це нова організаційна структура бізнесу, властива цифровій економіці.

Існують два сценарії розвитку цифрової економіки України залежно від оцінки критичності та необхідності здійснення швидких та глибоких змін у традиційному економічному укладі: інерційний (еволюційний) та цільовий (форсований). У разі реалізації інерційного сценарію українська економіка залишиться неефективною, триватиме трудова міграція та «відтік

мізків», українська продукція програє конкуренцію на зовнішніх ринках. Україна залишиться на задвірках цивілізації. Цільовий (форсований) сценарій передбачає перехід української економіки до цифрової за 3–5 років. За такого сценарію Україна до 2030 р. стане європейським лідером у галузі інновацій та нових технологій, перетвориться на інтелектуальний хаб, де буде створено найпривабливіші в регіоні умови для розвитку потенціалу людей. Частка цифрової економіки в загальному ВВП України в 2030 р. Становитиме 65%³.

Як оцінити рівень цифровізації економіки та бізнесу?

Індекс цифрової трансформації (Global Connectivity Index, GCI), розроблений компанією Huawei, був створений для аналізу широкого спектра індикаторів для інфраструктури ІКТ і цифрових перетворень.

GCI оцінює розвиток цифрової економіки в 79 країнах, використовує для цього 40 показників, які відстежують вплив ІКТ на економіку країни, цифрову конкурентоспроможність і майбутнє зростання. Індекс GCI містить чотири підіндекси: пропозиція, попит, досвід і потенціал; а також п'ять технологічних факторів: широкосмуговий зв'язок, хмара, центр обробки даних, великі дані та Інтернет речей (IoT). Відповідно до такого методологічного підходу країни відносять до одного з кластерів: Starters (GCI Score 20-34), Adopters (35-55) і Frontrunners (56-85). У сукупності ці країни складають 95 % світового ВВП.

Індекс цифрової трансформації, розроблений незалежною британською фірмою Vanson Bourne, розраховується так: фірма опитує бізнес-лідерів – керівників, у яких є право ухвалювати стратегічно важливі для бізнес-організації рішення. У 2021 р. в опитуванні брали участь 4600 бізнес-лідерів з 42 країн світу. України серед них не було, але результати опитування можуть бути цікаві і корисні вітчизняному бізнесу для розуміння світових тенденцій [8, с.57].

Відповідно до індексу галузевого цифрування McKinsey Global Institute, Європа в даний час працює на 12% свого цифрового потенціалу, Німеччина – на рівні 10% від свого цифрового потенціалу, Велика Британія – на рівні 17%, а США – на рівні 18%. Тобто навіть розвинені країни не повною мірою використовують свій потенціал цифрування.

Індекс цифровізації підприємств (IDI – Digitization index), розроблений українськими науковцями, дозволяє оцінювати реальний рівень упровадження цифрових технологій і компетенцій на підприємствах. Індекс дає можливість оцінити зміни, що відбуваються, і побачити, в якому напрямі рухається цифровізація.

Аналіз кращих практик та виявлення лідерів цифровізації дозволить учасникам ринку проаналізувати свій досвід у цифрових інноваціях, оцінити рівень розвитку цифрових технологій і компетенцій на підприємстві, порівняти свою практику з іншими учасниками ринку, визначити загальні тенденції цифровізації [8, с.57].

Індекс цифровізації підприємств (IDI) пропонують розраховувати як середньозважену суму трьох субіндексів:

1) субіндекс «Розвиток інфраструктури» (IID – Infrastructure development) – відображає ступінь розвитку інфраструктури (degree of infrastructure development), наявність доступу до Інтернету (Availability of Internet access) і якості доступу до Інтернету (Internet access quality);

2) субіндекс «Онлайн-витрати» (IOE - Online expenses) – включає в себе витрати на онлайн роздріб (Online trading) і рекламу онлайн (Online advertising);

3) субіндекс «Активність користувачів» (IUA - User activity) – розраховується як середньозважене значення субіндексів нижчого рівня: активність фірм (activity of enterprises), активність споживачів (activity of consumers) і активність державних установ (activity of state institutions). Усі субіндекси формуються із середньозважених значень декількох параметрів, що лежать в їх основі [2, с.443].

Як показують теорія і практика, економіка неминуче буде розвиватися і, так чи інакше, вимагає змін у традиційних моделях підприємництва. Цифрові дані з допоміжного елемента ланцюжка створення вартості трансформуються у основне джерело, з'являються нові бізнес-моделі, засновані на перетворенні даних у прибутковий актив. За існуючих умов, для забезпечення подальшого розвитку значною мірою потрібна участь уряду, спрямована на оцифрування роботи державних та муніципальних служб, розробку відповідної нормативної бази та забезпечення доступу малого та середнього бізнесу до

венчурного капіталу для реалізації інноваційних проектів. Перехід до цифрового середовища допоможе подолати низку прогалин та обмежень, властивих традиційному підприємництву, та стимулюватиме інноваційний стратегічний розвиток організацій.

Цифрова трансформація бізнесу передбачає перебудову системи менеджменту бізнес-організації і низку управлінських рішень [8, с.60]:

- вибір способу цифрової трансформації. Дослідники Boston Consulting Group вважають, що фірми використовують один із двох шляхів. Перший – шлях поступової трансформації, який вважається неефективним, оскільки зміни в цифрових технологіях відбуваються занадто швидко. Другий – стрибкоподібний і більш ризикований, за якого фірми максимально швидко нарощують свої внутрішні технологічні можливості;

- розроблення цифрової стратегії фірми та повну зміну чинної бізнес-моделі.

Розрізняють онлайн-стратегію та цифрову стратегію фірми.

Онлайн-стратегія – це стратегія використання цифрових (онлайн) активів фірми для максимізації її бізнес-результатів. Завданням консультанта є: діагностика проблем у бізнесі, для розв'язання яких можуть бути використані онлайн-активи фірми; розробка шляхів використання онлайн-активів для задоволення потреб, досягнення цілей фірми і стейкхолдерів; визначення пріоритетних онлайн-ініціатив фірми. Головне – визначити здатність клієнта запроваджувати цифрові стратегії з виявленням джерел загроз і можливостей для бізнесу, а вже на цій основі – обґрунтувати розподіл ресурсів та інвестицій у традиційні і цифрові стратегії [31, с.12].

Цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Під цифровими стратегіями розуміють також стратегії для цифрових операцій, використання хмарних технологій, управління додатками. Цифрова стратегія вибудовує ділові відносини за допомогою цифрових мереж, які

підтримуються технологічними платформами корпоративного класу, що використовуються бізнес-організацією для підтримки найважливіших бізнес-функцій і послуг.

Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем. Завдяки цьому цифрові фірми мають можливість децентралізувати операції, підвищити готовність ринку та оперативність реагування, поліпшити взаємодію з клієнтами. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу.

Увага менеджерів має бути привернена до використання цифровою фірмою технологічних платформ, серед яких [31, с.12]:

- CRM – управління взаємовідносинами з клієнтами;
- SCM – управління ланцюжками поставок;
- ERP – планування ресурсів фірми;
- KMS – система управління знаннями;
- ECM – управління контентом фірми та ін.

Призначення цих технологічних платформ – забезпечити цифрову інтеграцію та обмін інформацією всередині організації із співробітниками та за її межами з клієнтами, постачальниками та іншими діловими партнерами². Отже, ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології.

Під впливом цифрового стратегування змінюються всі напрями ведення бізнесу. По-перше, стратегії маркетингу, взаємодії зі споживачами (клієнтами). Ідеться насамперед про цифровий маркетинг, який використовує цифрові канали для залучення та утримання клієнтів. Цифровий маркетинг включає в себе:

а) Інтернет-маркетинг (SEO-просування сайту, контекст, вебінари тощо, тобто всі канали, які доступні користувачеві тільки в Інтернеті),

б) просування товарів/послуг/видів діяльності на будь-яких цифрових носіях, цифровими методами і цифровими каналами, з використанням ІКТ поза мережею (мобільні пристрої, локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, POS-термінали). Тобто цифровий маркетинг дає змогу охопити і

онлайн-, і офлайн-споживачів, мати чіткі й деталізовані дані про товари й покупців, які фіксуються аналітичними системами; застосовувати гнучкий підхід до цільової аудиторії.

Фірми, які впроваджують цифровий маркетинг, значно випереджають своїх конкурентів.

