

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Н. М. Гуржій

**МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ВИДАМИ
ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
освітньо-професійних програм
«Менеджмент організацій та адміністрування», «Логістика», «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності», «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент
закладів освіти, культури та спорту»

Затверджено
Вченою радою ЗНУ
Протокол № 4 від 29.11.2022

**Запоріжжя
2023**

Гуржій Н. М. Менеджмент організацій за видами господарської діяльності : навчальний посібник для здобувачів ступеня вищої освіти магістра освітньо-професійних програм «Менеджмент організацій та адміністрування», «Логістика» «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту». Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2023. 145 с.

У навчальному посібнику подано програмний матеріал навчальної дисципліни «Менеджмент організацій за видами господарської діяльності». Структурно посібник включає в себе теоретичні основи курсу, питання й тести для діагностики рівня їх засвоєння та практичні завдання.

Видання сприятиме засвоєнню знань, набуттю умінь і навичок у сфері управління організаціями за видами господарської діяльності, оволодінню механізмом керування існуючими системами управління, а також розвитку інструментальних, міжособистісних, професійних і соціально-особистісних компетенцій менеджера.

Для здобувачів ступеня вищої освіти магістра, які навчаються за освітньо-професійними програмами «Менеджмент організацій та адміністрування», «Логістика», «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент закладів освіти, культури та спорту».

Рецензент

С. В. Маркова, доктор економічних наук, доцент, професор кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Відповідальний за випуск

Т. С. Павлюк, кандидат економічних наук, доцент, в.о. завідувача кафедри підприємства, менеджменту організацій та логістики

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
ТЕМА 1. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ВИДАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ	8
1. Сутність категорій управління та менеджменту.....	8
2. Цілі, функції та методи менеджменту організацій.....	10
3. Особливості сучасного менеджменту.....	15
4. Менеджмент організації як систем.....	16
5. Поняття та види господарської діяльності.	18
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>21</i>
<i>Тести.....</i>	<i>21</i>
<i>Завдання.....</i>	<i>23</i>
ТЕМА 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ	24
1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації.....	24
2. Види організацій та їх об'єднань.	27
3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.....	30
4. Основні характеристики організацій.....	31
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>42</i>
<i>Тести.....</i>	<i>42</i>
<i>Завдання.....</i>	<i>43</i>
ТЕМА 3. МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	45
1. Роль та основне призначення виробничого менеджменту організацій...	45
2. Об'єктивні закономірності управління виробництвом та формалізація економічних явищ і виробничих ситуацій.....	47
3. Виробнича програма та забезпечення її виконання.....	50
4. Управління результативністю та ефективністю функціонування виробничої системи.....	52
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>55</i>
<i>Тести.....</i>	<i>55</i>
<i>Завдання.....</i>	<i>56</i>
ТЕМА 4. МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ	57
1. Поняття сервісного менеджменту.....	57
2. Підприємство сфери послуг як соціально-економічна система.....	60
3. Загальна характеристика основних видів послуг.....	64
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	<i>73</i>
<i>Тести.....</i>	<i>73</i>
<i>Завдання.....</i>	<i>74</i>

ТЕМА 5. МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	75
1. Сутність, значення торговельної діяльності організації. Основні форми: роздрібна та оптова.....	75
2. Посередники у господарсько-торговельній діяльності.....	77
3. «Лізинг», «франчайзинг», «факторинг». Зміст та співвідношення понять...	82
<i>Питання для самоконтролю</i>	82
<i>Тести</i>	83
<i>Завдання</i>	84
ТЕМА 6. МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	85
1. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти та об'єкти банківського менеджменту.....	85
2. Напрямки діяльності банківського менеджменту.....	88
3. Функції менеджменту банківської установи.....	90
4. Інструментарій банківського менеджменту.....	92
5. Особливості управління банком у сучасних умовах.....	94
<i>Питання для самоконтролю</i>	95
<i>Тести</i>	95
<i>Завдання</i>	96
ТЕМА 7. МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНОЇ-ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ	97
1. Сутність та зміст інноваційного менеджменту.....	97
2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління.....	99
3. Інвестиційний менеджмент в системі менеджменту організацій.....	100
4. Мета та напрямки інвестиційного менеджменту.....	103
<i>Питання для самоконтролю</i>	105
<i>Тести</i>	106
<i>Завдання</i>	108
ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	109
1. Сутність страхового менеджменту.....	109
2. Цілі та завдання страхового менеджменту.....	112
3. Поняття ефективного управління у страхових компаніях.....	113
4. Сучасні аспекти страхового менеджменту.....	115
<i>Питання для самоконтролю</i>	118
<i>Тести</i>	117
<i>Завдання</i>	118
ТЕМА 9. СИСТЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	119
1. Кадровий менеджмент.....	119
2. Маркетинговий менеджмент.....	121
3. Логістичний менеджмент.....	123
4. Аграрний менеджмент.....	125
<i>Питання для самоконтролю</i>	127
<i>Тести</i>	128
<i>Завдання</i>	129

ТЕМА 10. СИСТЕМА ОПЕРАТИВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	130
1. Фінансовий менеджмент.....	130
2. Засади антикризового менеджменту.....	134
3. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.....	137
<i>Питання для самоконтролю.....</i>	141
<i>Тести.....</i>	141
<i>Завдання.....</i>	142
РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА.....	143

ВСТУП

Менеджмент організації є результативним засобом формування ринкових стратегій, залучення інвестицій, здійснення нововведень, оптимізації співвідношення попиту і пропозиції тощо. В умовах розвитку ринкових відносин менеджмент активно проникає на українські підприємства. Підприємці зацікавлені у використанні його основних надбань, оскільки це дає змогу досягнути чіткої побудови організації, знизити трудомісткість управлінських робіт, оптимізувати чисельність апарату управління, посилити управлінський вплив, зосередити зусилля всіх працівників на досягненні поставлених цілей.

Курс «Менеджмент організацій за видами господарської діяльності» належить до циклу дисциплін професійної підготовки спеціальності 073 «Менеджмент».

Метою вивчення навчальної дисципліни «Менеджмент організацій за видами господарської діяльності» є формування у майбутніх фахівців системних знань і розуміння концептуальних основ системного управління організаціями, планування розвитку організації та її конкурентоспроможності; вибір раціональних форм організації управління за всіма функціональними напрямками організації; теорії й практики розвитку цього науково-практичного напрямку в усіх сферах бізнесу; формування сучасного управлінського мислення у менеджерів; набуття навичок самостійної роботи щодо засвоєння навчального матеріалу стосовно сучасних методів, принципів управління в сучасних економічних умовах.

Основними завданнями курсу «Менеджмент організацій за видами господарської діяльності» є:

- засвоєння концепції, стратегії та тактики менеджменту організацій;
- засвоєння принципів і функцій управління;
- оволодіння навичками критичного мислення щодо оптимізації процесів управління організаціями за видами господарської діяльності та удосконалення існуючих систем управління;
- набуття навичок оцінки економічної ефективності прийнятих управлінських рішень щодо господарської діяльності організації та наслідків виконання цих рішень.

Предметом вивчення є інтегрована сукупність управлінських відносин у підсистемах господарської діяльності організації, її взаємодія із зовнішнім середовищем.

Нині професія менеджера є однією із найпопулярніших, престижних і, що важливо, найбільш запитаних на ринку праці. Сучасні компанії відчувають нагальну потребу в професійних керівниках (топ-менеджерах, директорах, менеджерах середньої ланки, менеджерах із персоналу, адміністраторах тощо). В організаціях усе більшого значення набуває діяльність професійних управлінців-менеджерів. Саме ці категорії працівників сприяють утвердженню підприємства на ринку, успіху в конкурентній боротьбі, втіленню нових ідей та результативних стратегій.

У навчальному посібнику подано матеріали шести основних змістовних модулів курсу «Менеджмент організацій за видами господарської діяльності», які висвітлюють різні аспекти управління підприємствами, що передбачені робочою програмою. До Змістового модулю 1. *Зміст, структура й методологія менеджменту організацій як науки* ввійшли теми 1 та 2, до Змістовий модулю 2. *Управління операційною діяльністю організації* – тема 3, до Змістового модулю 3. *Менеджмент у торгівлі та сфері послуг* – тема 4 та тема 5, до Змістового модулю 4. *Менеджмент фінансових установ* - тема 6. до Змістового модулю 5. *Управління інноваційно – інвестиційним розвитком організації. Страховий менеджмент* - Тема 7 та тема 8, до Змістового модулю 6. *Управління оперативно-функціональною діяльністю організації* - тема 9 та тема 10.

Курс «Менеджмент організацій за видами господарської діяльності» тісно пов'язаний з дисциплінами «Менеджмент бізнес-процесів» та «Управління проектами».

Запропонований навчальний посібник сприятиме засвоєнню теоретичних і організаційних основ менеджменту та управління сучасними організаціями, а також набуттю готовності здобувачів вищої освіти до здійснення: системного аналізу діяльності організації; розробки стратегічних напрямів розвитку організації та забезпечення їх конкурентоспроможності; поєднання всіх видів ресурсів; організації колективної праці для досягнення визначеної місії; організації процесів управління, прийняття управлінських рішень та їх реалізації.

ТЕМА 1

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ВИДАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЙОГО МІСЦЕ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ

1. Сутність категорій управління та менеджменту.
2. Цілі, функції та методи менеджменту організацій.
3. Особливості сучасного менеджменту.
4. Менеджмент організації як систем.
5. Поняття та види господарської діяльності.

Основні терміни та поняття: управління, менеджмент, управління підприємством, менеджмент організацій, методи менеджменту організацій, система, системний підхід, види господарської діяльності.

1. Сутність категорій управління та менеджменту.

У системі суспільного виробництва управління здійснюється в різних його видах. Це технічне управління природними й технологічними процесами: подача електроенергії, рух літаків, обробка деталей та ін. Це державне управління соціально-економічними процесами в суспільстві через різні інститути – правову систему, міністерства, відомства, місцеві органи влади та ін. Це ідеологічне управління, яке включає донесення до відома членів суспільства, різних організацій, зокрема комерційних, визначених концепцій їх розвитку. Це господарське управління виробничою й економічною діяльністю різних організацій, що функціонують у системі ринкових відносин. Господарське управління враховує складність соціально-ринкових систем, варіативність чинників, які впливають на їх організацію, підвищену рухливість внутрішніх елементів, здатність до самовдосконалення, підвищення свого організаційного рівня.

Виходячи з принципу системного підходу, **управління** можна визначити як цілеспрямовану діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує і підкоряє своїм інтересам елементи внутрішнього і зовнішнього середовища об'єкта управління. Елементи, на які спрямована ця діяльність, створюють об'єкт управління, який має, як правило, параметри як у просторі, так і в часі. Об'єктами такого виду управління, перш за все, є різні форми суспільних відносин, поведінки і діяльності людей. На підприємстві об'єктами управління є також всі матеріальні та грошові ресурси. У зв'язку з цим широко використовуються такі поняття, як управління фінансами, маркетингом, науково-технічним прогресом, якістю праці та продукції, ефективністю виробництва тощо.

Управління можна трактувати як цілеспрямовану дію на об'єкт із метою змінити його стан або поведінку в зв'язку зі зміною обставин.

Управління підприємством або іншими первинними суб'єктами господарювання – це постійний і системний вплив на діяльність його структур для забезпечення узгодженої роботи та досягнення кінцевого позитивного результату.

Правильно спроектований процес управління забезпечує успіх організації. Аби цей процес правильно спроектувати, необхідно знати його внутрішню структуру.

Об'єктивну необхідність управління будь-яким суб'єктом господарювання зумовлено процесами поділу праці у виробництві чи в іншій діяльності.

Оскільки роботу на підприємстві (фірмі) поділено між окремими підрозділами та окремими виконавцями, хтось має координувати їх дії, щоб досягти загальної діяльності. Тому виникає потреба у відокремленні управлінської праці від виконавчої. Отже, необхідність управління пов'язана з процесами поділу праці на підприємстві (фірмі).

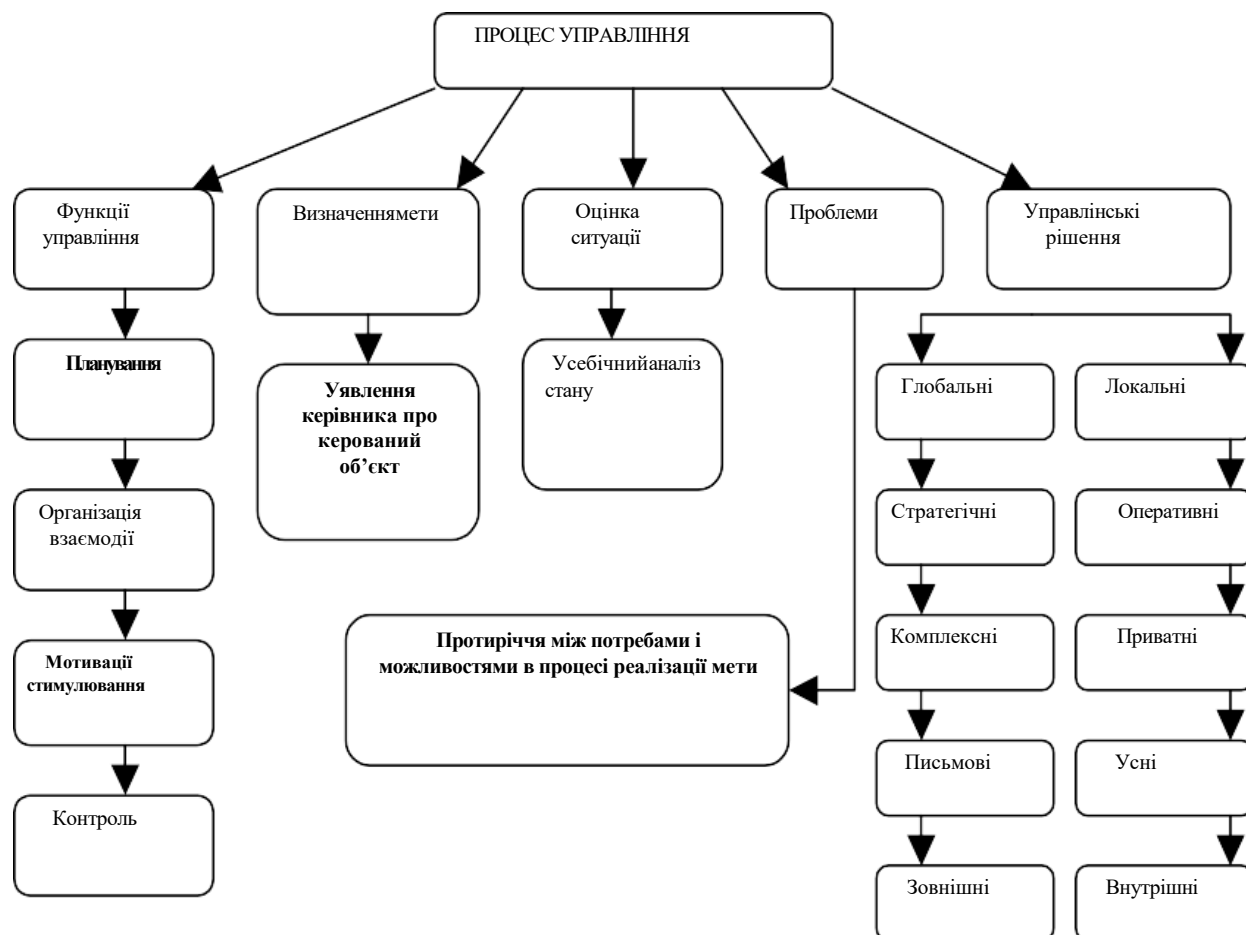


Рисунок 1.1 – Характеристика процесу управління

Поняття «менеджмент» є досить загальним і має різнобічне застосування. Воно охоплює різні принципи, цілі, види діяльності та функції. П. Друкер як визнаний авторитет теорії менеджменту пояснює, що «менеджмент» у англійських країнах використовується досить вільно і в різних значеннях, незважаючи на те, що термін «менеджмент» складний для розуміння. По-перше, він має специфічне американське походження і практично не може бути перекладений на будь-яку іншу мову, включаючи англійську мову Британських островів. Він означає як функцію, так і людей, які її виконують: він визначає соціальний посадовий стан і одночасно є навчальною дисципліною та галуззю наукових досліджень. Канадський теоретик у галузі трудових відносин М. Кінг пояснює менеджмент як «сполучну ланку між працею і капіталом, що може анулювати класові концепції».

Однак термін «менеджмент» необхідно відрізняти від терміна

«управління», що є набагато ширшим, оскільки застосовується в різних сферах діяльності (наприклад, управління державою, управління ростом і розвитком рослин, управління механізмами тощо).

Термін «менеджмент» використовується лише в одній сфері – господарській діяльності (підприємство, банк та інші господарські одиниці). Тому це не просто модне слово для сучасного бізнесмена, а досить серйозна й нова діяльність з керівництва підприємства (фірми) в умовах ринкової економіки, якій потрібно вчитися все життя. Менеджмент – це раціональний спосіб управління діловими підприємствами (фірмами); управління зорієнтоване на отримання прибутку; діяльність пов'язана з наглядом, яка використовує особливі форми організації праці, договірні та контрактні стосунки між працею і капіталом; особлива галузь наукового знання й професійної спеціалізації менеджерів, з яких складається адміністративний штат корпорації тощо. Із наукової точки зору, *менеджмент* – це вміння використовувати об'єктивні закони й закономірності, які використовуються в галузі управлінської діяльності.

Менеджмент розглядає підприємство не тільки як технологічну ланку суспільного виробництва, а й як соціально-виробничу підсистему ринкових відносин. Підходи, які часто використовують при визначенні менеджменту (рис. 1.2).

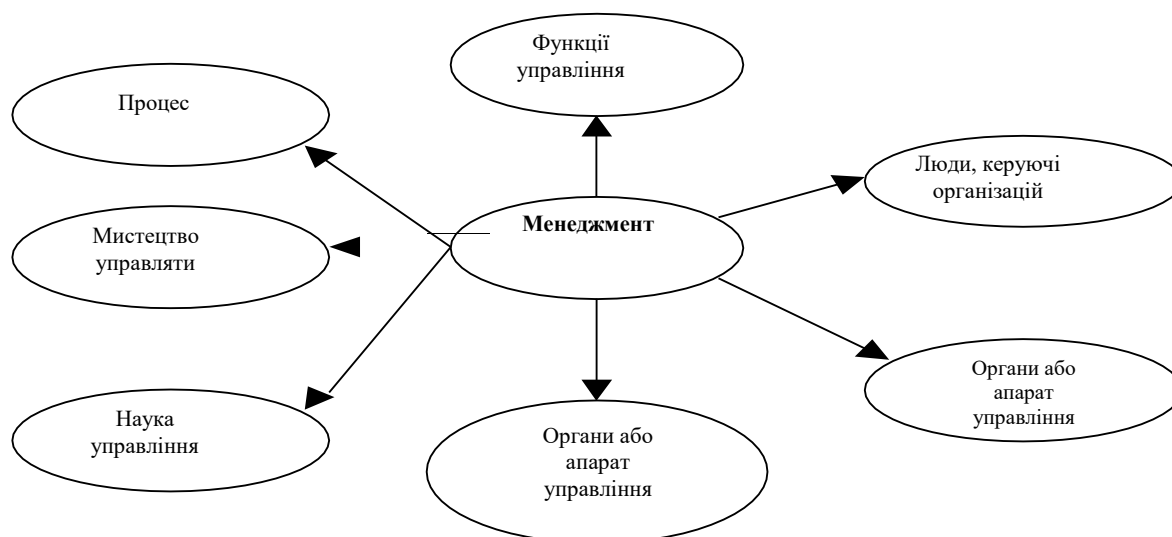


Рисунок 1.2 – Підходи до визначення менеджменту

Менеджмент можна розглядати як єдине ціле, що складається з елементів (частин). І такими частинами є цілі та принципи менеджменту, функції, методи менеджменту, курси менеджерів, структура управління бізнесом, техніка і технологія управління, інформація в менеджменті.

2. Цілі, функції та методи менеджменту організацій.

Мета менеджменту – досягнення високої прибутковості підприємства (фірми) за рахунок раціональної організації його діяльності, ефективного використання матеріальних, фінансових і людських ресурсів.

Одним з головних завдань менеджменту є забезпечення існування підприємства (фірми) на ринку. Це можливо, якщо будь-яке рішення, яке

приймається на перспективу, буде засвідчувати про економічну вигоду. В бізнесі це означає, що підприємство має постійно широке коло споживачів. Керівництву підприємства потрібно постійно проводити ринкові дослідження, виявляти дійсні й прогнозувати майбутні потреби своїх реальних і потенційних споживачів; добре знати своїх конкурентів. Важливо знати, що чекають від фірми клієнти сьогодні та чого чекатимуть завтра. Ця складна робота називається маркетингом. Ринок дуже динамічний, він часто змінюється, а тому менеджмент створює такі умови, за яких фірма швидко реагує на ті чи інші ринкові зміни.

Ще одним конкретним завданням є забезпечення впровадження інновацій. В умовах конкуренції фірма не виживе, якщо не будуть створюватися нові товари чи послуги більш високої якості, на більш вигідних для клієнтів умовах, чим конкурент.

У сучасних умовах існування глобальних проблем, однією з яких є екологічна, керівництво зобов'язане надавати особливу увагу зменшенню забруднення навколишнього середовища й раціональному використанню матеріальних ресурсів.

Завдання менеджменту – організувати роботу колективу, що означає вміло підбирати кадри, створювати певну систему взаємовідносин між людьми, створювати умови розвитку персоналу, його професійного зростання; підвищувати ефективність праці службовців. Якщо це завдання вирішується на низькому рівні чи недостатньо, працівники не забезпечені роботою і ефективність праці низька, становище підприємства (фірми) на ринку обов'язково погіршується.

Під методами розуміють сукупність прийомів і способів дії на об'єкт управління для досягнення визначених організацією цілей.

Основою застосування методів управління є закони, закономірності та принципи суспільного виробництва, науково-технічний рівень розвитку підприємства (фірми), соціальні, правові та психологічні відносини між людьми.

Адміністративні методи управління поділяються на *методи організаційного та оперативно-розпорядчого впливу*.

Методи організаційного впливу – це сукупність способів і прийомів створення й раціоналізації організаційних систем господарств (підрозділів) за допомогою регламентування їх діяльності, побудови структур управління, регламентації повноважень керівників і фахівців, нормування роботи цих систем, розробки інструкцій з їх функціонування.

До основних організаційних методів відносять:

- організаційне регламентування – закони України, статuti підприємств, положення про підрозділи, посадові інструкції працівників управління;
- організаційне нормування – робить керівний вплив за допомогою нормативів: організаційних (правила внутрішнього розпорядку, положення про оплату праці, нормативи штатного розкладу та ін.), економічних (норми виробітку, тарифні ставки тощо), технологічних (терміни проведення запланованих робіт тощо), стандартів (на якість продукції, на виконання окремих робіт);

- організаційно-методичне інструктування – застосування різних інструкцій, вказівок, що забезпечують виконання окремих процесів, операцій, прийомів (рекомендації щодо організації праці, впровадження прогресивних технологій).

Методи оперативно-розпорядчого впливу – це сукупність методів і прийомів забезпечення передбаченого організаційним впливом функціонування організаційної системи: підтримка темпів і ритму виробництва, регулювання його динаміки, виконання планів тощо. Вони застосовуються для вирішення поточних проблем.

Оперативно-розпорядчі методи включають такі форми впливу:

- ♦ розпорядчі – за допомогою директив, постанов, наказів, розпоряджень, усних вказівок;
- ♦ оперативно-розпорядчі форми впливу – рішення оперативних нарад, плани-наряди.

Економічні методи управління – це прийоми та способи управління, які мають у своїй основі використання економічних законів, економічних інтересів і показників. Вони передбачають створення економічних умов, що спонукають працівників і трудові колективи діяти в потрібному напрямі з урахуванням загальнодержавних, колективних і особистих інтересів.

Зміст економічних методів виражається в цілеспрямованому впливі на економічні інтереси працівників і трудові колективи, спонукаючи їх до високопродуктивної праці, стимулюючи реалізацію їхніх творчих можливостей.

Соціально-психологічні методи управління за складом і змістом – це єдність соціального і психологічного впливу на трудові колективи і окремих працівників.

Вони підвищують активність та ініціативу працівників, сприяють створенню добрих взаємовідносин між членами колективу, задоволенню соціальних і духовних потреб, формують сприятливий соціально- психологічний клімат колективу.

До соціальних методів відносяться:

- методи соціального регулювання – критика і самокритика, обмін досвідом, соціальне планування, звичаї та традиції;
- методи соціального нормування – правила внутрішнього розпорядку, статuti громадських організацій, кодекси честі, правила службової етики й етикету, форми дисциплінарного впливу та ін.;
- методи морального стимулювання – оголошення подяк, нагородження орденами і медалями, присвоєння почесних звань, надання додаткових соціальних благ (додаткові відпустки, турпутівки та ін.).

До психологічних методів управління відносяться:

- методи комплектування трудових колективів – використання соціометричного тестування, за допомогою якого встановлюють симпатії всередині колективу, статус його членів, ступінь згуртованості колективу, психологічну сумісність та ін.;
- методи гуманізації праці – спрямовані на поліпшення естетичних умов праці шляхом використання психологічного впливу кольору, музики, освітлення,

оформлення робочого місця, виключення монотонності тощо;

- методи психологічного спонукання (мотивації) – полягають у формуванні мотивів праці, в суспільному визнанні трудового внеску, у наявності перспективи професійного зростання тощо;

- методи професійного відбору і навчання – включають відбір людей, що володіють такими психологічними характеристиками, що найбільшою мірою відповідають виконуваній роботі.

Успішне застосування соціально-психологічних методів управління вимагає знання менеджером психологічних особливостей особистості, її поведінки та взаємовідносин у трудовому колективі.

Для реалізації **функцій керування** потрібна розробка і застосування різних засобів, прийомів, підходів до планування, організації, координування, мотивації та контролю, що становлять зміст будь-якого процесу керування.

Виконання *функції організування* базується на методах, що враховують потреби і мотивацію працівників організації. Для її виконання застосовуються організаційно-розпорядчі, економічні й соціально-психологічні методи. Вони чинять прямий і непрямий вплив на мотиви поведінки, інтереси та потреби людей.

Функція координації забезпечує безперервність і ефективність протікання всіх процесів у керуванні організацією шляхом застосування таких методів, як міжособистісні комунікації, збір, обробка та передача інформації.

При виконанні *функції контролю* використовують цілий «букет» аналітичних методів. У їх складі методи: функціонально-вартісного, дисперсійного, кореляційного, порівняльного, діагностичного, якісного аналізу та ін.

Залежно від сфери дії виділяються різні види менеджменту: загальний або адміністративний, галузевий, організаційний, функціональний, підприємницький, міжнародний та ін. Зокрема, можна вести мову про маркетинговий менеджмент, фінансовий, кадровий, виробничий (операційний), транспортний, ситуаційний та стратегічний менеджмент.

Загальний менеджмент – менеджмент, який здійснюють усі керівники, що відповідають за постановку завдань і формування політики, за питання, які пов'язані із плануванням і організацією, контролем і управлінням підприємством. Характер функції загального менеджменту змінюється зі зміною розміру компанії, ступеня складності вирішуваних нею завдань. Зовнішнє середовище також здійснює відповідний вплив. Виконувана ним роль у цілому однакова для більшості компаній і фірм.

Організаційний менеджмент – це вирішення завдань щодо створення організації (підприємства, фірми), формування структури і системи управління, розробка різних інструктивно-інформаційних матеріалів та ін. Це створює умови для нормального функціонування організації, вирішення завдань, які стоять перед нею.

Стратегічний менеджмент – управлінська діяльність персоналу менеджерів, що пов'язана з формуванням місії підприємства, включаючи визначення його цілей, філософії та довгострокових стратегій, установок і

орієнтирів, розвиток іміджу (профілю), який буде відповідати зовнішньому середовищу та внутрішнім можливостям підприємства, впровадження стратегічного вибору за допомогою бюджетування, підбору завдань, людей, структур, технології, системи стимулювання та ін.

Ситуаційний менеджмент – це керування, в якому поставлено певним чином передбачення небезпеки, аналіз її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків її усунення і використання отриманого досвіду для подальшого розвитку. Керування соціально-економічною системою в певній мірі повинно бути завжди готове до появи непередбачених проблемних ситуацій і спрямоване на відновлення статусу-кво.