Скажімо, послуги Apple, Amazon або ESPN стали новим стандартом взаємодії з клієнтами та задоволення їхнього попиту. Liberty Mutual розробила мобільний додаток самообслуговування, який прискорює транзакції для клієнтів, зменшуючи власні витрати на обслуговування та підтримку. New York Times запропонувала новий користувацький інтерфейс. Walmart і Zara мають цифрові ланцюжки постачання, які створюють дешевші, але ефективніші операції. У багатьох сферах зайвими стають посередники та дистриб'ютори: сайти-платформи й різноманітні сучасні сервіси дозволяють покупцям та продавцям знаходити один одного, пропонують необмежений вибір та цінову прозорість. Також цифрова доба відкриває майже нескінченні можливості масштабування, адже діджитал-продукти можна продавати у будь-якій кількості.

По-друге, конкурентні стратегії. У цифровій економіці виграють «піонери» та їх «найближчі послідовники», які можуть надати споживачу додаткову цінність. «Піонери» є першопрохідцями і фактично відкривають ринок для споживачів, спираючись на інновації. Як технологічні лідери вони завойовують ринок і переконують споживачів у перевагах свого товару ще на етапі розробки нового товару, НДДКР. «Найближчі послідовники» у «піонерів» з'являються тоді, коли ринок уже переконався у значущості нової продукції, має потенціал для зростання, а фірма здатна утримувати стабільну частку на ринку. Становище «найближчих послідовників» залежить від їх конкурентоспроможності та фінансових ресурсів. Такі фірми можуть претендувати як на позицію «піонера» і пропонувати ринку власні розробки нових товарів, так і на роль «пізніх послідовників». Як свідчить практика, «піонери» та «найближчі послідовники», які розробляють і запроваджують цифрові стратегії, протягом трьох перших років одержують удвічі більші прибутки, ніж фірми-конкуренти, які вирішили зачекати й не змінювати свою цифрову стратегію. Об'єднавшись на базі

цифрових платформ, конкуренти можуть стати навіть партнерами.

По-третє, кадрові стратегії. Основна увага приділяється моделі smart working (розумної праці), яка використовує нові технології для підвищення продуктивності та задоволеності працівників від роботи, у тому числі віддаленої, та цифрових робочих місць. Останні є віртуальними, мобільними, гнучкими, не потребують постійної присутності працівників. Фірми мають можливість більш ефективно використовувати обмежені ресурси, люди – працювати віддалено (вдома або в інших зручних місцях), з використанням електронної пошти, засобів миттєвих повідомлень, інструментів для проведення віртуальних зустрічей. При цьому заощаджується час і покращується їх якість життя.

По-четверте, інноваційні стратегії. Цифрові технології можуть стати основою конкурентних переваг нового типу, наприклад, нова якість обслуговування клієнтів за рахунок доступу до глобальних цифрових платформ, одержання доступу до нових баз клієнтських даних і нових технологій. Крім того, фірми намагаються використовувати всі переваги інноваційного ведення бізнесу: не тільки пропонувати нові продукти та застосовувати нові технології їх виробництва, а й змінювати форми й методи ведення бізнесу. Із упровадженням цифрових інновацій першими стикнулися фірми фінансового сектору розвинених країн. Так, глобальна страхова компанія AXA вклала 100 млн євро у свою венчурну лабораторію Kamet із метою розвитку 1.3. Цифрова трансформація бізнесу: зміна стратегій і моделей розвитку нових бізнесів у сфері страхових технологій. Citibank створив Citi Ventures для прискорення роботи з підривними продуктами, заснованими на таких технологіях, як IoT і блокчейн. Allianz створив цифрову лабораторію для роботи зі стартапами в таких областях, як аналіз даних, мобільні пристрої і соціальні мережі. А Santander Group утворила InnoVentures – фонд у \$100 млн для стратегічних інвестицій у fintech-продукти і послуги.

Проте дуже багато цифрових стратегій терплять невдачу. Це пов'язане з масштабом руйнівної економічної сили, якою став цифровий зв'язок, несумісністю цифрової стратегії з традиційними економічними, стратегічними та операційними

моделями². Фахівці McKinsey склали список із п'яти проблем, яких варто остерігатися керівникам компаній. Серед них [36, с.107]:

1. Недостатнє розуміння сутності цифрової економіки.
2. Брак чіткого розуміння процесу діджиталізації, без чого управлінець не може сформувати стратегію, яка б поєднала діджиталізацію та його бізнес.
3. Відсутність уваги до цифрових екосистем, які приходять на зміну поняттю галузі. При цьому платформи, які дозволяють цифровим гравцям переходити межі однієї сфери, руйнують традиційну модель, дають можливість залучати практично нескінченну кількість клієнтів, використовувати штучний інтелект та інші інструменти для забезпечення виняткового сервісу.
4. Надмірна орієнтація на споживача, яка заважає побачити зростаюче значення цифрових продуктів на ринках B2B.
5. Ігнорування дуальності діджиталізації. Більшості компаній відійти від існуючого бізнесу – дуже складно, а інколи й неможливо. Їм потрібно і оцифрувати поточний бізнес, і впроваджувати інноваційні моделі.

Німецькими економістами Д. Шальмо (D. Shalmo) та К. Уільмсом (Christopher A. Williams) у 2017 р. запропоновано таку послідовність етапів (фаз) цифрової трансформації стратегії розвитку підприємств та їх бізнес-моделей [5]:

1. Digital Reality (цифрова реальність): існуюча бізнес-модель компанії визначається разом з аналізом доданої вартості, при цьому вивчаються інтереси зацікавлених сторін та потреби клієнтів. Це забезпечує розуміння цифрової реальності для цієї компанії в різних сферах.

2. Digital Ambition (цифрова амбіція): на основі цифрової реальності визначаються основні цілі цифрової трансформації в контексті часу, фінансів, простору й якості. Цифрова амбіція постулює, які саме цілі слід ураховувати для конкретної бізнес-моделі та її елементів, як упорядкувати пріоритетні цілі та розмірів бізнес-моделі.

3. Digital Potential (цифровий потенціал): встановлюються найкращі практики та активатори розвитку цифрової трансформації. Це служить відправною точкою дизайну

майбутньої бізнес-моделі. Всі елементи бізнесмоделі мають бути логічно поєднані між собою.

4. Digital Fit (цифрова адаптація): відбувається аналіз варіантів дизайну цифрової бізнес-моделі, проводиться їх оцінка і порівняння з існуючою бізнес-моделлю, оцінюються можливі комбінації елементів дизайну.

5. Digital Implementation (цифрова реалізація): має місце упровадження розробленої цифрової бізнес-моделі. При цьому триває розроблення цифрового досвіду клієнтів і цифрової мережі створення вартості, яка описує інтеграцію з партнерами. Також на даному етапі визначаються ресурси і можливості [96, с.5].

Дослідження глобальних консалтингових фірм указують на те, що особливостями сучасного етапу діяльності цифрових бізнес-організацій і, відповідно, ключовими завданнями стратегічних менеджерів є [40; 50; 71]:

1. Утворення нових організаційних структур. Наприклад, Tesla, цифрова нативна фірма, яка зараз входить до кращих інноваційних фірм світу, за своєю конструкцією не має нічого спільного з іншими автовиробниками. Вона організована як пласка структура навколо невеликих, гнучких команд, які включають: керівника програми (забезпечує інтеграцію між продуктами); власника продукту (відповідає за визначення архітектури, роботу з клієнтами та визначення потреб у ресурсах); розробників функцій; інженерів, відповідальних за якість, тощо. Кожна команда працює над одним проектом одночасно з власником. При цьому клієнти беруть участь у тестуванні і поліпшенні продуктів, а їхні відгуки впливають на пріоритети фірми.

2. Використання принципів проектування. Цифрові бізнесорганізації є: спрямованими на клієнта; рухомими (дотримуються коротких термінів реагування при прийнятті рішень і при розподілі ресурсів); експериментальними (бізнес-моделі цифрових бізнес-організацій сприяють швидкому зростанню, але можуть бути й провали в бізнесі); такими, що прагнуть мати стандартизовані структури, підрозділи і процеси, а також чіткий розподіл ролей і обов'язків; крос-функціональними (їх команди цілеспрямовано об'єднують усі відповідні види експертизи, як цифрові, так і специфічні для

бізнесу). Вони орієнтуються на операційну перевагу (ефективність, ощадливі методи, конкурентоспроможні структури витрат і постійне вдосконалення, високий ступінь організаційної дисципліни), на невелику кількість простих і зрозумілих KPI. Фірми дають менеджерам можливість діяти самостійно, але контролюють їх роботу і, в разі потреби, притягають до відповідальності [83, с.340].