Міжнародний менеджмент – це процес планування, організації, управління, контролю в організаціях, які залучені до міжнародної діяльності. Менеджмент став набуттям переважної більшості країн світу і поширився на міжнародну діяльність, яка ведеться за національними кордонами з метою отримання прибутку. Така діяльність забезпечує імпорт сировини з інших країн, реалізацію товарів та послуг серед закордонних клієнтів або переведення капіталів своїм філіалам в інших країнах.

Виробничий (операційний) менеджмент – це діяльність, пов'язана з розробкою, використанням і вдосконаленням виробничих систем, на підставі яких виробляється основна продукція чи послуги компанії.

Торговельно-виробничий менеджмент передбачає використання організаційно-управлінських рішень у сфері торгівлі. Це генерування й активне використання новаторських ідей і пілотних проєктів; формування і продуктивне використання власного капіталу, інформаційних, матеріальних і трудових ресурсів; практична організація виробництва, продажу, реклами та інших господарських справ.

Інноваційний менеджмент – це один із напрямів стратегічного управління, що здійснюється на вищому рівні організації. Це сукупність визначених організаційно-економічних методів і форм управління всіма стадіями і видами інноваційних процесів підприємств і об'єднань із максимальною ефективністю.

Фінансовий менеджмент включає такі основні види діяльності: визначення фінансової структури фірми та її потреб у фінансових коштах; виявлення всіх альтернативних джерел фінансування та їх оцінка; практичне одержання фінансових ресурсів з обраних джерел; ефективне використання одержаних грошових коштів.

Маркетинговий менеджмент – це аналіз, планування, впровадження в життя й контроль за здійсненням заходів, розрахованих на встановлення, зміцнення і підтримування взаємовигідних обмінів із цільовим ринком для досягнення конкретної мети організації.

Податковий менеджмент – це процес управління шляхом використання методів впливу податкового механізму на податкову систему з метою реалізації податкової політики.

Екологічний менеджмент – це цілісна система заходів раціонального використання і відтворення всіх природних ресурсів, збереження і збільшення заповідників, природних територій і зон, зменшення шкідливого впливу промисловості та транспорту на навколишнє середовище.

3. Особливості сучасного менеджменту.

Сучасний менеджмент – це тисячі можливих варіантів і нюансів управлінських рішень. Складність вивчення і засвоєння менеджменту полягає в тому, що ті підходи, які розроблені однією фірмою і які добре себе зарекомендували, можуть бути не тільки не ефективними, але можливо не корисними для іншої. Тому в діяльності менеджерів може робитися зусилля не на стандартні прийоми (до речі, їх також потрібно знати), а на здатність правильно оцінити реальну ситуацію та знайти реальний вихід. Менеджмент не дає універсальних рецептів. Він вчить тому, як, знаючи прийоми, шляхи, способи рішення тих чи інших управлінських завдань, досягти успіху для конкретного підприємства.

Сучасна система поглядів на управління відома як «тиха управлінська революція», тому що вона не руйнує ті системи й методи менеджменту, які вже склалися, а постійно доповнює їх та пристосовує до нових умов. Її початок співпадає зі вступом розвинутого суспільства в інформаційну стадію. На зміну старому, традиційному напрямку в менеджменті приходить новий індивідуально-інформаційний. Нова філософія управління заснована на системно-ситуаційному підході. Основні складові успіху лежать не в середині, а на зовні того чи іншого суб'єкта господарювання (фірми). Успіх залежить від того, наскільки вдало фірма пристосовується до зовнішнього середовища. Ситуаційний підхід є відповіддю на вплив зовнішнього середовища. Організаційні механізми пристосовуються до виявлення нових проблем і прийняття нових рішень.

Втіленням нового підходу є стратегічне управління, яке передбачає доповнення планування потенціалу фірми розробкою її стратегії, враховуючи прогнози її майбутнього стану. Зміна ситуації викликає зміну стратегії.

Нова концепція управління диктує свої умови персоналу, нову управлінську культуру (прагнення до радикальних змін; готовність до ризику, орієнтацію на розвиток нових ефективних можливостей тощо).

У результаті узагальнення тих змін, які відбулися в змісті управлінської діяльності підприємствами (фірмами), які зумовлені розвитком внутрішнього і зовнішнього середовища їх життєдіяльності, можна виділити 12 положень сучасного менеджменту, згідно з якими буде розвиватися менеджмент у XXI ст.:

- раціональне поєднання ринку і державне регулювання;
- широке використання стратегічного планування і управління в діяльності організації фірми;
- постійне коректування цілей організації (фірми) як реакція на зміну зовнішнього середовища;
- досягнення стратегічних, оперативних цілей організації (фірми) за рахунок оптимального розподілу матеріальних, трудових, фінансових ресурсів за основними напрямками діяльності;

- розробка нових методів і прийомів управління, які дозволяють організації (фірмі) більш гнучко пристосовуватися до зовнішнього середовища;
- різке підвищення кваліфікаційного рівня і мистецтва менеджерів в управлінні організацією (фірмою);
- використання в практиці управління оптимального рішення, яке зумовлене детальним аналізом альтернативних варіантів вирішення проблеми;
- удосконалення структур управління, застосовуючи більше децентралізацію функцій;
- постійна турбота про підвищення кваліфікації працівників організації (фірми);
- максимальне використання інновацій, економіко-математичних методів, ЕОМ;
- розвиток інформаційних систем, широке застосування глобальної інформаційної мережі Інтернет;
- залучення працівників до управління, аналізу.

4. Менеджмент організації як система.

Менеджмент організації – складна багатфункціональна система. Охоплюючи різні напрями діяльності підприємства, окремі види (підсистеми) менеджменту спрямовуються на виконання певного стратегічного завдання.

Оволодіння навичками системного менеджменту дає змогу менеджерів ефективніше виконувати свої функції. Ці навички особливо необхідні для менеджерів вищої ланки чи топ-менеджерів, які спрямовують усі дії організації на досягнення поставлених цілей.

Одним із важливих результатів інформаційної революції останніх десятиріч XX ст. та початку XXI ст. є той факт, що вона розширила межі як індивідуального, так і групового контролю. На сьогодні менеджер, за умови, що він здобув відповідну освіту й володіє необхідною інформацією та системами прийняття рішень, може керувати компанією значно краще і оперативніше, ніж його попередники. Але для цього необхідно:

- виробити новий підхід до навчання та підготовки менеджерів. Менеджмент на підприємствах набуває глобального характеру, тому необхідний системний погляд як на теорію, так і на практику управління;
- розвивати системний підхід до розуміння самої організації і особливо вникати у стосунки між топ-менеджерами, функціональними менеджерами та працівниками, а також між організацією та її власниками.

Системний підхід варто сприймати як зведення більшої частини складних завдань до одержання проєктного результату, що може бути використаний для підвищення якості рішення одного чи кількох основних завдань. Він дає змогу зосередити увагу на найістотніших сторонах проблеми. Визначення параметрів організації за допомогою системного підходу уможливорює встановлення характеру складної взаємодії в самій організації та між організацією і зовнішнім середовищем.

Системний підхід дає змогу менеджерів організації:

- здійснювати розгляд складних програм;
- пояснювати різницю між впливом на управління зовнішніх і внутрішніх умов діяльності організації;
- усвідомити роль, яку відіграє системний підхід у стратегії діяльності організації;
- аналізувати взаємозв'язок системних уявлень в аналізі складних проблем;
- аналізувати, яким чином положення системності приводять складні проблеми до простих результатів.

Системний підхід як концептуальна основа управління, розглядаючи складну проблему й саму організацію як кінцеву сукупність взаємозалежних частин, на основі декомпозиції робить аналіз цих частин і потім об'єднує їх в одне ціле. Тому необхідність використання системного підходу пояснюється складністю управління сучасними організаціями, а також досягненнями в галузі управління виробництвом.

Система – це організована множина взаємопов'язаних компонентів та елементів, що взаємодіють між собою і зовнішнім середовищем у процесі досягнення поставлених цілей.

Найскладніші системи – цілеспрямовані, поведінка яких підпорядковується досягненню певної мети й ті, що здатні до самоорганізації, тобто здатні в процесі свого функціонування вдосконалюватися, реагуючи на зміни в оточенні.

Менеджмент ставить за мету зблизити всі частини організації, виявити й вирішити істотні протиріччя між ними. Це означає, що можна приділяти менше уваги розробці статистичних системних моделей управління й концентрувати зусилля на розвитку динамічних системних моделей, що забезпечують теоретичну та практичну підтримку організаційним змінам.

Для досягнення своїх цілей менеджер може використовувати системні ідеї різними шляхами, зокрема:

- використання системних моделей для кращого усвідомлення функціонування організації як системи;
- використання системних моделей у ролі засобів передбачення майбутнього розвитку організації, що допомагають менеджерам оцінювати й застосовувати альтернативні стратегії; концептуалізація організації як системи більшої конструкції, яка дає змогу менеджерів оцінювати умови середовища;
- розвиток операційних систем, який допоможе в загальному управлінні організацією.

Внутрішня система організації – це і є власне організація. Структурно ця система має такий вигляд (рис. 1.3). Основними складовими системи менеджменту організації є такі функціональні менеджменти: стратегічний, маркетинговий, фінансовий, кадровий, інноваційний, інформаційний, екологічний та операційний (безпосереднє управління процесом виробництва), контролінг.

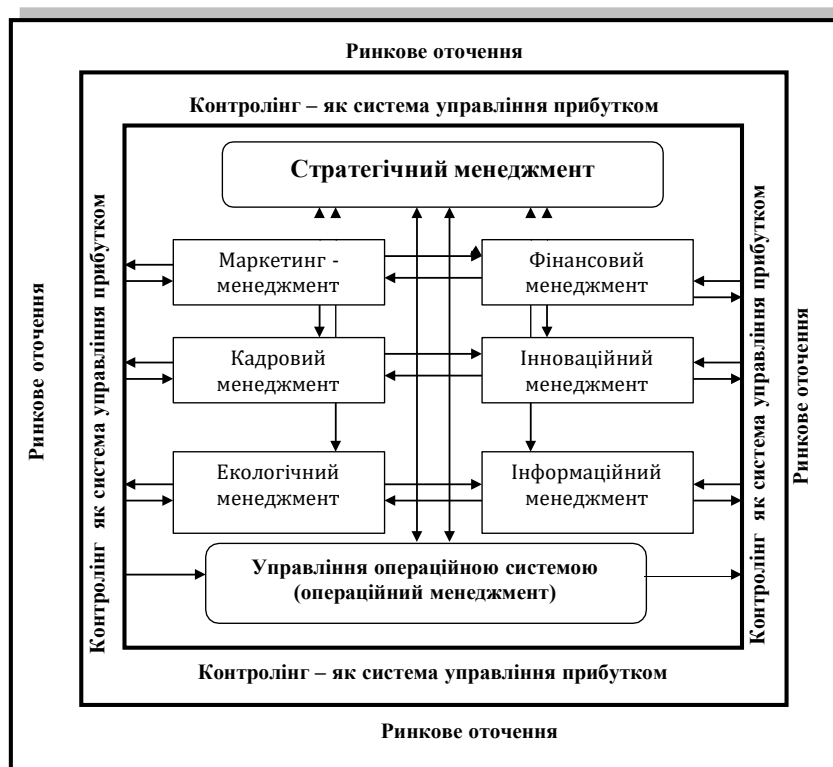


Рисунок 1.3 – Система менеджменту організацій

Мислення менеджера, яке розглядає організаційний світ, організаційне оточення як сукупність взаємопов'язаних систем, необхідне менеджерів для стратегічного аналізу становища своєї організації в мінливому оточенні. Системно орієнтоване мислення менеджера розглядає взаємозв'язок і взаємозалежності таких систем, як конкурентна система, система зовнішнього середовища, внутрішня система організації.

5. Поняття та види господарської діяльності.

Поняття господарської діяльності наводиться у ст. 3 Господарського Кодексу України (далі – ГК). Під господарською діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямовану на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність.

Класичні ознаки господарської діяльності, наголошуючи на її суспільно корисному характері, наводить авторитетний український учений В. С. Щербина: «Суспільно корисна господарська діяльність:

- по-перше, полягає у виробництві продукції, виконанні робіт, наданні послуг не для власних потреб виробника, а для задоволення потреб інших осіб;
- по-друге, виконується на професійних засадах;
- по-третє, результати такої діяльності мають реалізовуватися за плату, тобто функціонувати як товар;
- по-четверте, поєднує як приватні інтереси виробника, так і публічні інтереси (держави, суспільства, значних верств населення тощо)».

Виходячи зі змісту ст. 3, 42, 52 ГК загальні різновиди господарської діяльності можна згрупувати таким способом:

1) комерційна господарська діяльність (підприємництво) – господарська діяльність, що здійснюється для досягнення економічних і соціальних результатів та з метою одержання прибутку;

2) некомерційна господарська діяльність – господарська діяльність, що здійснюється без мети одержання прибутку;

3) господарське забезпечення діяльності негосподарюючих суб'єктів – діяльність негосподарюючих суб'єктів, спрямована на створення і підтримання необхідних матеріально-технічних умов їх функціонування, що здійснюється за участі або без участі суб'єктів господарювання.

Вичерпний перелік видів господарської діяльності, які підлягають ліцензуванню (а саме – 57 видів господарської діяльності), установлює Закон України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності» від 01.06.2000.

Водночас відповідно до ст. 259 ГК вид господарської діяльності має місце в разі об'єднання ресурсів (устаткування, технологічних засобів, сировини та матеріалів, робочої сили) для створення виробництва певної продукції або надання послуг. Окремий вид діяльності може складатися з єдиного простого процесу або охоплювати низку процесів, кожний з яких входить до відповідної категорії класифікації.

Виходячи з положень розд. VI, VII ГК, можна виокремити такі види господарської діяльності:

1. Господарсько-торговельна діяльність – діяльність, що її здійснюють суб'єкти господарювання у сфері товарного обігу, спрямована на реалізацію продукції виробничо-технічного призначення і виробів народного споживання, а також допоміжна діяльність, яка забезпечує їх реалізацію через надання відповідних послуг.

Залежно від ринку (внутрішнього чи зовнішнього), у межах якого здійснюється товарний обіг, господарсько-торговельна діяльність виступає як внутрішня або зовнішня торгівля.

Господарсько-торговельна діяльність може вестися суб'єктами господарювання в таких формах: матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля і громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність із забезпечення реалізації товарів (послуг) у сфері обігу.

Господарсько-торговельна діяльність опосередковується господарськими договорами поставки, контрактації сільськогосподарської продукції, енергопостачання, купівлі-продажу, оренди, міни (бартеру), лізингу та іншими договорами.

2. Агентська діяльність – комерційне посередництво, що полягає в наданні комерційним агентом послуг суб'єктам господарювання під час здійснення ними господарської діяльності способом посередництва від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок суб'єкта, якого він представляє. Комерційне посередництво є підприємницькою діяльністю.

Комерційним агентом може бути суб'єкт господарювання (громадянин або

юридична особа), який за повноваженням, що ґрунтується на агентському договорі, здійснює комерційне посередництво.

Не є комерційними агентами підприємці, що діють хоч і в чужих інтересах, але від власного імені.

3. Перевезення вантажів – господарська діяльність, пов'язана з переміщенням продукції виробничо-технічного призначення та виробів народного споживання залізницями, автомобільними дорогами, водними та повітряними шляхами, а також транспортування продукції трубопроводами.

Суб'єктами відносин перевезення вантажів є перевізники, вантажовідправники та вантажоодержувачі.

Перевезення вантажів здійснюють вантажний залізничний транспорт, автомобільний вантажний транспорт, морський вантажний транспорт та вантажний внутрішній флот, авіаційний вантажний транспорт, трубопровідний транспорт, космічний транспорт, інші види транспорту.

Допоміжним видом діяльності, пов'язаним з перевезенням вантажів, є транспортна експедиція.

4. Капітальне будівництво – будівництво об'єктів виробничого та іншого призначення, підготовка будівельних ділянок, роботи з обладнання будівель, роботи з завершення будівництва, прикладні та експериментальні дослідження і розробки тощо, які виконуються суб'єктами господарювання для інших суб'єктів або на їх замовлення та здійснюються на умовах підяду.

5. Інноваційна діяльність – діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Фінансова діяльність включає грошове та інше фінансове посередництво, страхування, а також допоміжну діяльність у сфері фінансів і страхування.

6. Фінансове посередництво – діяльність, пов'язана з отриманням та перерозподілом фінансових коштів, крім випадків, передбачених законодавством. Фінансове посередництво здійснюють установи банків та інші фінансово-кредитні організації.

Страхування у сфері господарювання – це діяльність, скерована на покриття довготермінових та короткотермінових ризиків суб'єктів господарювання з використанням заощаджень через кредитно-фінансову систему або без такого використання.

Допоміжною діяльністю у сфері фінансів та страхування є недержавне управління фінансовими ринками, біржові операції з фондовими цінностями, інші види діяльності (посередництво у кредитуванні, фінансові консультації, діяльність, пов'язана з іноземною валютою, страхуванням вантажів, оцінювання страхового ризику та збитків, інші види допоміжної діяльності).

7. Комерційна концесія – за договором комерційної концесії одна сторона (правоволоділець) зобов'язується надати іншій стороні (користувачеві) на строк або без визначення строку право використання в підприємницькій діяльності

користувача комплексу прав, належних правоволодільцеві, а користувач зобов'язується додержувати умов використання наданих йому прав та сплатити правоволодільцеві обумовлену договором винагороду.

Договір комерційної концесії передбачає використання комплексу наданих користувачеві прав, ділової репутації та комерційного досвіду правоволодільця в повному обсязі із зазначенням або без зазначення території використання щодо певної сфери підприємницької діяльності.

8. Зовнішньоекономічна діяльність – господарська діяльність, під час здійснення якої майно та/або робоча сила перетинають митний кордон України.

Питання для самоконтролю

1. У чому причини появи такої специфічної праці як управлінська?
2. Поясніть походження терміна «менеджер». Чому цей термін почали використовувати в Україні, хоча існують такі його синоніми, як керівник, начальник, керуючий?
3. Що характерно для управлінської діяльності менеджерів різного рівня?
5. Розкрийте сутність поняття «управління» виходячи з його функцій, цілей та засобів праці.
6. Які ролі, на вашу думку, виконує сучасний менеджер у процесі професійної діяльності?

Тести

1. Менеджмент – це:
 - а) система організації праці;
 - б) безперервний процес реалізації функцій планування, організування, мотивування і контролювання, необхідний для формулювання та досягнення завдань і цілей організації;
 - в) уміння обходитись з чимось;
 - г) діяльність, спрямована на отримання прибутку.
2. Об'єктом менеджменту є:
 - а) керівники різних рівнів управління;
 - б) окремі підрозділи організацій;
 - в) процес управління виробничо-господарською діяльністю організацій;
 - г) управлінські рішення.
3. Якого рівня управління не існує?
 - а) академічного;
 - б) технічного;
 - в) адміністративного;
 - г) інституційного.
4. Підхід, який будується на виділенні окремих основних функцій менеджменту і вивченні теорій та рекомендацій щодо їх найефективнішої реалізації, називається:
 - а) поведінським;
 - б) системним;
 - в) процесним;

г) ситуаційним.

5. До управлінських навичок менеджерів належать:

- а) особисті;
- б) концептуального мислення;
- в) моральні;
- г) соціально-психологічні.

6. Основними функціями менеджменту є:

- а) планування, організування, адміністрування та контролювання;
- б) планування, організування, прийняття рішень та контролювання;
- в) планування, організування, координація та контролювання;
- г) планування, організування, мотивування та контролювання.

7. До економічних стимулів належать:

- а) тарифні ставки;
- б) надбавки;
- в) посадові оклади;
- г) дивіденди;
- д) усі відповіді правильні.

8. Організаційне регламентування оформлюється у вигляді:

- а) положення, статуту, постанови;
- б) інструкції, постанови;
- в) статуту, інструкції, постанови;
- г) постанови, наказу.

9. Методи менеджменту – це:

- а) вибір альтернативи;
- б) способи та прийоми впливу на керуючу систему організації;
- в) об'єднувальна функція менеджменту;
- г) формалізовані управлінські рішення.

10. За способом урахування інтересів працівників методи менеджменту поділяються на:

- а) методи організаційного регламентування, адміністративні методи, методи соціальної спадковості;
- б) методи норм витрат, правил та інструкцій, норм рентабельності;
- в) методи матеріального впливу, методи владного впливу, методи морального впливу;
- г) методи організаційного регламентування, організаційного нормування, організаційно-методичного інструктування, соціально-психологічного інструктування.

Завдання

Завдання 1. Продіагностуйте систему менеджменту українського підприємства (на вибір) щодо його готовності до планування.

Завдання 2. Перерахуйте для вашої фірми системи, що входять до переліку «суб'єкти управління» і до переліку «об'єкти управління».

Визначте, як співвідносяться суб'єкти й об'єкти управління: як частина і ціле, як незалежні частини, як дві частини одного цілого і т. д.

Завдання 3. Ви директор автомобілебудівного підприємства. У зв'язку з освоєнням і введенням в дію нової технологічної лінії та комп'ютерних програм, які сприятимуть удосконаленню виробництва, на підприємстві ускладнилися стосунки між працівниками і керівництвом, а також загалом погіршився соціально-психологічний клімат у колективі.

Яким чином, на вашу думку, можна вирішити цю ситуацію? Які методи менеджменту доцільно при цьому застосувати?

Завдання 4. Які методи менеджменту потрібно застосувати в організації для вирішення таких завдань: в організації зростає плинність кадрів через незадоволення працівників умовами праці; прийняття працівника на роботу; зміцнення трудової дисципліни; створення нового відділу в апараті управління; відображення інвестицій в фінансовому плані; введення нових посадових окладів у зв'язку з розширенням конструкторського відділу? Відповідь обґрунтуйте.

Використана література:

1. Дудар Т.Г., Волошин Р.В., Дудар В.Т. Менеджмент : навч. посібник; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Тернопільський нац. екон. ун-т. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 335 с.
2. Менеджмент : навч. посібник / Г.Є. Мошек, М.М. Ковальчук, Ю.В. Поканєвич та ін.; за заг. редакцією Г.Є. Мошека. Київ : Ліра-К, 2015. 550 с.
3. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 560 с.
4. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент : підручник. 4-е видання, перероб. і доп. Київ : Кондор-Видавництво, 2015. 563 с.
5. Федоренко В.Г. Менеджмент : підручник. 3-тє видання, перероб. і доп. Київ : Алерта, 2015. 492 с.
6. Менеджмент : навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.
7. Менеджмент : навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, О.Р. Саніна. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2012. 240 с.
8. Маркіна І.А. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 247 с.
9. Менеджмент : навч. посібник / Гончарук А.Г. та ін.; за ред. д-ра екон. наук А.Г. Гончарука; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса : Фенікс, 2012. 296 с.
10. Менеджмент : навч. посібник / С.І. Михайлов, Т.І. Балановська, О.В. Новак та ін.; за ред. С.І. Михайлова. 3-тє видання. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 536 с.

ТЕМА 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ

1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації.
2. Види організацій та їх об'єднань.
3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.
4. Основні характеристики організацій.

Основні терміни та поняття: організація, формальна організація, неформальна організація, формальна організація, неформальна організація, життєвий цикл організації, мезосередовище, поділ праці.

1. Сутність організації. Формальні й неформальні організації.

Організація – це соціальне утворення (група людей) із певними межами, що функціонує на відносно постійних засадах і свідомо координує свою діяльність для досягнення спільної мети.

Щоб рахуватись організацією певна група людей повинна відповідати таким вимогам:

- а) наявність щонайменше двох людей, які вважають себе частиною цієї групи;
- б) наявність однієї мети (тобто бажаного кінцевого стану або результату), яку приймають як загальну всі члени групи;
- в) наявність членів групи, які працюють разом, щоб досягти спільної мети.

Організація – це група людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або цілей. Об'єктивною передумовою здійснення процесу менеджменту є наявність організації, в межах якої здійснюється цей процес.

Організації можуть бути різними за характером і метою діяльності, за формою власності, мати комерційну й некомерційну спрямованість, але всі вони діють на основі певних правил і процедур.

В українському законодавстві організації, що володіють певним майновим комплексом для здійснення підприємницької діяльності й мають статус юридичної особи, називають *підприємствами*. Тому поняття «організація», «підприємство», «фірма» можуть використовуватися як взаємозамінні.

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

Відповідно до українського законодавства організації, які мають статус юридичної особи, називають підприємствами. Організації поділяються на формальні та неформальні.

Формальна організація – це група людей, діяльність яких свідомо планується, організується, мотивується для досягнення певних цілей. Якими

малими не були б формальні організації, їхньою найважливішою функцією є виконання конкретних завдань і досягнення певних, конкретних цілей.

В організації існують три основні типи формальних груп:

- групи керівників;
- виробничі групи;
- комітети.

Група керівників складається з керівника і його підлеглих, які своєю чергою також можуть бути керівниками.

Виробнича (цільова) група складається з осіб, які разом працюють над одним і тим же завданням. У цих групах є спільний керівник, однак вони відрізняються від груп керівників тим, що вони мають більше самостійності при плануванні своєї діяльності.

Комітет – це група всередині організації, якій делеговано повноваження для виконання певного завдання або комплексу завдань. Під комітетом розуміють групове прийняття рішень та здійснення дій, що відрізняє комітет від інших організаційних структур.

Відомі два основні типи комітетів: спеціальний і постійний.

Спеціальний комітет – це тимчасова група, створена для виконання певних робіт.

Постійний комітет – це група, що діє самостійно всередині організації і має конкретну мету. Як правило, постійні комітети використовують для надання організації консультацій із різних питань. Прикладом може слугувати Рада директорів акціонерного товариства.

Усі групи керівників, цільові групи та комітети мають ефективно працювати – як єдиний злагоджений колектив.

Неформальна організація – це спонтанно утворена група людей, які вступають у регулярну взаємодію для досягнення певної мети.

Працівники, що об'єднані рамками формальної організації, взаємодіють між собою. Взаємодія сприяє виникненню у них дружніх почуттів відносно до інших членів групи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Особливості формальних і неформальних груп

Параметри	Формальні групи	Неформальні групи
Мета	Конкретні цілі діяльності	Задоволення соціальних потреб у спілкуванні, взаємоповазі тощо
Спосіб створення	Планово	Спонтанно
Спосіб узаконення діяльності	Планове формальне узаконення	Базується на міжособистісних зв'язках і не передбачає правового формального узаконення
Структура груп	Формується свідомо, відносно до цілей	Формується внаслідок соціальної взаємодії
Комунікації	Формальні канали	Формальні та неформальні канали

Чисельність	Чітко регламентується	Не визначена
Керівник	Призначається організацією	Висувається поступово як неформальний лідер
Міжособистісні стосунки	Встановлюються на основі завдань, ієрархії, функцій	Розвивається спонтанно
Вплив на членів групи	Управлінські рішення, форми влади, стилі керівництва	Персональний вплив
Контролювання	Діють інструкції, регламенти	Діють громадські санкції

Свою чергою ці почуття створюють основу для значної кількості різноманітних видів діяльності не передбаченої посадовими інструкціями. Така взаємодія сприяє встановленню тісних міжособових зв'язків, що являє собою дещо більше, ніж просте об'єднання людей.

Таким чином, формальна організація складається з певної кількості неформальних груп, які об'єднуються в неформальну організацію (рис. 2.1).

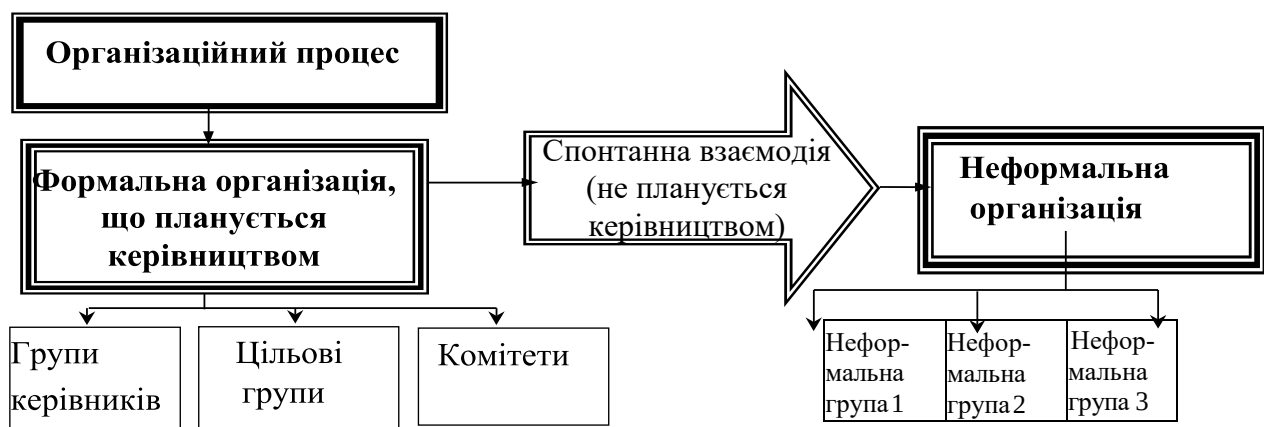


Рисунок 2.1 - Механізм створення формальних і неформальних організацій

У подальшому, ведучи мову про організацію, матимемо на увазі лише формальну організацію. Організації проєктуються заздалегідь, вони моделюються для формування структури, яка підпорядковується інтересам досягнення поставлених цілей. При проєктуванні організації використовується уявлення про неї як про організм, що діятиме раціонально й цілеспрямовано для досягнення поставленої мети й удосконалюватиме методи її досягнення. Але виникнувши, організації починають часто діяти за власною логікою й можуть, більшою чи меншою мірою, втрачати залежність від людей, які її створили.