3. Створення у фірмі спеціального підрозділу та посади директора з цифрових технологій / головного цифрового директора – Chief Digital Officer (CDO) для управління цифровою програмою: координації, фокусування, масштабування і підтримки талантів. Багато фірм вважають, що CDO їм потрібен для спостереження як за цифровими інноваціями, так і за цифровим перетворенням організації залежно від цифрової стратегії фірми та пріоритетів бізнесу, створення цифрової фірми. Причому CDO повинен знати зміст усього циклу менеджменту і особливості бізнесу фірми. Основними галузями, для яких такі процеси є актуальними, зараз є банки та страхування, медіа й розваги, навчання і туризм, телекомунікації та роздрібна торгівля.

4. Формування цифрової компетентності працівників бізнес-організацій – знань і розуміння інформаційних та комунікаційних технологій, цифрових навичок, уміння користуватися новими технологіями. «Цифрова» грамотність («цифрова» компетентність) визнана ЄС однією з 8 ключових компетенцій для повноцінного життя та діяльності. У 2016 р. ЄС представив оновлений фреймворк Digital Competence (DigComp 2.0), що складається з основних 5 блоків компетенцій (табл. 3).

Цифрова компетентність має бути базовою компетентністю кожної освіченої людини, тим більше – фахівця і професіонала. Разом із тим цифровізація економіки й бізнесу формує гостру потребу у представниках нової професії – експертах у сфері цифрових технологій.

Цифрові експерти – це фахівці, які мають такі професійні здібності й навички [40, с.6]:

- інтелектуальний аналіз даних, інжиніринг та аналітика;
- програмування і веб-розробка, в тому числі початкова і внутрішня розробка;

Ключові цифрові компетентності [40]

Основні компетентності	Зміст компетентностей
1. Інформаційна грамотність та грамотність щодо роботи з даними.	1.1 Уміння шукати, фільтрувати дані, інформацію та цифровий контент. 1.2 Уміння оцінювати дані, інформацію та цифровий контент. 1.3 Уміння використовувати та управляти даними, інформацією та цифровим контентом.
2. Комунікація та взаємодія.	2.1 Уміння спілкуватися через використання цифрових технологій. 2.2 Уміння ділитися інформацією завдяки використанню цифрових технологій. 2.3 Уміння контактувати із суспільством, користуватися державними та приватними послугами завдяки використанню цифрових технологій. 2.4 Уміння взаємодіяти завдяки використанню цифрових технологій. 2.5 Знання «нетикету» (від англ. network та etiquette), тобто володіння правилами поведінки та етикету в цифровому середовищі. 2.6 Управління цифровою ідентичністю, тобто вміння створювати та управляти аккаунтами.
3. Цифровий контент.	3.1 Створення цифрового контенту. 3.2 Уміння змінювати, покращувати, використовувати цифровий контент задля створення нового контенту. 3.3 Обізнаність щодо авторських прав та політики ліцензування відносно даних, інформації та цифрового контенту. 3.4 Програмування, тобто вміння писати програмний код.
4. Безпека.	4.1 Уміння захистити пристрої та контент, знання заходів безпеки, розуміння ризиків та загроз. 4.2 Захист персональних даних та приватності. 4.3 Охорона здоров'я, тобто знання та навички для збереження свого здоров'я та інших з точки зору як екології використання цифрових технологій, так і ризиків, загроз безпеці громадян. 4.4 Захист навколишнього середовища, тобто розуміння впливу цифрових технологій на екологію, навколишнє середовище, з точки зору їх утилізації, а також їх

	використання, що може нанести шкоду, наприклад, об'єктам критичної інфраструктури і т.д.
5. Вирішення проблем.	5.1 Уміння вирішувати технічні проблеми, що виникають із комп'ютерною технікою, програмним забезпеченням, мережами і т.д. 5.2 Уміння визначати потреби та знаходити відповідні технічні рішення, або кастимізувати цифрові технології до власних потреб. 5.3 Креативне користування, або вміння завдяки цифровим технологіям створювати знання, процеси та продукти, індивідуально або колективно, з метою вирішення повсякденних життєвих та професійних проблем і т.д. 5.4 Уміння самостійно визначати потребу в отриманні додаткових нових цифрових навичок.

цифровий маркетинг, включаючи маркетинг впливу і маркетингову аналітику;
цифровий дизайн, включаючи користувальницький інтерфейс (UX) і дизайн користувальницького інтерфейсу (UI);
розробка мобільних додатків;
штучний інтелект, у тому числі машинне навчання;
гнучкі методи роботи;
робототехніка та автоматизація [40, с.6].

Таким чином, цифрова стратегія – це стратегія перетворення фірми на цифрову, в якій цифровий зв'язок забезпечує взаємодію бізнес-організації зі своїми клієнтами, індивідуалізовані й персоналізовані пропозиції продуктів/послуг, прийняття рішень та реалізацію основних бізнес-функцій на основі даних, під впливом змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі фірми. Цифрова фірма робить акцент на цифровій підтримці бізнес-процесів та послуг за допомогою сучасних технологій та інформаційних систем.

Ядром цифрової фірми та найбільш ефективним інструментом її менеджменту є інформаційні технології. Мета цифрової фірми – економія затрат, досягнення конкурентних переваг, безперервність та ефективність ведення бізнесу. Проникнення цифрового стратегування в менеджмент сучасних бізнесорганізацій веде до перегляду всієї піраміди стратегій:

корпоративної, конкурентної (ділової) та функціональних (насамперед маркетингової, кадрової, інноваційної стратегій).

Цифрова трансформація на сьогодні є пріоритетним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання.

Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення [36, с.107].

Враховуючи, що сучасне виробництво передбачає аналіз великого обсягу даних щодо виробничої, технічної, економічної, організаційної та іншої інформації, менеджерам потрібно володіти цифровими компетенціями та навичками, на підставі чого розробляти найбільш оптимальні управлінські рішення, які б сприяли отриманню високої та прибутковості підприємств. Виконання робіт у сучасному виробничому підприємстві вже стає неможливим без використання інформаційних технологій, все більше залучається безкоштовних додатків до смартфонів та порталів, впроваджуються системи точного виробництва, активно застосовуються дрони, технічні пристрої у вигляді біосенсорів, датчиків тощо.

Ефективно розроблений механізм стратегічного управління підприємствами за умови їх цифровізації мобілізує використання науково-технічного, інноваційного, фінансово-економічного, соціального та організаційного потенціалу.

Сфери застосування цифрових технологій стосуються: управління виробництвом; під час зберігання та переробки продукції; в процесах енергозабезпечення; у сільському соціумі [31, с.10].

Удосконалення стратегії створює потенціал для збереження стабільності роботи в невизначених умовах, коли конкуренція може зміститися в непередбачувані підприємством аспекти, пов'язані з процесами продажів або оплати за поставлену продукцію та іншими бізнес-процесами.

Водночас цифрові технології самі по собі надають нові функціональні можливості, які можуть істотно змінити традиційну бізнес-стратегію підприємства. Тому необхідно визначити, які елементи стратегії будуть оновлені або

перероблені через вплив цифровізації та інших технологічних змін. Отже, якщо з'являється нова технологія, підприємство повинно вирішити, чи адаптуватися до нових обставин (і якщо так, то якою мірою) чи ні, а також оцінити небезпеки технологічних змін і загрози проривних інновацій.

Крім того, слід враховувати, що цифрові технології мають потенціал для підвищення продуктивності, тому стратегія повинна передбачати рішення, пов'язані насамперед з організаційними змінами [17, с.20].

Головні сфери та напрями трансформації стратегічного розвитку на підприємстві в умовах цифровізації економіки представлено нижче:

1. Ресурси підприємства, які все більше переходять від своєї фізичної сутності до цифрових еквівалентів, які, у свою чергу, часто перевищують фізичні критерії за багатьма параметрами (наприклад, досвід, доступність, стійкість, гнучкість або вартість одиниці тощо). Крім того, нові цифрові ресурси продовжуватимуть з'являтися, створюючи джерела цінності, завдяки швидкому розвитку нових джерел даних, які збираються та обробляються в режимі реального часу, а також доступності штучного інтелекту для використання даних у процесах прийняття рішень.

При формуванні стратегії в умовах цифрової економіки необхідно враховувати наступні аспекти ресурсної складової [8, с.60]:

– додатки (програми, програмні коди, програмні пакети), призначені для виконання спеціалізованих функцій і створені переважно третіми сторонами (компаніями та фізичними особами);

– збільшення цифрових активів, включаючи програми та додатки, бази даних, оцифровані документи в різних формах (текст, графіка, відео, аудіо), експертні системи, нейронні мережі або пристрої штучного інтелекту;

– персонал, який працює в режимі фріланс, коли цифрові компетенції можуть бути використані для роботи підприємства без прив'язки до географічного розташування з обов'язковим дотриманням вимог щодо підключення до Інтернету (особливо для таких категорій працівників, як програмісти, дизайнери, консультанти, експерти, інженери, маркетологи тощо);

- технології мультимодальної біометрії з урахуванням розпізнавання обличчя, голосу тощо;

- використання робототехніки у виробничих процесах, обслуговуванні та управлінні виробництвом, а також дронів та безпілотних літальних апаратів для виконання логістичних функцій;

- доступ до ресурсу як право власності, яке здійснюється в рамках переходу від власності на ресурси та доступу до ресурсів за потреби за ціною, яка є лише частиною ринкової вартості.

2. Ринкове середовище, представлене основними стейкхолдерами – клієнтами, покупцями, споживачами. Тут при формуванні стратегії слід враховувати наступні аспекти [3, с.135]:

- споживачі представлені різними категоріями, за віковою сегментацією, включаючи тих клієнтів, які сприймають нову цифрову реальність як доречну та які не мають базових цифрових знань та навичок або навіть доступу до технологій; майбутні покупці за приналежністю до покоління Z (так зване цифрове покоління народжених з 1995 по 2010 рік) та покоління Альфа (так зване покоління з цифровою ДНК народжених після 2010 року);

- аналіз великих даних у режимі реального часу та штучний інтелект дозволяють формувати усереднений портрет споживача та робити прогнози, а також пропонувати йому додаткові продукти чи послуги відповідно до виявлених уподобань чи повторних замовлень, при цьому споживачів можна групувати в сегменти зі схожими уподобаннями. або поведінку споживачів, а не лише стандартні маркетингові сегменти;

- цільову аудиторію можна формувати як традиційними способами через CRM-системи, так і із залученням інструментів просування (зокрема інтернет-реклами, блогерів, замовлення контенту через YouTube тощо).

3. Технології цифрової трансформації, які необхідно враховувати при формуванні стратегії підприємства [1, с.260]:

- цифрова ідентифікація та контроль доступу для клієнтів, що включає комплексну обробку ідентифікаторів користувачів, відстеження дій, автентифікацію, авторизацію, запобігання шахрайству, крадіжці особистих даних, витоку даних і порушення конфіденційності та таємності;

– використання соціальних медіа (соціальних мереж) як високоінтерактивних платформ для обміну особистою та груповою інформацією, включаючи не лише експертні оцінки споживачів, а й емоційний стан споживачів;

– формування ефектів цифрової взаємної довіри в спільнотах користувачів, а не через довірену третю сторону, що було характерно для експертних систем, включаючи можливість створення діалогів з клієнтами через сучасні інфокомунікації;

– когнітивні обчислення, включаючи штучний інтелект, обробку сигналів, розпізнавання об'єктів, поведінки, настрою, взаємодії людини з комп'ютером тощо;

– технології блокчейн – технології розподіленого реєстру, засновані на створенні цифрових записів, які керуються в комп'ютерних системах і не можуть бути змінені після підписання криптографічним підписом, що запобігає будь-якому неправомірному використанню записів;

– хмарні обчислення, які здійснюються шляхом передачі ресурсів, зберігання та обробки на єдиний веб-сайт-сервер, розташований в Інтернеті, який обслуговується спеціалізованою компанією;

– Індустрія 4.0 – концептуальна виробнича парадигма, заснована на кіберфізичних системах, IntranetofThings (ItoT) та інфраструктурі міжмашинної мережі.

4. Цінності (конкурентні переваги), які формуються шляхом цифровізації та відрізняють компанію від конкурентів у створенні спеціальних процедур та механізмів комунікації для споживачів [31, с.14]:

– цифрова екосистема, яка забезпечує загальне налаштування та гіперперсоналізацію, що дозволяє обробляти інформацію про потреби та вподобання клієнтів з метою їх відображення в процесі виробництва чи надання послуг;

– Agile методологія та філософія, спрямована на скорочення тривалості циклів розробки, підвищення гнучкості організації для швидкої адаптації до змін;

– проектування систем кіберзахисту та кібербезпеки для забезпечення ефективності цифрових рішень, які демонструють високу стійкість до загроз та шахрайських схем;

– інструменти та методи комунікації та обміну цінностями (продуктами та послугами) з клієнтами – наразі відбувається

зміщення від акценту на логістиці розподілу та простому спілкуванні до архітектури діалогу з клієнтами, де процес продажів триває як частина безперервної роботи з клієнтами онлайн. Зазвичай реалізується у форматі використання технологій доповненої реальності та Omnichannel як багатоканальної архітектури взаємодії з існуючими та потенційними клієнтами по всіх доступних синхронізованих каналах зв'язку, для забезпечення повної задоволеності клієнтів, параметрів транзакцій тощо.

Таким чином, ефективність використання наведених цифрових технологій під час стратегічного управління підприємствами за рахунок швидкості та якості одержаних даних дозволить менеджерам формувати зростаючі прибутки, стійку й довготривалу конкурентоспроможність.

Окреслено, що процес впровадження цифрових технологій до виробничо-господарської діяльності підприємств має відбуватися на безперервній та регулярній основі шляхом виконання послідовних етапів, що представлено на рис. 4.

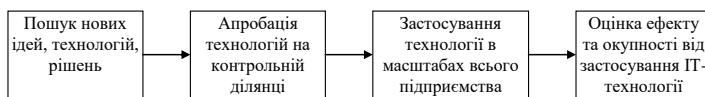


Рис. 4. Алгоритм впровадження цифрових технологій до виробничої стратегії підприємств [36]

Під час генерування ідей щодо впровадження цифрової новації до управління процесами підприємства визначаються конкретні технології виробництва продукції та ухвалюються техніко-технологічні рішення з наступною апробацією на контрольних ділянках робіт. У результаті підтвердженої ефективності використання ІТ-технології відбувається її масове впровадження, за отриманими результатами проводиться оцінювання окупності витрат на цифровізацію процесів. Водночас, оцінювання доцільності введення конкретної інформаційної технології до підприємств включає з'ясування можливостей підприємства шляхом аналізу ресурсної бази та стратегічної необхідності у новації, а після впровадження проводиться оцінювання отриманих результатів, ефекту та ефективності [36, с.106].

Визначено, що розробка ефективного механізму стратегічного управління бізнес-процесами підприємства має ґрунтуватися на синхронізації цифрових технологій зі стратегічним плануванням з урахуванням ресурсної бази, ринкових можливостей та обмежень. Удосконалення управління виробничими, маркетинговими, логістичними бізнес-процесами за рахунок впровадження інноваційних інформаційних технологій до стратегії підприємства сприятиме підвищенню активізації його внутрішніх можливостей та більш ефективному функціонуванню інформаційного простору екосистеми агровиробників. Внаслідок виконання таких умов можливий перехід вітчизняних підприємств до якісно нового рівня функціонування.

З метою окреслення стратегічного розвитку підприємств за умови впровадження цифровізації запропоновано комплекс об'єктно-орієнтованого інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами (рис. 5).



Рис. 5. Стратегічні напрями розвитку підприємств за умови цифровізації внутрішніх бізнес-процесів [40]

Таким чином, під час впровадження цифрових технологій до стратегії діяльності підприємств необхідно оцінювати розвиток промислового сектору в цілому, аналізувати нормативно-правове супроводження виробництва та цифровізації його бізнес-процесів.

Стратегічні напрями розвитку бізнесу за умови його комп'ютеризації мають передбачати законодавчу підтримку, відповідну цифрову інфраструктуру, усунення цифрових розривів у порівнянні з іншими секторами економіки, створення належних умов щодо використання мережевих інструментів,

цифрову безпеку, наявність регуляторної підтримки інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств тощо [40, с.7].

Водночас економічно доцільно, щоб планування показників роботи підприємств відштовхувалося від концептуальних напрямів щодо мінімізації витрат, максимізації прибутку, оптимізації процесів, зниження трудомісткості операцій, підвищення продуктивності виробництва за рахунок збільшення кількості та якості продукції, зменшення шкідливого впливу на навколишнє середовище, зниження залежності від людського чинника тощо.

У процесі прийняття виробничих рішень потрібно узгоджувати інформацію між різними об'єктами: сировина, матеріали, фінанси, трудові ресурси, інформація тощо. Для цього застосовується цифрова платформа підприємства, яка включає необхідні програмні продукти для якісного ухвалення остаточного управлінського рішення в рамках стратегії.

Таким чином, стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємства.

Таким чином, прискорений розвиток діджиталізації в національному бізнесі спонукає підприємства швидко реагувати та бути більш гнучкими під час розробки стратегій подальшої виробничо-економічної діяльності. Впровадження до виробничих процесів новітніх досягнень обумовлює необхідність у вивченні сутності цифрових технологій, ознайомленню з практичним досвідом їх використання в умовах сучасного виробництва.