Люди прагнуть використати організацію для досягнення власних цілей. Зокрема, вони сподіваються, що організація дасть їм змогу вести цікаву й важливу діяльність забезпечить певною інформацією, надасть необхідні права й самостійність, гарантує безпеку й соціальний захист. Організація, у свою чергу, використовує можливості людей для власного зміцнення й розвитку. Тому вона

очікує від своїх членів наявності певного досвіду, знань, кваліфікації, активної участі у справах, відповідальності, дисципліни, визнання своїх цілей і цінностей тощо. В ідеалі стосунки між людиною і організацією мають бути збалансовані, але баланс може порушуватися внаслідок зловживань із того чи іншого боку, коли або організація принижує людей до становища гвинтиків, або люди використовують організацію у своїх корисливих цілях, завдаючи збитків її потенціалу й репутації. У тому, і в іншому разі результат однаковий – організація слабшає і перестає ефективно виконувати свої функції.

2. Види організацій та їх об'єднань.

Будь-яку формальну організацію, незалежно від її конкретного призначення, можна описати за допомогою низки параметрів, найважливішими серед яких є цільове призначення, організаційно-правова форма та галузево-функціональний вид діяльності. Відповідно до цього вся різноманітність організацій поділяється на певні групи, які є однорідними за тією чи іншою ознакою (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Класифікація організацій за різними ознаками

<i>Класифікаційні ознаки</i>	<i>Види організацій</i>
Мета й характер діяльності	Комерційні, некомерційні
Форма власності майна	Приватні, колективні, державні
Правовий статус і форма господарювання	Одноосібні, кооперативні, господарські товариства
Галузево-функціональний вид діяльності	Промислові, сільськогосподарські, будівельні, торговельні, банківські та ін.
За розмірами	Малі, середні, великі
За характером адаптації до змін	Органістичні, механістичні
За кількістю цілей	Прості, складні
За юридичним статусом	Юридичні особи, неюридичні особи
За способом формування статутного фонду	Унітарні, корпоративні
За масштабами виробництва	Одиничні, серійні, масові
За спеціалізацією	Спеціалізовані, універсальні, змішані
За сферами виробництва	Виробничої сфери, невиробничої сфери
За новими формами господарювання підприємства	Фірми, контори, бюро, агентства, біржі, групи, фонди, кооперативи, товариства, союзи, банки, ферми тощо.

Характерні особливості та відмінні риси різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності наведено в табл. 2.3.

Підприємства або фірми мають право на добровільних засадах об'єднувати свою науково-технічну, виробничу, комерційну та інші види діяльності, якщо це не суперечить чинному законодавству.

Особливий інтерес становить класифікація підприємств за формою власності, що включає:

1) приватне підприємство, що засноване на власності окремого громадянина. Його різновидами є індивідуальне підприємство, сімейне підприємство, фермерське господарство;

2) колективне підприємство, засноване на власності трудового колективу підприємства, кооперативу, іншого статутного товариства, громадські та релігійні організації. Формами колективних підприємств: а) товариства з повною відповідальністю; б) товариства з обмеженою відповідальністю; в) командитні товариства; г) акціонерні публічні або приватні товариства;

3) державне комунальне підприємство, засноване на власності адміністративно-територіальних органів або громад;

4) державне підприємство, засноване на загальнодержавній власності;

5) спільне підприємство, засноване на базі об'єднання майна різних власників (змішана форма власності);

6) орендне підприємство, засноване на відносинах оренди, які передбачають передачу в оренду і повне господарське використання колективу засобів виробництва та іншого майна, яке залишається власністю орендодавця;

7) франчайзні підприємства – це виробничо-посередницькі підприємства, що діють на засадах фінансово-господарської незалежності, представляючи інтереси великої фірми, використовуючи її технологію та торгову марку.

Таблиця 2.3 – Характеристика основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності

Елемент механізму	Одноосібне володіння	Товариство (партнерство)	Корпорація (акціонерне товариство)
Ставлення до власності й порядок розподілу прибутку (доходу) і збитків	Один приватний власник, якому належать усе майно й доходи, цілком відповідає особистим майном перед кредиторами	Права власності і обов'язки закріплені в установчому договорі. Розподіл доходів потребує узгодження з партнерами. Кожен партнер може цілком відповідати за борги товариства	Існує приватна колективна власність корпорації. Права та обов'язки акціонерів фіксуються у статуті корпорації. Доходи і збитки від господарської діяльності розподіляються пропорційно до кількості належних акціонерам акцій
Керівництво (управління)	За бажанням власника	За узгодженням між партнерами. Вищим органом управління товариством є загальні збори учасників	Вищим органом є загальні збори акціонерів, які обирають правління на чолі з головою, спостережну раду та ревізійну комісію
Можливості інвестування	Обмежені розмірами капіталу власника. Із зовнішніх джерел доступний лише кредит	Те саме, що і для одноосібного володіння	Можливості для інвестування є широкими. Здійснюються за рахунок нерозподіленого прибутку, емісії цінних паперів і банківських кредитів
Інформація про бізнес	Обов'язкові реєстрація та подання щоквартального звіту до органу статистики й податкової інспекції	Те саме, що і для одноосібного володіння	Офіційна інформація надається акціонерам. Щорічно проводяться ревізія й аналіз господарської діяльності складається звіт. Щоквартально подається звітність органам статистики та

			податкової інспекції
Припинення діяльності	За бажанням власника	За згодою партнерів	Термін дії необмежений, якщо корпорація не ліквідується (відповідно до законодавства)

Підприємства мають право на добровільних засадах об'єднувати свою господарську (виробничу, комерційну, фінансову) діяльність. Відповідно до чинного законодавства в Україні господарські об'єднання можуть утворюватись як асоціації, корпорації, концерни, промислово-фінансові групи, асоційовані підприємства, холдингові компанії тощо.

Асоціація – договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації та кооперації виробництва, утворення спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових і матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб. Асоціація не має права втручатись у господарську діяльність підприємств – її учасників.

Корпорація – договірне об'єднання, створене на основі консолідації виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, з делегуванням окремих повноважень централізованого управління діяльністю кожного з учасників органом управління корпорації.

Концерн – об'єднання підприємств, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньоекономічної та іншої діяльності. Учасники наділяють концерн частиною своїх повноважень, у т.ч. правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими організаціями. Вони не можуть бути одночасно учасниками інших об'єднань підприємств.

Промислово-фінансова група (ПФГ) – об'єднання, створене за рішенням Кабінету Міністрів України на певний термін з метою реалізації державних програм розвитку пріоритетних галузей виробництва і структурної перебудови економіки України. До її складу можуть входити промислові та інші підприємства, наукові, проектні, фінансові установи. У складі ПФГ визначається головне підприємство, яке має виключне право діяти від її імені. ПФГ не є юридичною особою, не підлягає державній реєстрації як суб'єкт господарювання.

На відміну від концернів, на чолі фінансових груп стоїть один або декілька банків, які розпоряджаються грошима компаній, що входять до них, а також координують всі сфери їх діяльності.

Асоційовані підприємства – група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та організаційної залежності у формі участі в статутному фонді та управлінні. Залежність між ними може бути простою, коли один з учасників має змогу блокувати прийняття рішень іншим підприємством, які повинні прийматися

кваліфікованою більшістю голосів; і вирішальною (виникає, якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному фонді, загальних зборах чи інших органах управління іншого підприємства, зокрема, володіння контрольним пакетом акцій).

Холдингові компанії – об'єднання господарських одиниць, що є акціонерними підприємствами і які передають контрольні пакети акцій холдингам. Холдинг розпоряджається виробничою, комерційною і фінансовою діяльністю підприємств.

3. Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу.

Розвиток кожної організації носить циклічний характер, тобто проходить через певні стадії життєвого циклу, що визначають особливості виробничо-господарської, інвестиційної, фінансової та інших видів діяльності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 – Особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу

Стадії життєвого циклу	Головна мета діяльності організації	Особливості діяльності та проміжні цілі
1. Народження	Виживання	Вихід на ринок; капітальні вкладення у розвиток організації
2. Дитинство	Короткостроковий прибуток	Укріплення становища на ринку; забезпечення безприбутковості діяльності
3. Юність	Прискорене зростання обсягів продажу та прибутку	Суттєве розширення цільових сегментів ринку; забезпечення високих темпів зростання прибутку
4. Рання зрілість	Постійне зростання обсягів продукції	Диверсифікація діяльності; розширення сегментів ринку; забезпечення стабільного росту прибутків на оптимальному рівні
5. Зрілість	Формування іміджу організації та збалансоване зростання	Зміцнення становища підприємства на ринку; орієнтація на галузеву диверсифікацію діяльності
6. Старіння	Збереження завойованих позицій	Забезпечення стабільності господарської діяльності; згорання діяльності; зниження прибутковості
7. Відродження	Пошук додаткових імпульсів у діяльності організації	Суттєве оновлення форм, видів та напрямів діяльності; залучення значних інвестицій для розгортання нових видів діяльності

Успіх організації залежить від низки факторів, а саме: виживання; результативність та ефективність; продуктивність; практична реалізація.

Виживання – це існування організації по можливості якомога довше; що є найпершою першочерговим завданням організації. Для того щоб залишитися сильними та утриматися на плаву більшості організацій доводиться періодично змінювати свої цілі, встановлюючи їх відповідно до

зміни ситуації, потреб зовнішнього середовища тощо. Майже всі організації, що існують заради бізнесу, періодично розробляють нові види продукції або послуг для своїх споживачів.

4. Основні характеристики організацій.

Усі складні організації, незалежно від специфіки їхньої діяльності, мають спільні характеристики. Розглянемо найголовніші з них.

Наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації.

Кожна організація повинна вміти виділити з усіх видів ресурсів, які вона використовує у своїй діяльності, найважливіші, що забезпечить їй перевагу серед конкурентів. Це може бути досконала технологія або унікальний матеріал. У постіндустріальну епоху особливого значення набувають нематеріальні, інформаційні ресурси, які закладають підвалини для прийняття рішень щодо залучення інших видів ресурсів.

Чим унікальнішими є ресурси, що використовуються організацією, тим більше шансів вона має на успіх. При обмеженості ресурсів державою може здійснюватися регулювання їх використання через надання дозвільних ліцензій.

Залежність від зовнішнього середовища. Організація є відкритою системою, що перебуває під впливом різних зовнішніх чинників (економічних, політичних, соціокультурних, науково-технологічних тощо). Значний вплив на її діяльність мають споживачі, постачальники та конкуренти, органи державної влади, засоби масової інформації.

Щоб вижити і зберегти ефективність організація, як і живий організм, повинна пристосовуватися до змін середовища, в якому вона існує (рис. 2.2).

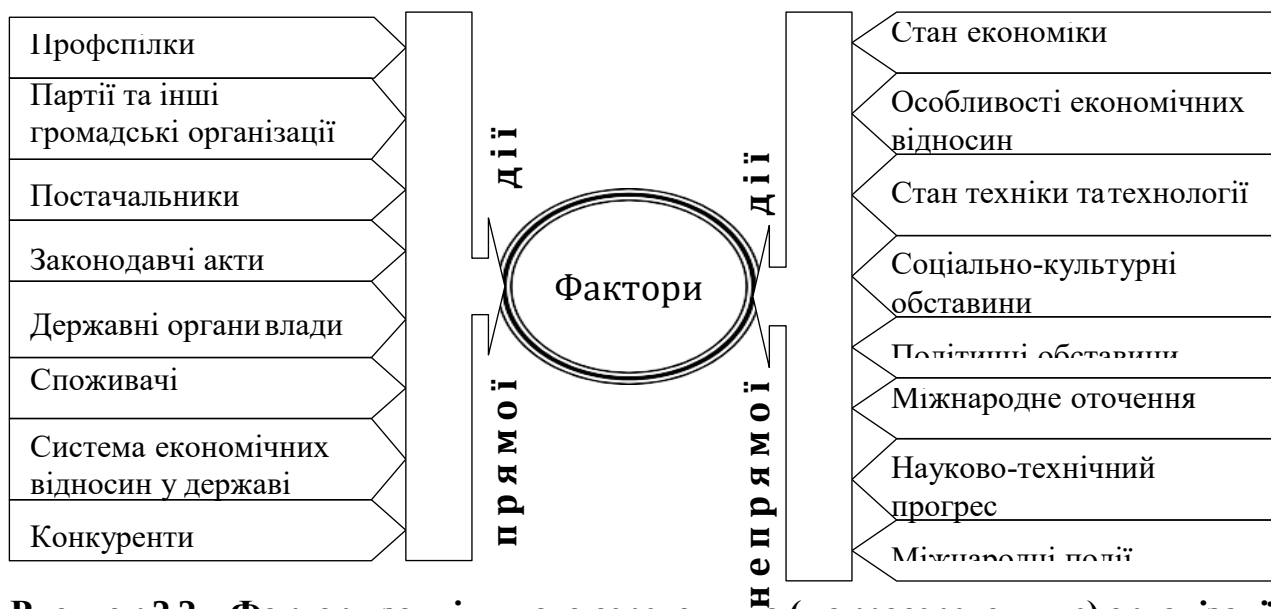


Рисунок 2.2 – Фактори зовнішнього середовища (макросередовище) організації

Середовище, в якому існує організація (макросередовище), має відповідні складові, які поділяються на *фактори прямої дії* та *фактори непрямой дії*.