Водночас ефективне просування ІТ-технологій в систему стратегічного управління можливе за умови ініціативності виробників, державній підтримці та інтегрованому стратегічному партнерстві на інноваційних засадах.

Дослідження показали, що практичне впровадження новітніх систем цифровізації управління бізнес-процесами має бути основою процесу стратегічного управління бізнесом, оскільки без нього неможливо поставити цілі управління, обґрунтовано оцінити ситуацію проблеми, виявляти проблему, готувати та приймати управлінські рішення відповідальними працівниками та контролювати їх виконання.

У процесі формування цифрової стратегії інформація повинна бути сполучною ланкою між підсистемами управління та контролю підприємства, а також між підприємством і факторами зовнішнього середовища, оскільки вона є предметом і результатом управління, поступово переходячи в категорію товару, що набуває цінності для споживача [8, с.57].

За спостереженнями, ефективне стратегічне управління бізнес-процесами сьогодні неможливе без достовірної та цінної інформації. Доцільно виявити та охарактеризувати елементи сучасної та цифрової інформаційної системи управління бізнес-процесами. На нашу думку, основними елементами такої системи мають бути ті, що зображені на рис. 6.

Для того, щоб цифрова інформаційна система управління бізнес-процесами працювала ефективно, необхідно забезпечити взаємодію кожного її елемента один з одним для формування зворотного зв'язку [20, с.206].

Елементи цифрової інформаційної системи управління бізнес-процесами повинні бути розподілені між підсистемами управління та керованого управління компанії таким чином, щоб одна з них повністю стосувалася системи управління або керованої системи, а інші були розподілені між їх певними частинами [11, с.182].

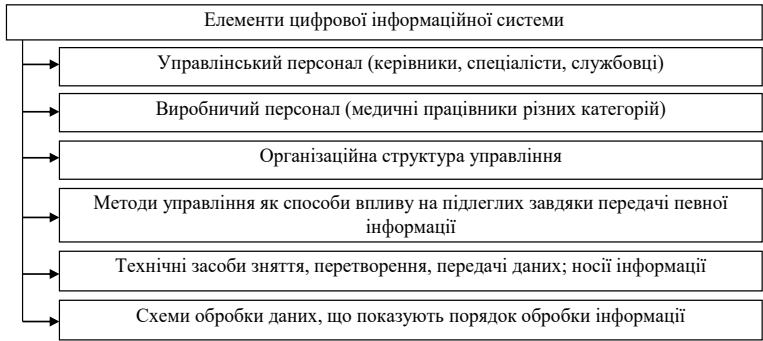


Рис. 6. Елементи цифрової інформаційної системи

Рекомендуємо керівництву визначити основні завдання, які будуть покладені на нову цифрову інформаційну систему:

- координація діяльності виконавців зі збору та обробки фінансової звітності на вищому рівні управління та в структурних підрозділах підприємства з метою підвищення якості та своєчасного отримання інформації;

- визначення основних орієнтацій системи збору, обробки та зберігання первинної інформації;

- визначення основних напрямів розвитку технології обробки інформації;

- проведення багатоваріантних розрахунків при розробці програм планування, маркетингу, контролю, збору та обробки цифрової інформації;

- визначення обґрунтованих потреб у технічних засобах (у тому числі в ІТ-обладнанні) для всього підприємства та кожного його підрозділу;

- визначення основних вимог щодо змісту інформації та її характеру залежно від мети тощо.

Вважаємо, що основними функціями цифрової інформаційної системи стратегічного управління бізнес-процесами мають бути ті, що представлені на рис. 7.

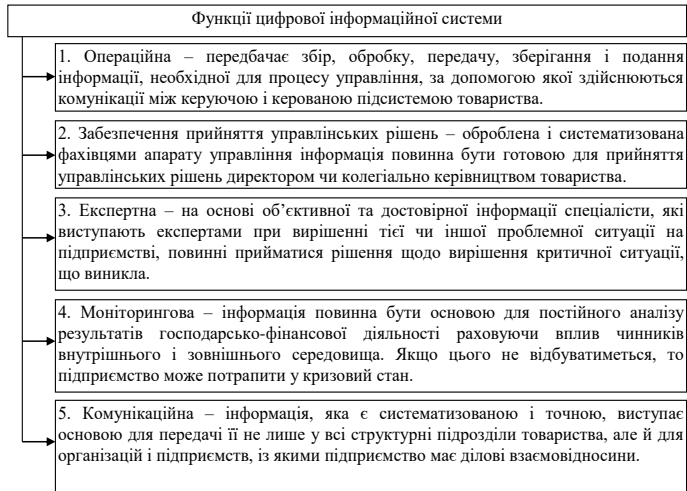


Рис. 7. Функції цифрової інформаційної системи

За результатами проведеного дослідження вважаємо за доцільне запропонувати до впровадження декілька альтернативних цифрових систем інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами для підприємства, а саме: система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); система підтримки прийняття управлінських рішень (СППР); система автоматизації робочого офісу (CAPO), що представлено на рис. 8.

Як показує практика, компанія, як правило, не має достатніх ресурсів (фінансових, людських, просторових) для ефективної реалізації всіх альтернативних напрямків розвитку інформаційних систем. У таких умовах необхідно зробити вибір на користь найбільш перспективного напрямку розвитку інформаційних систем.



Рис. 8. Альтернативні види цифрових інформаційних систем стратегічного управління бізнес-процесами, що можуть бути впроваджені

У цьому контексті можна використовувати техніку побудови «дерева рішень». У методології використовується ієрархічна структурна схема. Для його побудови прийняті відповідні позначення елементів (подій) і логічних операцій [11, с.179].

Аналіз показав, що підприємство має три варіанти вибору цифрових інформаційних систем стратегічного управління бізнес-процесами:

1. Впровадити систему управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).
2. Впровадити систему підтримки прийняття управлінських рішень (СППР).
3. Впровадити систему автоматизації робочого офісу (CAPO).

Встановлено, що впровадження кожного з альтернативних НДТ має збільшити річний чистий прибуток підприємства на 5 %.

У процесі реалізації кожної альтернативи можливі такі ситуації: стабільне зростання; стагнація; висока інфляція. Ймовірність виникнення кожної ситуації відповідно дорівнює: $p_1 = 0,5$; $p_2 = 0,3$; $p_3 = 0,2$.

Результатом вкладення коштів у розвиток інформаційної системи компанії є рентабельність інвестицій, представлена з використанням ROI (return on investment) у відсотках. Значення коефіцієнта ROI розраховують фахівці підприємства.

Щоб вибрати найкращу альтернативу, підприємство збило необхідну інформацію та побудувало дерево рішень, як показано на рис. 9:

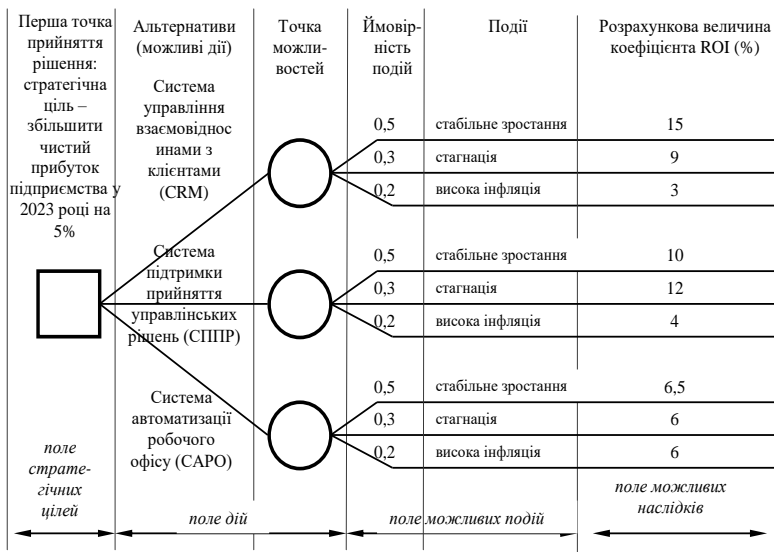


Рис. 9. «Дерево рішень» щодо вибору цифрових інформаційних систем стратегічного управління бізнес-процесами

Аналіз графіка починається з руху справа наліво.

1. Визначаємо очікувану величину рентабельності інвестицій для першої альтернативи, помноживши розрахункове значення прибутку від інвестицій на ймовірність подій. У нашому випадку очікувана рентабельність інвестицій становить:

$$(15,0 * 0,5) + (9,0 * 0,3) + (3,0 * 0,2) = 7,5 + 2,7 + 0,6 = 10,8$$

2. Те саме визначено для другої та третьої альтернатив:

$$(10,0 * 0,5) + (12,0 * 0,3) + (4,0 * 0,2) = 5,0 + 3,6 + 0,8 = 9,4$$

$$(6,5 * 0,5) + (5 * 0,3) + (6 * 0,2) = 3,25 + 1,80 + 1,20 = 6,25$$

3. Порівняємо отримані значення коефіцієнта очікуваних інвестицій і виберемо оптимальний варіант.

Можна зробити висновок, що в нашому випадку найкращим варіантом є 1-й, оскільки його реалізація забезпечує найкращу віддачу від інвестицій. Таким чином, підприємство має орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із впровадженням цифрових інформаційних систем в стратегічному управлінні бізнес-процесами на основі впровадження управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

Згідно з дослідженням (опитування), проведеним консалтинговою компанією Ernst & Young, виділяють п'ять основних статей витрат для приватних клінік і медичних центрів [83]:

- розширення спектру послуг (67%);
- підвищення ефективності роботи (67%);
- відкриття нових клінік (41%);
- маркетингова діяльність (37%);
- ІТ-проекти (30%)

1. Розширення спектру послуг. За словами респондентів, головна мета реалізації таких проектів – надати якомога більше медичних послуг (лікарня, хірургія, реабілітаційні послуги, косметологія, телемедицина) з урахуванням попиту на них, щоб залучити нових та утримати наявних пацієнтів.

2. Підвищення ефективності роботи. Серед факторів, що сприяють реалізації проектів цієї категорії, респонденти називають необхідність зміни підходів до управління персоналом, оптимізації використання ресурсів та підвищення якості медичних послуг.

3. Відкриття нових клінік. В основному в рамках існуючої мережі відкривалися нові клініки. Найпопулярнішим способом відкриття нової клініки є оренда приміщення та його обладнання за власні кошти, інші популярні способи – покупка існуючих медичних закладів та будівництво медичного закладу з нуля.

4. Маркетингові проекти. Основна мета маркетингу – збільшити потік пацієнтів і збільшити частку пацієнтів, які повторно звертаються до клініки. У рамках маркетингових проектів реалізовано: зміна каналів залучення пацієнтів, розвиток систем лояльності, проведення акцій тощо.

5. ІТ проекти. Реалізовані ІТ-проекти були спрямовані на зовнішню ІТ-інфраструктуру, переважно з метою покращення обслуговування клієнтів, та на внутрішню ІТ-інфраструктуру, включаючи інформаційну систему (модернізація системи управління клінікою, централізація бази даних між клініками, створення дата-центру, тощо).

Отже, для реалізації проектів у вищевказаних напрямках необхідно провести потужну аналітичну роботу над наявними даними в інформаційній системі підприємства (система CRM повинна замінити існуючу систему МІС).

CRM-система призначена для збільшення продажів шляхом збору інформації про клієнтів, оцінки ефективності каналів просування та оптимізації маркетингу. Для забезпечення високої якості обслуговування клієнтів також незамінна CRM-система в медичному центрі [81, с.270].

Медична CRM-система дозволяє об'єднати клієнтів клініки в окремі сегменти та вести з ними індивідуальне спілкування - інформувати про знижки та акції на послуги, які їх цікавлять, надсилати інформацію про нові методи лікування, актуальні саме для певного сегмента, а також подібно до нього. Тобто медична CRM допомагає підтримувати зв'язок з клієнтами, розвивати їх лояльність та стимулювати повторні продажі медичних послуг.

Як правило, CRM-система для медичних центрів інтегрована з іншими інформаційними системами, оскільки можливостей однієї CRM недостатньо для управління медичним закладом в цілому.

Таким чином, МІС з вбудованою CRM-системою вирішує проблеми в кількох напрямках:

- спілкування з клієнтами: персоналізований облік, відправка SMS та електронних повідомлень, розсилка листів про акції та спеціальні пропозиції;

- автоматизація процесів обслуговування клієнтів: запис на прийом, збереження висновків, результатів оглядів та досліджень в електронній медичній карті, збереження історії замовлень клієнтів; надсилання результатів лабораторних досліджень на електронну пошту клієнта;

- аналітика для прийняття рішень: щодо розширення чи скорочення спектру послуг, маркетингової діяльності, звільнення чи найму персоналу, відкриття нових відділень.

Таким чином, практична реалізація цифрової системи інформаційного забезпечення CRM у підприємства повинна бути основою процесу стратегічного управління підприємством, оскільки без неї не можливо сформувати цілі управління, оцінити проблемну ситуацію, обґрунтовано визначити проблему, підготувати і прийняти управлінське рішення, довести рішення до виконання відповідальним працівникам і проконтролювати його виконання.

В процесі дослідження пропонується впровадити сучасну медичну цифрову CRM-систему «Бітрікс24». Бітрікс24 це набір

з п'яти важливих і корисних інструментів, які допомагають бізнесу працювати: CRM, завдання і проекти, контакт-центр, сайти та магазини, офіс.

CRM–система «Бітрікс24» для медичної установи – це проста в експлуатації система для створення й автоматизації бізнес-процесів. Програма складається з компонентів і модулів, які розширюють можливості ведення документації, комунікації між співробітниками та з клієнтами. З її допомогою пришивдшується виконання таких завдань, як запис на прийом до лікаря, взаємодія з пацієнтами, пошук інформації про них, складання розкладів роботи відділень й кожного спеціаліста підприємства.

Функціональні можливості CRM–системи «Бітрікс24» для медичної установи представлено у табл. 4.

Таким чином, «Бітрікс24» - це не тільки CRM. Це все, що необхідно для організації роботи підприємства. Інструменти тісно взаємопов'язані, а це означає, що працівникам не доведеться перемикатися між різними сервісами. Почати працювати можна відразу після реєстрації. Досить будь-якого браузера. Не потрібно встановлювати ПО. Не потрібно впроваджувати.

Таблиця 4

Функціональні можливості CRM–системи «Бітрікс24» для медичної установи

Функціонал	Характеристика
Виклик лікаря додому та онлайн-запис на прийом	CRM система дозволяє розмістити на сайті медичного закладу форму запису або виклику лікаря. Пацієнт зможе за лічені секунди отримати рішення своєї проблеми. Після заповнення форми він отримає повідомлення з нагадування про час візиту до лікарні на телефон або електронну пошту.
Управління структурними підрозділами й штатом спеціалістів	Функціонал програми дає можливість створювати відділення медичної установи, додавати персонал в систему, призначати посади, вказувати інформацію про співробітників, графік їх роботи. З таким системним рішенням заклад може розширюватися й створювати мережу філіалів.

Довідники	Користувачі програми ведуть базу клієнтів, формують їх портрет та виставляють рахунки. Для всіх видів електронної документації в системі є готові шаблони, які пришвидшують процес заповнення даних. При необхідності користувач може завантажувати фірмові бланки й шаблони.
Розклад роботи лікарів	Пацієнт бачить графік роботи необхідного йому лікаря й обирає для себе зручне вікно для запису на прийом. Цей розклад доступний і для адміністраторів клініки, яким це допомагає швидко орієнтуватися в завантаженні спеціалістів, розраховувати їх зайнятість погодинно й визначати вільний час для візиту клієнтів.
Картки пацієнтів	В ЦРМ для медичних установ фахівці фіксують відвідування клієнтів і ведуть амбулаторні картки в електронній формі. Вони ставлять діагноз, прописують план лікування, складають графік прийому ліків і багато іншого.
Комунікації з пацієнтами	Сеанси відеоконференцій дозволяють лікарям при бажанні проводити онлайн-прийоми. Роботи системи відправляють клієнтам повідомлення та листи з корисною для них інформацією. Також вони ставлять завдання спеціалістам і нагадують про необхідність їх виконання в той чи інший час. У системі є можливість налаштовувати рекламу в Facebook та Google. Це допомагає привертати увагу нових та існуючих клієнтів.

Проведемо аналіз проекту для визначення ефективності впровадження проекту CRM-системи «Бітрікс24» в інформаційне забезпечення підприємства. Оскільки впровадження CRM-системи передбачає підвищення ефективності основної операційної діяльності підприємства, розрахунок грошового потоку повинен включати доходи та витрати основної діяльності операційної, фінансової та іншої. Початкова умова – вхідні інвестиції на придбання програмного забезпечення та налагодження CRM-системи, додаткового обладнання та навчання персоналу – 700000 грн. Дані про рух грошових коштів від різних видів діяльності підприємства прийматимуться на

рівні прогнозних даних. Дані про рух грошових коштів проекту зведені в табл. 5.