Макросередовище має вплив на організацію через такі фактори, як: споживачі, постачальники, конкуренти, державні органи влади та

законодавчі акти, профспілки та політичні партії.

Мета підприємництва – створювати споживача. Це значить, що існування організації залежить від її здатності знаходити споживача своєї продукції та задовольняти його потреби.

Із точки зору системного підходу організація – це механізм перетворення входів у виходи. Основні види входів – це матеріали, обладнання, енергія, капітал і робоча сила. Залежність між організацією і постачальниками, що забезпечують вхід ресурсів є прикладом прямої залежності організації від зовнішнього середовища. Необхідно розуміти, що конкуренція є двигуном ринкових відносин, тому менеджеру необхідно насамперед орієнтуватися на конкуруючі фірми з тим, щоб їх витіснити з ринку.

На діяльність організації впливають закони й державні установи, що визначають правовий статус і регулювання економіки. Сюди відноситься безліч законів і положень про безпеку, охорону здоров'я, захист навколишнього середовища, захист інтересів споживача, про оплату, фінансовий захист тощо. Організації зобов'язані виконувати не тільки вимоги законів, але і державних установ, що стежать за виконанням законів і видають свої розпорядження. Все це доповнюється ще і регулюючими постановами місцевих органів влади.

Усі фактори прямої дії безпосередньо впливають на внутрішні перемінні, викликаючи їх реакцію. Не так помітно на організацію впливають фактори непрямої дії. Інформація про них, як правило, не повна, і керівництво змушене робити припущення про їх можливі наслідки для організації.

Серед факторів непрямого впливу найважливіше місце займає технологія, що одночасно є і внутрішньою перемінною. Організація повинна враховувати перспективні технології. Зберегти конкурентоспроможність можна, орієнтуючись на високі технології.

На інтереси організації також впливає загальний стан економіки: інфляція, економічний спад, коливання курсу валют тощо.

До соціокультурних факторів, що впливають на організацію, відносяться прихильність визначеній торговій марці чи негативне ставлення до конкретного товару або явища.

Організація зобов'язана рахуватися також з політичними факторами і ставленням місцевого населення, особливо, якщо вона веде свої справи за межами внутрішнього ринку.

У середовищі міжнародного бізнесу виділяються такі фактори, як культура, економіка, законодавство, державне регулювання та політична ситуація.

Ретельному вивченню підлягають закони і державне регулювання країни, у якій здійснюється виробництво чи ведеться торгівля. Вивченню підлягають трудове й антимонопольне законодавство, патентна справа, ціноутворення, закони ринкової економіки.

Значення факторів зовнішнього середовища різко підвищується у зв'язку із зростанням складності всієї системи суспільних відносин (соціальних, економічних, політичних тощо), що складають середовище менеджменту. Саме зовнішнє оточення визначає стратегію організації.

Мезосередовище описується сукупністю факторів, які визначають рівновагу та стійкий стан геосистеми, її окремих сфер (гео-, гідро-, атмо- і біосфери) та її окремих локальних зон, у т.ч. під дією економічної діяльності людини.

Діяльність організації стає неможливою та безцільною за відсутності таких факторів (природних ресурсів), як повітря, вода тощо. Значним фактором для великої кількості організацій є наявність природних ресурсів геосфери: газ, нафта, руда, каміння, інші корисні копалини, які є сировиною для їх роботи.

Залежність від внутрішніх складових організації.

Згідно із системним підходом до управління організація як відкрита система функціонує й розвивається завдяки наявності в ній певних елементів, що дають змогу своєчасно і адекватно реагувати на сигнали зовнішнього оточення. Ці елементи і являють собою її внутрішнє середовище. Воно формується під впливом різних факторів. З одного боку – це особливості ринку, вимогам якого внутрішнє середовище має відповідати, з іншого – розміри організації.

Діяльність будь-якої організації має бути підпорядкована завданню забезпечити ефективне господарювання, яке вирішується по-різному за однакових умов. Тому можна стверджувати, що внутрішнє середовище організації створюється її керівниками відповідно до їхніх уявлень про спроможність системи бути життєздатною й досягати поставлених цілей у конкретному оточенні.

Відомі різні підходи до структурування внутрішнього середовища організацій. Найчастіше в ньому виокремлюють п'ять змінних, до яких належать: цілі організації, її структура, технологія, завдання й люди, що здійснюють виконання завдань за допомогою відповідної технології в межах створеної структури з метою досягнення поставлених цілей.

Узагальнюючи різні підходи до визначення внутрішньої структури організації, можна зробити висновок, що основними її елементами є:

- мета організації;
- організаційна структура;
- система технологій;
- кадровий склад;
- організаційна культура.

Розглянемо ці елементи детальніше та визначимо, яким чином вони між собою пов'язані.

Будь-якій усвідомленій діяльності людей дає поштовх мета. Мета – це бажаний стан об'єкта або бажаний кінцевий результат діяльності. Цілі організації визначаються у вигляді ідеальної моделі стану системи в

майбутньому, можливість досягнення якої оцінюється менеджерами з урахуванням різних чинників, починаючи від особистих (рівень професіоналізму, співвідношення мотивів і стимулів) і закінчуючи тими, які впливають і впливатимуть на функціонування системи з боку зовнішнього середовища. Останнє зумовлене ресурсними та інституційними обмеженнями, у рамках яких можливе досягнення цілей.

Цілі різних організацій можуть бути подібними або істотно різнитися. Так, для підприємства, що працює на комерційних засадах, важливою метою є отримання прибутку, а для неприбуткових організацій – вирішення в рамках встановленого бюджету тих проблем, заради яких вони створюються.

Як правило, організації ставлять і реалізують не одну мету, а кілька, які є важливими для їхнього функціонування й розвитку. Це можуть бути цілі, розраховані на перспективу або короткотермінові, вони можуть стосуватися вирішення економічних, технічних або соціальних завдань, бути пріоритетними або другорядними тощо.

Для того щоб забезпечити досягнення цілей організації, необхідно відповідним чином координувати діяльність її елементів (підрозділів, окремих людей). Отже, зважаючи на поставлені цілі, організація вибудовує свою структуру.

Структура організації – це сукупність елементів і взаємозв'язків між ними, що дає змогу найефективніше перетворювати вхідні ресурси в завершальний продукт і досягати поставлених цілей. Структура є начебто кістяком організації, об'єднуючи окремі її елементи, які вступають у стосунки між собою, проявляючи своївластивості.

Формування організаційної структури, вибір певного її типу зумовлюється багатьма чинниками. Це і специфіка діяльності підприємства, яка вимагає виконання тих чи інших видів робіт, і технологія, що застосовується для перетворення ресурсів у кінцевий продукт, і масштаби діяльності.

Структура організації має у своїй основі розподіл праці, який ніколи не буває випадковим, а ґрунтується на тому, що кожен вид роботи доручається тим фахівцям, які можуть виконати її краще, ніж інші працівники з точки зору інтересів даної організації. Такий розподіл праці називається спеціалізованим і може стосуватися роботи з людьми, роботи з машинами та інформацією. Залежно від виду робіт, які лежать в основі розподілу праці, відповідно йдеться про структуру управління, виробничу структуру й організаційну структуру.

Розподіл завдань, пов'язаних із машинами, устаткуванням, інструментами, сировиною та іншими засобами праці формує виробничу структуру підприємства. Вона більшою мірою, ніж перераховані вище фактори, залежить від обраного типу технології та являє собою групування конкретних завдань у межах виробничих підрозділів (цехів, дільниць), які між собою пов'язані єдиним ланцюжком.

Поряд із горизонтальним розподілом праці для організації є не менш

важливим забезпечення раціонального вертикального розподілу праці. Це дає змогу визначити кількість рівнів управління, побудувати управлінську вертикаль і сформувати скалярні ланцюги (ланцюги команд), за якими має здійснюватися керівництво або надходити інформація на вищі рівні управління. В даному разі уже йтиметься про структуру апарату управління організацією.

Структура апарату управління являє собою форму розподілу влади й відповідальності між управлінськими працівниками й сукупність формальних стосунків між ними з приводу цього розподілу.

Об'єднувальну роль щодо розглянутих вище структур відіграє організаційна структура управління. Під час її побудови передусім визначаються функції, які повинен здійснювати персонал даної організації. Якщо масштаби діяльності організації великі, то працівники, які виконують роботу в межах однієї функції, об'єднуються у спеціалізовані відділи. Залежно від масштабів діяльності фірми ці функції можуть бути або ширшими (включати в себе споріднені види робіт, наприклад, фінанси й бухгалтерський облік), або більш спеціалізованими. Вибір функціональних сфер багато в чому зумовлює можливість успішної діяльності організації. Тому завдання менеджера полягає в тому, щоб створити таку організаційну структуру, яка краще від інших відповідатиме вимогам функціональної спеціалізації та даватиме змогу організації ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно й раціонально розподіляти і спрямовувати зусилля своїх співробітників, а також задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей з високою ефективністю.

Технологія – це спосіб перетворення вхідних елементів і (матеріалів, сировини, інформації тощо) на вихідні (продукти, послуги).

Основною характеристикою технології у сучасному світі стає її мінливість. Так, у сфері інформаційних технологій зміни відбуваються навіть протягом кількох місяців. Проте деякі технології є досить консервативними щодо змін.

Можна виокремити такі основні результати зміни технології, які впливають на стан внутрішнього середовища організації:

- використання нової технології забезпечить випуск конкурентоздатної продукції (як за якістю, так і за витратами на її виготовлення). Отже, організація має відчувати момент, коли існуюча технологія вичерпала свої можливості, і своєчасно змінити її, щоб не ослабити свої конкурентні позиції;
- запровадження нової технології вимагатиме від працівників, що її обслуговують, нових знань. Це зумовить необхідність їх навчання чи перепідготовки. Деякі працівники можуть опиратися таким змінам і тому організація може зіткнутися з дефіцитом кадрів;
- нова технологія може значно змінити склад і способи вирішення управлінських завдань, що зумовить потребу в перерозподілі функцій та зміні організаційної структури.

Британська дослідниця Дж. Вудворд поділила технології на три групи:

- технології індивідуального, дрібносерійного та індивідуального (одиночного) виробництва;
- технології масового або крупносерійного виробництва;
- технології безперервного виробництва.

Кожна із цих технологій має свою сферу застосування, де вона є найефективнішою. Так, перша ефективна в разі, коли для споживача головним критерієм є якість і унікальність товару; друга – коли домінуючим критерієм є якість і дешевизна, а унікальність на останньому місці; третя – коли потрібно безперервно виготовляти однаковий за характеристиками продукт у великих обсягах (крекінг нафти, виробництво електроенергії тощо).

Кожна із названих технологій вимагає відповідної організаційної структури, яка спирається на можливості централізації та децентралізації, різні норми керованості під час виконання однотипних, часто повторюваних операцій (як у масовому виробництві) і різнотипних робіт (як в індивідуальному чи дрібносерійному) тощо.

Дещо інший підхід до класифікації технологій в американського соціолога Дж. Томпсона. Він за основу брав не повторюваність і технологію виконання операцій, пов'язаних із предметами чи засобами праці, а швидше, технологію вирішення управлінських завдань, пов'язаних з людьми та інформацією. Дж. Томпсон виокремлював:

- Багатоланкові технології, що характеризуються серією взаємопов'язаних завдань, які потрібно виконувати послідовно (наприклад, складання автомобіля).

- Посередницькі технології, в основі яких лежать зустрічі людей, які бажають бути взаємозалежними. Така технологія передбачає, що окремі підрозділи організації мають відносну самостійність виконання робіт, оскільки вони виконують завдання, які не перетинаються між собою. Прикладом може бути діяльність відділень банків, які, пов'язуючи вкладників із позичальниками, черпають фінансові ресурси з одного джерела, але не взаємодіють одне з одним.

- Інтенсивні технології, які характеризуються багатосторонніми обопільними зв'язками між виконавцями з метою уточнення виконуваної роботи. Тому, наприклад, у лікарнях на так званих п'ятихвилинках розглядають складні випадки лікування пацієнтів, за необхідності скликають консилиум тощо.

Якщо розглядати зв'язок між технологією і структурою організації з урахуванням цієї класифікації, то зрозуміло, що при посередницьких технологіях координувати діяльність різних підрозділів досить легко, оскільки вони не є взаємозалежними. Необхідно лише розробити стандартні процедури, правила та інструкції, які забезпечували б однакові показники виконання робочих завдань у всіх підрозділах. Узгоджувати ж роботу послідовно взаємозалежних підрозділів під час використання багатоланкових технологій складніше, оскільки потрібно враховувати інтереси всіх підрозділів під час надходження ресурсів і їх проходження

виробничими стадіями.

Найскладніше координувати діяльність обопільно залежних відділів. У цьому разі необхідно створювати спеціальні інтеграційні механізми, проводити узгоджувальні наради для щоденної координації дій. Прикладом може бути технологія розробки нового продукту і просування його на ринок. Реалізація цього завдання потребує постійної координації діяльності різних підрозділів, починаючи від розробки продукту й закінчуючи обслуговуванням покупців цього продукту.

Отже, наведені характеристики наявних технологій дають змогу менеджерам спроектувати ту організаційну структуру, яка найкращим чином враховуватиме особливості застосовуваної на підприємстві технології та найефективніше її обслуговуватиме.

Стрижнем внутрішнього середовища організації є *людські ресурси*. Люди, які працюють в організаціях, поведуться в суспільстві й на роботі по-різному, залежно від складного поєднання індивідуальних рис, особливостей організаційного оточення та обставин зовнішнього середовища.

Дуже часто наявність індивідуальних рис, що у своїй сукупності можуть формувати потенційно активного працівника, здатного виконувати роботу з високою продуктивністю й результативністю, не гарантує його активної поведінки в певному організаційному оточенні, яке не заохочує ініціативу й підприємливість. І навпаки, людина із середніми здібностями може у відповідному організаційному оточенні прагнути до розвитку й поліпшувати результати своєї діяльності.

Робоча група впливає на людей в організації, формує певні норми поведінки, створює певні ціннісні орієнтири й зумовлює ставлення людей до роботи.

Успіх організації залежить не тільки від технології та техніки менеджменту, організації обліку тощо, а й від таких якостей, як стиль управління і культура організації, які панують в її підприємницькій діяльності.

Культуру організації варто розглядати як систему цінностей, філософію, яку поділяють усі працівники. До поняття філософії організації входять легенди, ритуали й символи, які зрозумілі для всіх працівників і якими керуються в повсякденній діяльності.

Культура організації включає її історію і традиції, згадки прославетні часи і успішне подолання різноманітних труднощів, а також анекдоти і легенди, які ветерани розповідають новачкам.

До культури виробництва відносять не тільки назви марок продукції, які вона випускає, але й соціальні контакти співробітників поза її межами: спілки, спортивні команди. Культура організації має три рівні: рівень «поверхневої» культури; смисловий рівень «цінність»; рівень світосприйняття цінностей.

Рівень «поверхневої» культури виникає в результаті контакту із зовнішнім образом організації. До нього відносять: манеру поведінки групи, яка представляє цю організацію, її мову, правила, розміри організації,

технологію, продуктивність, фірмовий знак, місце на ринку.

Смисловий рівень «цінність» є основоположним для розуміння культури організації. Завдяки наявності системи цінностей кожен працівник підприємства знає, як він повинен себе поводити і яких дій від нього очікують. При цьому певні цінності не витримують випробування часом і повинні усуватися або змінюватися іншими.

Рівень світосприйняття цінностей визначає, що потрібно вважати добрим, істинним, розумним.

Висока культура організації, як фактор її успіху, може бути скопійована лише після перебігу тривалого часу, тому менеджер повинен володіти не тільки методами та способами забезпечення ефективної діяльності організації, а тими факторами й умовами, які формують як образ, так і успіх організації на ринку.

Етика бізнесу означає здійснення господарської діяльності фірми, її керівництва відповідно до етичних, тобто ціннісних (духовних критеріїв поведінки, соціально відповідальних дій у дусі того культурного середовища, до якого підприємець тяжіє).

Вертикальна субпідрядність породжує й відповідні етичні норми професійної владної поведінки.

Потрібно прагнути бути прикладом у праці, завойовувати авторитет у підлеглих і вищих керівників працею, компетентністю, обов'язковістю, гуманізмом, відстоюванням інтересів колективу.

Зміна в одному елементі обов'язково вимагатиме зміни ще в одному чи декількох інших елементах, причому не завжди в бажаному напрямі. Так, упровадження нової технології супроводжується зростанням вимог до компетенції працівників, що її обслуговуватимуть. Виникає потреба у фахівцях з новим комплексом знань, що спричиняє зміну структури персоналу й повноважень окремих працівників. Це може негативно вплинути на поведінку працівників, вони чинитимуть опір нововведенням. До початківців ставитимуться насторожено, психологічний клімат погіршиться, продуктивність праці знизиться. Роль «буфера» в даному разі може відіграти висока організаційна культура, яка, завдяки спільній системі цінностей, забезпечить взаєморозуміння між керівниками й підлеглими. Високий рівень корпоративної культури сприяє успішній реалізації навіть складної за масштабами і спрямованістю стратегії, а низький її рівень ускладнюватиме реалізацію і простої, традиційної для підприємства стратегії.

Відтак основою потенціалу організації цілком справедливо можна вважати організаційну культуру. Саме вона дає змогу вирізнити одну організацію від іншої; саме з урахуванням філософії, на якій вона ґрунтується, формуються мета й завдання організації; завдяки потенціям, закладеним у її основні цінності, члени організації згуртовуються й мобілізують свої зусилля у складний час і постійно готові до сприйняття нового (як у сфері технологій, так і в принципах і методах роботи) у відносно спокійний період; завдяки високій організаційній культурі можлива така

децентралізація управління, яка забезпечує гнучкість і оперативність фірми, краще використання її ресурсів, творчого потенціалу працівників, а також можливостей, що їх надає зовнішнє середовище.

Модель внутрішнього середовища підприємства з виділенням організаційної культури як ключового й завершального його елемента зображено на рис. 2.4.

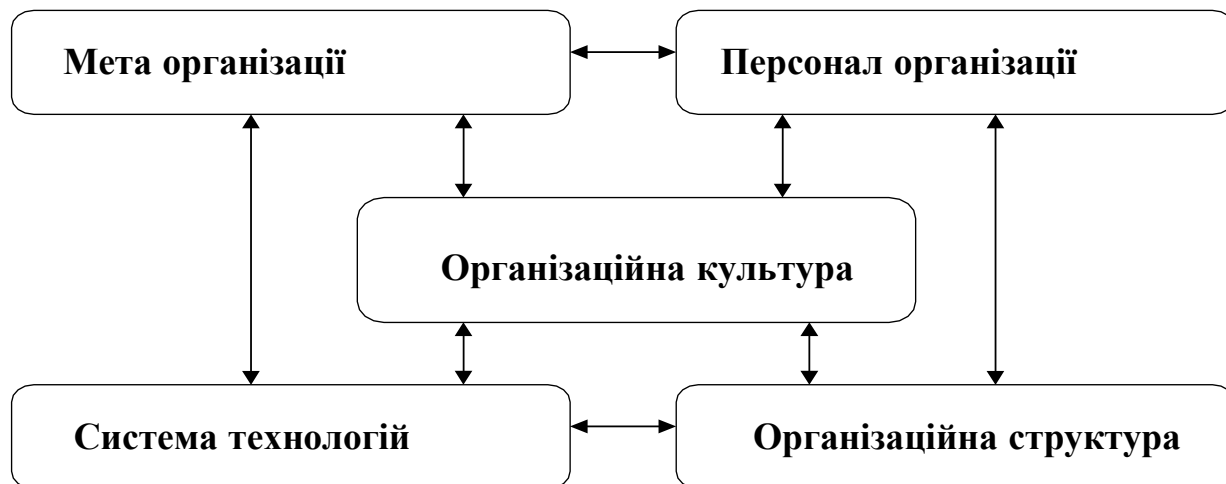


Рисунок 2.4 – Модель внутрішнього середовища організації

Завдання менеджера полягає у формуванні внутрішнього середовища організації таким чином, щоб забезпечити найбільшу відповідність між його елементами. Це створить умови для найкращого використання ресурсів підприємства і його спроможності своєчасно відгукуватися на вимоги зовнішнього середовища, вносити необхідні зміни, коли виникають нові обставини, що супроводжують його діяльність.

Наявність розподілу праці.

Розподіл праці між співробітниками дає їм змогу виконувати свої функції більш кваліфіковано та з меншими зусиллями, що в цілому сприяє зниженню витрат організації. Розподіл праці може бути:

- горизонтальним (поділ праці за окремими складовими, що забезпечує в цілому виготовлення певної продукції чи виконання певної роботи). Цей розподіл праці зумовлює утворення в організації підрозділів, що спеціалізуються на різних видах діяльності;
- вертикальним (розподіл праці, який відділяє безпосереднє виконання роботи від роботи з координування діяльності виконавців.) За цією ознакою найчастіше виділяють три рівні управління:

До найнижчого (технічного) рівня належать менеджери, які керують переважно робітниками (бригадири, майстри, начальники змін, виробничих ділень тощо).

Середній рівень – найбільш численний. До нього входять менеджери, відповідальні за перебіг виробничих процесів у підрозділах, що складаються з кількох структурних одиниць; сюди входять і менеджери штабних і функціональних служб апарату управління, а також керівники допоміжних та обслуговуючих виробництв, цільових програм і проєктів.

Вищий рівень – це адміністрація підприємства, яка здійснює загальне стратегічне керівництво. На цьому рівні зайнято всього 3-7 % загального управлінського персоналу.

Поділ праці є однією із найважливіших характеристик організації. Якщо дві людини працюють разом для досягнення однієї мети, вони повинні розділити роботу між собою. Розподіл всієї роботи на складові компоненти називається *горизонтальним поділом праці*.

Класичним прикладом горизонтального поділу праці виробничого підприємства є основне виробництво продукції, маркетинг і фінанси. Вони являють собою основні види діяльності, які повинні бути успішно виконані з тим, щоб організація досягла мети свого існування.

Складні організації здійснюють горизонтальний поділ за рахунок створення *підрозділів*, які виконують специфічні конкретні завдання і досягають конкретних цілей. Такі підрозділи часто називаються відділами, службами або іншими підрозділами.

Як і ціла організація, частиною якої вони є, підрозділи являють собою групи людей, діяльність яких свідомо координується і направляється на досягнення загальної мети. Оскільки робота поділяється на складові частини, то для координування роботи групи має бути відповідний орган.

Вертикальний поділ праці передбачає відокремлення роботи з координуванням дій від самих дій (трудових операцій). Діяльність з координування роботи інших людей і становить сутність управління.

Результатом вертикального поділу праці є створення трьох рівнів управління:

- а) технічного;
- б) управлінського;
- в) інституційного.

Цим рівням відповідають три групи менеджерів (керівників) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 – Характеристика рівнів управління

Рівні управління	Представники рівнів управління	Функції представників рівнів управління
<i>Інституційний рівень</i> (3-7% управлінського персоналу)	Директор, його заступники; президент; віце-президенти; ректор; проректори тощо.	Забезпечують інтереси і потреби власників, здійснюють стратегічне та загальне керівництво, Формують політику організації
<i>Управлінський рівень</i> (50-60% управлінського персоналу)	Завідувач відділом; декан; начальник цеху; начальник відділу тощо.	Забезпечують реалізацію політики функціонування організації, розроблену вищим керівництвом, відповідають за доведення деталізованих завдань до підрозділів та їх виконання
<i>Технічний рівень</i> (35-45% управлінського персоналу)	Майстер; начальник виробничої дільниці; завідувач бюро; завідувач кафедри; старший продавець тощо.	Відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців та ефективність їх виконання

Для того щоб організація могла досягти своїх цілей, завдання мають бути скоординовані шляхом вертикального поділу праці.

Необхідність управління.

Для того щоб організація могла досягти поставлених цілей, необхідно скоординувати роботу залучених до процесу реалізації цілей працівників. Тому управління є надзвичайно важливим видом діяльності для будь-якої організації.

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

У міру зростання, для того щоб організація могла діяти успішно, робота з управління повинна бути чітко відділена (розмежована) від не управлінської роботи, тобто організації мають призначати керівників та визначати перелік їх обов'язків і відповідальність. При цьому виникає необхідність відокремлення управління від комерційної або технічної діяльності.

Керівники нижчої ланки управління отримують вказівки від своїх безпосередніх керівників середньої ланки управління та несуть відповідальність за доведення поставлених завдань до безпосередніх виконавців і здійснюють контроль їх виконання, безпосередньо і постійно забезпечують верхні щаблі піраміди управління прямою інформацією про хід процесу.

Керівники середньої ланки координують і контролюють роботу керівників нижчої ланки, готують їм завдання і приймають відповідні рішення, відповідають за хід виробничого процесу в підрозділах. Робота керівників цієї ланки спеціалізується за окремими напрямками (функціями); наприклад, за плановим, технологічним, інноваційним, виробничим. При цьому вони збирають інформацію від нижчої, фільтрують її, аналізують і готують пропозиції для рішення вищої ланки управління.

Керівники вищої ланки і є вершиною піраміди, оскільки відповідають за прийняття важливих рішень для організації та впливають на результат її діяльності, виконують загальне стратегічне керівництво організацією, її функціональними та господарсько-виробничими комплексами.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягають особливості формальних і неформальних організацій? Охарактеризуйте механізм їх створення.
2. Надайте характеристику основних елементів механізму функціонування різних організаційно-правових форм підприємницької діяльності.
3. За якими ознаками можна класифікувати організації?
4. Як можна класифікувати підприємства за формою власності?
5. Охарактеризуйте основні види об'єднань підприємств, що можуть

функціонувати в Україні.

6. У чому полягають особливості діяльності організації на різних етапах її життєвого циклу?

7. Які організаційно-правові форми підприємств існують в Україні?

8. За якими критеріями в Україні зараховують організації до малих?

9. Як здійснюється зв'язок зовнішнього середовища з процесами всередині організації, що функціонує?

10. Чому зовнішнє середовище впливає на успіх організації?

11. Чому управління є важливою функцією кожної організації?

Тести

1. Великими визнаються підприємства, в яких:

а) середньооблікова чисельність працівників за звітний рік перевищує 2000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції перевищує суму в 500 тис. євро;

б) кількість працівників перевищує 300 осіб;

в) середньооблікова чисельність працівників за звітний рік перевищує 1000 осіб, а обсяг валового доходу від реалізації продукції перевищує суму в 5 млн. євро.

2. Спільні характеристики, які мають організації:

а) наявність ресурсів, необхідних для досягнення цілей організації;

б) залежність від зовнішнього середовища;

в) наявність розподілу праці;

г) наявність стратегії;

д) необхідність управління.

3. Основними елементами внутрішньої структури організації є:

а) координація;

б) мета організації;

в) організаційна структура;

г) система технологій;

д) кадровий склад;

е) організаційна культура.

4. Учасники товариства з обмеженою відповідальністю несуть відповідальність за його боргами:

а) усім своїм майном;

б) своїми внесками до статутного фонду;

г) своїми внесками до статутного фонду, а при недостатності цих сум додатково належним їм майном;

д) у розмірі номінальної вартості власних акцій.

5. До господарських товариств відносяться:

а) акціонерне товариство;

б) кооператив;

в) товариство з обмеженою відповідальністю;

г) концерн.

6. За суб'єктним складом виділяють такі види ринків:

- а) споживачів;
- б) виробників;
- в) засобів виробництва;
- г) продавців і посередників;
- д) державних і міжнародних установ.

7. Основними елементами внутрішньої структури організації є:

- а) мета та завдання організації;
- б) організаційна структура;
- в) кадровий склад;
- г) організаційна культура;
- д) комунікації;
- е) система технологій.

8. Вибір типу організаційної структури зумовлюється певними чинниками, зокрема:

- а) специфікою діяльності підприємства;
- б) метою та завданнями організації;
- в) технологією;
- г) системою планування;
- д) масштабами діяльності.

9. Фактори зовнішнього середовища, що впливають на діяльність організації поділяються на:

- а) фактори прямої дії;
- б) фактори опосередкованої дії;
- в) об'єктивні фактори;
- г) позитивні та негативні фактори.

10. До факторів, які безпосередньо впливають на діяльність організації, належать:

- а) споживачі та постачальники;
- б) стан економіки;
- в) конкуренти;
- г) законодавчі акти.

Завдання

Завдання 1. Доведіть, що організація, у якій ви працюєте, є відкритою системою. Зобразіть схему організації як відкритої системи. Визначте набір факторів макросередовища, які, на вашу думку, можуть максимально впливати на організацію, в якій ви працюєте. Запропонуйте шляхи зменшення негативного впливу цих факторів на діяльність організації.