Таблиця 5

Планування грошових потоків від реалізації проекту
впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24»

№ п/п	Показники (параметри)	Роки				
		1	2	3	4	5
1	Початкові інвестиції (грн.)	700000	-	-	-	-
2	Грошові надходження від надання послуг, всього, грн.:	908409	908409	908409	908409	908409
	- операційні доходи	648981	648981	648981	648981	648981
	- фінансові доходи	238940	238940	238940	238940	238940
	- інші операційні доходи	20488	20488	20488	20488	20488
3	Грошові видатки на надання послуг, всього, грн.:	611532	611532	611532	611532	611532
	- операційні витрати	238854	238854	238854	238854	238854
	- фінансові витрати	67329	67329	67329	67329	67329
	- адміністративні та інші операційні витрати	305349	305349	305349	305349	305349
4	Амортизаційні відрахування, грн.	100000	100000	100000	100000	100000
5	Очікуваний прибуток до оподаткування, грн.	296877	296877	296877	296877	296877
6	Очікуваний чистий прибуток, грн.	243439	243439	243439	243439	243439

7	Очікуваний чистий грошовий потік, грн.(р.6+r.4)	343439	343439	343439	343439	343439
8	Дисконтований чистий грошовий потік (р.7/(1+i) ^t)	269459	211415	165874	130144	102109
9	Кумулятивний дисконтований грошовий потік	269459	480875	646749	776892	879002

Результати визначення періоду окупності цього проекту представлено в табл. 6.

Таблиця 6

Дані для розрахунку періоду окупності проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24»

Період	Гпі	Гпді	Баланс на кінець року
0	343439	-	-700000
1	343439	269459	-430540
2	343439	211415	-219125
3	343439	165874	-53251
4	343439	130143	76892
5	343439	102109	179002

Підсумкова таблиця індикаторів ефективності реалізації проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» представлена у табл. 7.

Таблиця 7

Підсумкова таблиця індикаторів ефективності реалізації проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24»

Показник	Значення показників
ЧТВ (чиста теперішня вартість), грн.	179002
ВНР (внутрішня норма рентабельності), %	14,00
ІП (індекс прибутковості)	1,255
ТО (термін окупності), роки	4 роки 6 місяців

Графічне відображення грошових потоків по проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24» можна представити у формі фінансового профілю цього проекту (рис. 10).

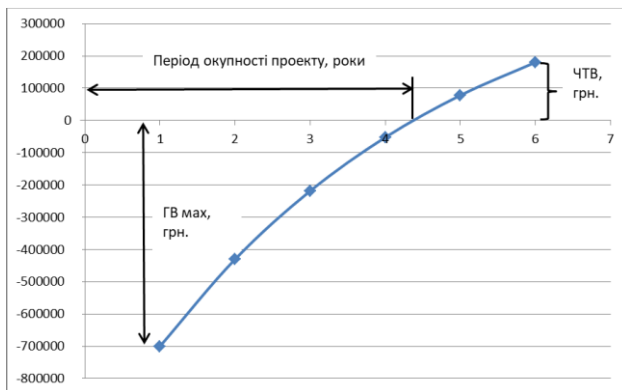


Рис. 10. Фінансовий профіль проекту впровадження інформаційної CRM-системи «Бітрікс24»

За даними рис. 10 складено графік за встановленими значеннями кумулятивного грошового потоку. Зокрема, потрібно вказати відповідні індикатори ефективності проекту інформаційної CRM-системи «Бітрікс24»: значення інтегрального економічного ефекту (ЧТВ), термін реалізації проекту (n), період окупності (ПО), максимальний грошовий відтік найменше значення кумулятивного грошового потоку – ГВтах.

Таким чином, сформований графік фінансового профілю запропонованого проекту найбільш системно відображає змістовну характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені показники-індикатори відповідають одержаним результатам. Отже, проект впровадження цифрової CRM-системи «Бітрікс24» потрібно реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого фінансового результату та сприятиме покращенню ефективності функціонування системи інформаційного забезпечення підприємства.

За результатами проведеного дослідження напрямів удосконалення стратегічного розвитку в умовах цифровізації діяльності підприємства можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що цифрова трансформація на сьогодні є пріоритетним напрямком у загальній стратегії економічного зростання вітчизняних суб'єктів господарювання. Інформаційні технології стають рушіями прогресу виробництва продукції та надання послуг, формуючи єдину цифрову модель підприємства, що складається з інтеграції управлінської системи, організаційно-економічних відносин, технічних засобів та програмного забезпечення.

2. Встановлено, що під час генерування ідей щодо впровадження цифрової новації до управління процесами підприємства визначаються конкретні технології виробництва продукції та ухвалюються техніко-технологічні рішення з наступною апробацією на контрольних ділянках робіт. У результаті підтвердженої ефективності використання ІТ-технології відбувається її масове впровадження, за отриманими результатами проводиться оцінювання окупності витрат на цифровізацію процесів.

3. Обґрунтовано, що стратегічні напрями розвитку підприємств в сучасних умовах господарювання мають ґрунтуватися на їх потенційній готовності щодо впровадження цифрових технологій. За рахунок діджиталізації бізнес-процесів підприємств відбувається їх оптимізація та економія кількості матеріально-технічних та інших ресурсів, систематизація та групування даних, зменшення витрат, у тому числі, щодо накопичення і використання інформації, що забезпечує в довгостроковому прогнозі конкурентоспроможність підприємства.

4. Узагальнено, що у процесі формування цифрової стратегії інформація повинна бути сполучною ланкою між підсистемами управління та контролю підприємства, а також між підприємством і факторами зовнішнього середовища, оскільки вона є предметом і результатом управління, поступово переходячи в категорію товару, що набуває цінності для споживача. За спостереженнями, ефективне стратегічне управління бізнес-процесами сьогодні неможливе без достовірної та цінної інформації.

5. Запропоновано до впровадження декілька альтернативних цифрових систем інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами для підприємства, а саме: система управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM); система підтримки прийняття управлінських рішень (СППР); система автоматизації робочого офісу (CAPO). В нашому випадку найкращим варіантом є 1-й, оскільки його реалізація забезпечує найкращу віддачу від інвестицій. Таким чином, підприємство має орієнтуватися на досягнення стратегічних цілей, пов'язаних із впровадженням цифрових інформаційних систем в стратегічному управлінні бізнес-процесами на основі впровадження управління взаємовідносинами з клієнтами (CRM).

6. Обґрунтовано, що практична реалізація цифрової системи інформаційного забезпечення CRM у підприємства повинна бути основою процесу стратегічного управління підприємством, оскільки без неї не можливо сформувані цілі управління, оцінити проблемну ситуацію, обґрунтовано визначити проблему, підготувати і прийняти управлінське рішення, довести рішення до виконання відповідальним працівникам і проконтролювати його виконання.

7. Сформований графік фінансового профілю запропонованого проекту найбільш системно відображає змістовну характеристику проекту. На рисунку масштаб і визначені показники-індикатори відповідають одержаним результатам. Отже, проект впровадження цифрової CRM-системи «Бітрікс24» потрібно реалізувати, тому-що він забезпечить зростання чистого фінансового результату та сприятиме покращенню ефективності функціонування системи інформаційного забезпечення у підприємства.

Список використаних джерел

1. Андрейчиков О.О. Використання сучасних інформаційних технологій в процесі розробки регламентів довільної складності. Науково-технічний збірник «Комунальне господарство міст» ХНУМГ імені О.М. Бекетова серія «Технічні науки та архітектура». 2013. №110. С. 259–265.

2. Батюк А.Є. Інформаційні системи в менеджменті: навч. посіб. Львів: Інтеллект-Захід, 2014. 520 с.

3. Бурдько О. В. Класифікація обліково-аналітичної інформації з метою інформаційного забезпечення управління сталим розвитком підприємства. Інноваційна економіка. 2015. № 1. С. 207–212.
4. Вергал К.Ю. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством в умовах інтеграції. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки. 2018. № 3. С. 33-40.
5. Вольська О. М., Миколайчук Н. С. Інформаційне забезпечення як інструмент прогнозування та планування переходу до сталого розвитку підприємства. Економічні інновації. 2017. Вип. 54. С. 34–42.
6. Воскобоева О. В., Ромащенко О. С. Індекс цифровізації як основний фактор розвитку цифрових технологій. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2018. № 4(26). С. 56–61.
7. Горлач А.С. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління діяльністю підприємства. Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Економіка. 2013. Вип. 1. С. 179-184.
8. Господарський Кодекс України від 16.01.2003р. № 436-IV. URL: Господарський Кодекс України
9. Губенко В.І. Актуальні напрями та новітні тенденції теорії і практики сучасного менеджменту. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2018. № 1. С. 11-17.
10. Денисенко Л.О. Концептуальні засади класифікації бізнес-процесів, як основи формування бізнес-системи організації. Ефективна економіка. 2012. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1558>
11. Денисенко М.П. Інформаційне забезпечення ефективного управління підприємством. Економіка та держава. 2016. №7. С. 19-24.
12. Дрюченко Л. Д. Упровадження інструментарію моделювання та оптимізації бізнес-процесів. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2018. Вип. 1 (3) С. 32-35.
13. Інноваційний розвиток економіки: модель, система управління, державна політика / Л.І. Федулова; НАН України, Ін-т екон. прогнозування. К.: Основа, 2015. 550 с.

14. Інформаційні системи в економіці: навч. посіб. / В.С. Пономаренко та ін.; Харк. нац. екон. Ун-т. Х.: Вид. ХНЕУ, 2016. 175 с.
15. Ісаншина Г. Ю. Розвиток системи інформаційного забезпечення управління інноваційною діяльністю промислового підприємства. Науковий вісник Донбаської державної машинобудівної академії. 2012. № 1. С. 194–199.
16. Клепікова О. А. Сучасні технології моделювання бізнес-процесів підприємства. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер. : Економічна. 2013. № 4. С. 257-263.
17. Ковшова І. О. Оптимізація бізнес-процесів як засіб підвищення ефективності діяльності промислових підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 1. С. 53-62.
18. Кодекс електронних комунікацій ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_013-18#Text
19. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.
20. Конституція України від 28 червня 1996 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
21. Костенко О.М. Індикатори інформаційно-аналітичної системи управління діяльністю підприємства. Облік і фінанси. 2014. № 4. С. 133-139.
22. Кравченко В.Г. Проектування автоматизованих інформаційних систем: навч. посіб. К.: КНЕУ, 2018. 360 с.
23. Куйбіда В. С., Карпенко О. В. Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.
24. Легомінова С.В. Концептуальні засади стратегічного управління конкурентними перевагами підприємств. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. 2017. №18. С. 250-255.
25. Литвин І. І. Інформатика: теоретичні основи і практикум: підручник. Львів : Новий Світ-2000. 304 с.
26. Педченко Н.С. Системний підхід до інструментарію інформаційного забезпечення стратегічного управління

потенціалом розвитку підприємства. Інноваційна економіка. 2017. № 8 (34). С. 260-266.

27. Петренко С.М. Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. 290 с.

28. Податковий Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>

29. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

30. Про внесення змін до розділу XX «Перехідні положення» Податкового кодексу України щодо особливостей оподаткування суб'єктів індустрії програмної продукції : Закон України від 5 липня 2012 року № 5091-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5091-17#Text>

31. Про державну підтримку розвитку індустрії програмної продукції : Закон України від 16 жовтня 2012 року № 5450-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5450-17#Text>

32. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13 січня 2011 року № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>

33. Про електронні довірчі послуги : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>

34. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>

35. Про електронні комунікації : Закон України від 16 грудня 2020 року № 1089-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>

36. Про електронну комерцію : Закон України від 3 вересня 2015 року № 675-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text>

37. Про захист від недобросовісної конкуренції: Закон України від 07.06.1996р. №236/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/236/96-вр#Text>

38. Про захист економічної конкуренції. Закон України від 11.01.2001р. № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14#Text>

39. Про захист інформації в інформаційно-телекомунікаційних системах : Закон України від 5 липня 1994 року № 80/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80/94-%D0%B2%D1%80#Text>
40. Про захист персональних даних : Закон України від 1 червня 2010 року № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text>
41. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 75/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80#Text>
42. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 4 лютого 1998 року № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80#Text>
43. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України : Закон України від 5 жовтня 2017 року № 2163-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
44. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України від 9 січня 2007 року № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>
45. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
46. Рогоза М.Є., Скляр А.А. Інформаційне забезпечення стратегічного управління і його вплив на невизначеність середовища господарювання. Економіка: проблеми теорії та практики. Випуск 206: В 4 т. Том III. Дніпро: ДНУ, 2015. С. 641–650.
47. Ромашко С.М. Опорний конспект лекцій з дисципліни «Інформаційні системи в менеджменті». Львів: ЛІМ, 2017. 49 с.
48. Сафонова Н.Б. Сучасні інформаційні технології в системі управління персоналом на підприємствах споживчої кооперації України. Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. 2015. № 6(136). Ч. 1. С. 244–246.
49. Скопень М. М. Комп'ютерні інформаційні технології в медицині: навч. посібник. Київ : КОНДОР, 2012. 302 с.

50. Стадник В.В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посібник. Хмельницький: ХНУ, 2011. 327 с.
51. Тертична В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ : «К.І.С.», 2017. 932 с.
52. Толуб'як В.С., Королук Ю.Г., Дудкіна О.П., Попович Т.М. Стратегічне управління : навч.-метод. посіб. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 213 с.
53. Томашевський О.М. Інформаційні технології та моделювання бізнес-процесів: навч. посіб. для студ. ВНЗ. К.: Центр уч. л-ри, 2012. 295 с.
54. Хорин А. Н. Стратегічний аналіз. К.: Академвидав, 2016. 288 с.
55. Цивільний Кодекс України від 16.01.2003р. №435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15>
56. Янчук Т.Ф. Значення механізму впровадження інформаційних технологій у господарській діяльності підприємства. Економіка і організація управління. 2016. № 4(24). С. 269–277.
57. Accenture agency. URL: <https://www.accenture.com/us-en/about/strategy-index>
58. Bain&Company. Digital Strategy for a B2B World. 2017. URL: <https://www.bain.com/insights/digital-strategyfor-a-b2b-world>
59. Bharadwaj, A. et al. Digital Business Strategy: Toward a next generation of insights. 2013. № 37(2). P. 471–482.
60. Earl, M J. Management strategies for information technology. Essex: Prentice Hall. 1989. 337 p.
61. Henderson, J. C., Venkatraman, H. Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. IBM Systems Journal, 1993. № 32. P. 472–484.
62. IBM. Business systems planning: information systems planning guide. Auflage IBM Corporation. 1984. 214 p.
63. Ismail, M., Khater, M., Zaki, M. Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far? 2017. URL: https://cambridgeservicealliance.eng.cam.ac.uk/resources/Downloads/Monthly%20Papers/2017Nov Paper_Mariam.pdf
64. Katz R. The Transformative Economic Impact of Digital Technology. The United Nations Commission on Science and Technology for Development. 2015. № 3. P. 2–11.

65. Matt C., Hess T., Benlian A. Digital Transformation Strategies. *Business & Information Systems Engineering*. 2014. № 57(5). P. 339–343.
66. Mierzowski, S. Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie – Digitale Transformation als Führungsaufgabe. Ausgabe. 2016. P. 42-49.
67. Mithas, S., Lucas, Jr H. C. What is Your Digital Business Strategy? *IT Professional*. 2010. № 12. P. 4–6.
68. Morehouse, J. & Saffer, A. Digital Strategy. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*. 2018. P. 1–7.
69. Sebastian I. M. et al. How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*. 2017. № 16(3). P. 197–213.

ЗМІСТ

Остапчук Т. П., Завалій Т.О., Тарасюк Г.М. Історія та еволюція менеджменту. Національні аспекти управління	4
Тарасюк Г.М., Ковальчук О.А. Основні підходи до управління капіталом бренду в умовах цифровізації бізнесу	84
Бурачек І. В. Інституційне забезпечення та моделі корпоративного управління	111
Тарасюк Г.М., Бурачек І. В. Моделі корпоративного контролю в акціонерних товариствах та метод реальних опціонів в управлінні інвестиційними проектами корпорацій	134
Остапчук Т.П., Бірюченко С.Ю. Управління людськими ресурсами	155
Пащенко О.П., Остапчук Т.П. Управління змінами і розвиток організації	198
Пащенко О.П. Підходи до оцінювання ефективності управління	250
Завалій Т.О. Управління результативністю. Критерії та ключові показники результативності	290
Гуля Д. Б. Удосконалення системи менеджменту суб'єкта бізнесу на засадах цифровізації	332
Пилипенко О.В. Розробка стратегії розвитку підприємства в умовах цифровізації економіки	373

Наукове видання

**Управління діяльністю суб'єктів господарювання в
умовах цифровізації економіки**

Колективна монографія

Підп. до друку 25.01.2021 р. Формат 60x84 1/16.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. Арк 26,04.
Наклад 300 пр. Зам. №27.

Видавець і виготовлювач
Державний університет «Житомирська політехніка»
вул. Чуднівська, 103, Житомир, 10005

Свідоцтво про до Державного реєстру суб'єктів
Видавничої справи ЖТ №8 від 26.03.2004 р.