Завдання 2. У кожній організації є формальні та неформальні структури. Досвідчені менеджери усвідомлюють існування неформальних організацій і прагнуть використовувати їх у процесі поточної роботи і не конфліктувати з ними та їх лідерами. Розробіть рекомендації для менеджерів щодо організації їх поведінки з неформальними організаціями.

Завдання 3. Проілюструйте вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність якої-небудь організації (за власним вибором). Проранжуйте їх за вагомістю. Наведіть відмінності між органістичними та механістичними, простими та складними організаціями.

Використана література:

1. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
2. Гуторов О.І., Гуторова О.О. Менеджмент : навч. посіб для самостійної роботи студентів. Харків : ХНАУ, 2013. 210 с.
3. Дзвінчук Д.І., Малімон В.І., Петренко В.П. Менеджмент організацій : конспект лекцій. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2007. 272 с.
4. Мальська Н. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій : теорія та практика : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 190 с.
5. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посібник / за ред. Г.Є. Мошика. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с
6. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / З.І. Галушка, А.А. Антохов, В.М. Запихляк; Б.Д. Сторощук та ін. Чернівці : ЧНТУ, 2021. 437 с.
7. Назарчук Т.В., Косіюк О.М. Менеджмент організацій : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 560 с.
8. Осовська Г.В., Масловська Л.Ц., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник . Київ : Кондор, 2014. 366 с.
9. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент : підручник Київ : Кондор, 2015. 563 с.
10. Писаревський І.М., Нохріна Л.А., Познякова О.В. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : ХНАМГ, 2008. 133 с.

ТЕМА 3

МЕНЕДЖМЕНТ ВИРОБНИЧОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Роль та основне призначення виробничого менеджменту організацій.
2. Об'єктивні закономірності управління виробництвом та формалізація економічних явищ і виробничих ситуацій.
3. Виробнича програма та забезпечення її виконання.
4. Управління результативністю та ефективністю функціонування виробничої системи.

Основні терміни та поняття: виробництво, виробничий менеджмент, формалізація економічних явищ і виробничих ситуацій, операційні дослідження, виробнича програма, виробнича потужність, ефективність виробництва.

1. Роль та основне призначення виробничого менеджменту організацій.

Виробництво є однією з основних функцій будь-якої організації. Сутність цього полягає в тому, що кожне підприємство має вхід у систему, саму виробничу (переробну) систему та вихід (готовий продукт). Виходячи з цього, *виробничий менеджмент* являє собою управління діяльністю, яка спрямована на створення товарів шляхом перетворення «входів» (необхідних ресурсів усіх видів) на «виходи» (готові товари).

Досягнення високої якості «виходу» системи, або конкурентоздатності товару, що випускається, можливе за дотримання таких умов:

- 1) якість робіт зі стратегічного менеджменту та стратегічного маркетингу має бути високою, відповідати вимогам конкурентоздатності;
- 2) водночас якість «процесу» в системі, тобто фактори виробництва та інші компоненти підприємства (власне, якість суто виробничого менеджменту), також мають відповідати вимогам конкурентоздатності.

Виробничий менеджмент є головним чинником удосконалення матеріального виробництва. Виробництво має найбільш повно використовувати технічні, матеріальні та трудові ресурси за найменших витрат і досягнення максимального прибутку.

Особливого значення мають такі основні функції підприємства, як виробничо-технічні, маркетингові, планування роботи підприємства, організація його роботи й контроль за виконанням поставленого завдання та стратегії.

Основним недоліком управлінців є зосередження їх роботи на одному з елементів, а не на всіх факторах загалом. Тому менеджеру необхідно розглядати управління виробництвом з урахуванням ситуації, яка складається, та застосовувати системний підхід.

Системний, ситуаційний і соціальний підходи у виробничому менеджменті враховуються менеджерами під час реалізації основних функцій (планування, організації, підборі кадрів, керівництві та контролі). Основні функції менеджерів виробничого підприємства подані в табл.3.1.

Таблиця 3.1 – Функції менеджерів на виробничому підприємстві

<i>Основні функції</i>	<i>Зміст функції</i>
Дослідження і розвиток	Дослідження товару, розвиток, загальний інжиніринг
Інжиніринг товару	Налагодження проєкту товару на збільшення ефективності виробництва (підвищення технологічності товару)
Інжиніринг процесу	Проєктування, розвиток і зміна способів виробництва, обладнання, процесів
Планування обладнання, будівництво будинків, споруд	Планування, будівництво, обслуговування і ремонт обладнання
Купівля	Визначення кращих джерел, способів доставки й ціни
Промисловий інжиніринг	Визначення найбільш ефективного використання технологічних процесів, машин, площі та персоналу
Інжиніринг методів	Удосконалення процедур на робочих місцях
Виробниче планування та управління запасами	Планування процесу виробництва, створення розкладу, управління запасами
Управлінські виробничі системи	Застосування методології математичних методів і процедур або управлінських та інформаційних систем до виробничої операції
Забезпечення якості, контроль якості	Перегляд проєктів, товарів, процесів для впевненості в тому, що заданого рівня якості досягнуто
Ремонт та обслуговування	Концентрація на проєктуванні систем і процедур, які будуть створювати та підтримувати надійність системи

Для реалізації основних функцій і прийнятих рішень виробничі менеджери широко застосовують різноманітні методи. Сукупність цих методів і прийомів, специфічних для різних функцій управління, становить методологію та методичний апарат менеджменту.

Методи менеджменту – це система правил і процедур виконання різних завдань управління з метою вироблення раціональних управлінських рішень.

Методи менеджменту вносять певну впорядкованість, обґрунтованість і сприяють ефективній організації системи управління виробництвом.

У менеджменті застосовують як *загальні методи*, до яких звертаються в усіх сферах діяльності (економічні, соціально-психологічні, адміністративно-правові, наукові та ін.), так і *спеціальні*, які відображають специфіку певної діяльності.

У виробничій сфері широко застосовують методи системної орієнтації, моделювання, експерименту, апробації тощо.

Для забезпечення ефективності виробництва на всіх стадіях менеджери зобов'язані застосовувати певні методи менеджменту, а саме: анкетування, експертизу, системний та економічний аналіз, економіко-математичні методи,

регресивний аналіз, графічні та математичні моделі тощо.

Розроблення і використання ефективних методів у виробничому менеджменті включає:

- фундаментальну інформаційну підготовку;
- якісний аналіз варіантів рішень (альтернатив);
- об'єктивну оцінку та економічне обґрунтування рішень, які приймаються, і методів їх реалізації;
- чіткий контроль за реалізацією рішень і застосовуваних методів.

Названі вище методи реалізуються згідно з певними принципами, правилами. Найважливішими з них є: науковість у поєднанні з елементами мистецтва; цілеспрямованість управління; функціональна спеціалізація в поєднанні з універсальністю; послідовність управлінського процесу; оптимальне поєднання централізованого регулювання керованою підсистемою з її саморегулюванням; урахування особистих якостей працівника та громадської психології; відповідність прав, обов'язків і відповідальності; забезпечення спільної зацікавленості всіх учасників управління в досягненні цілей фірми; забезпечення змагання учасників управління.

Велику роль в удосконаленні продуктивності відіграє наполегливість менеджерів, які виконують роль каталізаторів продуктивності технологічних процесів та якості споживчої вартості. Тому посади у виробничому менеджменті повинні займати менеджери і фахівці-професіонали, високоосвічені, які добре орієнтуються в управлінських науках, інформаційних технологіях, загальнотехнічних, еколого-економічних, математичних, біологічних, фізичних, соціально-правових і соціально-психологічних науках.

2. Об'єктивні закономірності управління виробництвом та формалізація економічних явищ і виробничих ситуацій.

Структура виробничого менеджменту складається із загальних понять дисципліни, формування виробничих систем, управління виробничими процесами, функціонування виробничих систем, управління використанням виробничих ресурсів, управління створенням та освоєнням нових виробів та управління якістю продукції.

Основні завдання менеджера залежать від основних функцій самого менеджменту, а саме: прогнозування, планування, організації виконання запланованих робіт та їх фінансового забезпечення і контролю за виконанням роботи виробництва залежно від його мети й перспектив розвитку.

Менеджер зобов'язаний приймати свої рішення з урахуванням об'єктивних закономірностей управління виробництвом, а саме: законів матеріального світу, законів суспільного життя та філософських законів.

Вирішуючи будь-які питання виробничого менеджменту, управління виробництвом необхідно здійснювати на підставі об'єктивних законів та незалежно від того, усвідомлюємо ми їх чи ні. Крім того, менеджер повинен у процесі управління виробництвом застосовувати теорію систем. Системний підхід – це спосіб мислення стосовно організації та управління. Виробничі системи є відкритими і характеризуються взаємодією із зовнішнім середовищем, тому що

виживання будь-якої організації залежить від її оточення.

Менеджер зобов'язаний враховувати різні підходи до управління виробництвом. Один із них – ситуаційний, який пов'язує конкретні прийоми з конкретними ситуаціями. Він концентрується на ситуаційних різницях між підприємствами і всередині самих підприємств.

В аналізі економічних явищ або виробничих ситуацій, а отже, і в управлінні ними, важливу роль відіграє їх формалізація, яка значно полегшує та поліпшує обґрунтованість аналізу конкретної ситуації в управлінні діючим виробництвом. Окрім того, формалізація економічних явищ і технологічних процесів виробництва дає можливість визначити вплив на ці процеси значної кількості чинників і визначити формалізовану залежність між конкретним явищем або ситуацією та чинниками й аргументами, а також визначити коректність цієї залежності.

Під формалізацією розуміють подання й вивчення галузі знань у вигляді формалізованої системи або обчислення (формули). Мірами, за допомогою яких економічні явища або виробничі ситуації можуть бути виміряні, є певні показники. У сучасних умовах діяльності підприємств використовуються планові, облікові та аналітичні показники. Аналіз будь-якого явища або виробничої ситуації, висновки з аналізу полегшуються, коли ці явища формалізовані.

Формалізація економічних явищ і виробничих ситуацій дає змогу не лише глибоко вникнути в них, а й кількісно виміряти їх та одержати достовірну інформацію. Коректність формалізованих залежностей перевіряється зіставленням величин, які входять до формул, за їх розмірністю та підстановкою у формалізовані залежності граничних величин аргументів, за яких значення функції має бути очікуваною величиною.

Із метою формалізації економічних явищ і виробничих ситуацій виробничий менеджмент повинен ґрунтуватися на теорії економічного аналізу, техніці та технології галузей, економіці підприємства, основах менеджменту, макроекономіці, логіці та включати організацію виробництва та маркетинг у виробничій сфері, управління виробничо-ресурсним потенціалом, фінансами, інвестиціями і, особливо, на дослідженні операцій – науці, що займається розробкою та практичним застосуванням методів найбільш ефективного управління організаційними системами.

Метою дослідження операцій є кількісне обґрунтування прийнятих рішень з управління підприємствами (виробництвом).

Основні етапи операційних досліджень:

- постановка завдання;
- побудова математичної моделі;
- знаходження рішення;
- перевірка і коректування рішення;
- реалізація знайденого рішення на практиці.

Так, лінійне програмування використовується у вирішенні завдань із використання ресурсів, завдань щодо вибору оптимальних технологій, про розподіл, змішування та поєднання.

Для формалізації економічних явищ і виробничих ситуацій досить часто в практиці управління виробництвом застосовуються мережні методи й методи теорій прийняття рішень та ігор.

Обмеженість або неточність інформації щодо завдання зумовлює ситуацію, при якій доводиться приймати рішення або в умовах ризику, якщо ступінь неповноти інформації виражається через функцію розподілу ймовірностей; або в умовах невизначеності, якщо існування функцій розподілу ймовірностей не гарантується.

Невизначеність не означає повної відсутності інформації про завдання. Функція розподілу може бути просто невідома на момент ухвалення рішення з різних причин.

У випадках, коли рішення приймається в умовах ризику або невизначеності, критерій оптимальності може визначатися неоднозначно.

Прийняття рішень в умовах ризику звичайно ґрунтується на одному з таких критеріїв:

- очікуване значення прибутку або витрат;
- комбінації очікуваного значення й дисперсії;
- відомого граничного рівня;
- найбільш імовірної події в майбутньому.

За наявності невизначеності умови, у яких доводиться приймати рішення, подаються у вигляді матриці, рядки якої відповідають можливим діям, стовпці – можливим станам. Елементи матриці – це результат.

Прийняття рішень в умовах невизначеності може ґрунтуватися на одному з таких критеріїв:

- мінімаксний критерій – найбільш обережний, тому що базується на виборі найкращої можливості з найгірших;
 - критерій Лапласа – більш оптимістичний, ніж мінімаксний.
- Передбачається, що всі стани рівноймовірні;
- критерій Севіджа;
 - критерій Гурвиця – охоплює низку різних підходів до прийняття рішень.

Дозволяє враховувати схильність або несхильність до ризику особи, яка приймає рішення.

Умови, в яких доводиться приймати рішення, можна уявити у вигляді матриці з попереднього завдання. Вважаючи, що ймовірності настання кожного зі станів не визначені, можливо визначити оптимальне рішення за кожним з перерахованих критеріїв і порівняти отримані результати.

3. Виробнича програма та забезпечення її виконання.

Виробнича програма – основний розділ перспективного і річного бізнес-плану розвитку підприємства, в якому визначаються обсяг виготовлення та випуску продукції за номенклатурою, асортиментом і якістю в натуральному й вартісному виразі.

Виробнича програма відображає основні напрями та завдання розвитку підприємства в плановому періоді, виробничо-господарські зв'язки з іншими підприємствами, профіль і ступінь спеціалізації та комбінування виробництва.

Основні розділи виробничої програми для підприємств, зайнятих виробництвом матеріального продукту:

- план із виробництва товарної (валової) продукції;
- план випуску продукції на експорт;
- план із підвищення якості продукції;
- план реалізації продукції.

План із виробництва товарної (валової) продукції містить формування показників обсягу випуску товарної та валової продукції.

План випуску продукції на експорт містить показники обсягів випуску продукції підприємства, що відповідає вимогам її постачань на експорт за умовами конкретних угод і договорів.

План із підвищення якості продукції містить показники відновлення асортименту та споживчих властивостей продукції, обумовлених вимогами міжнародних і вітчизняних стандартів якості, нововведеннями й технодинамікою розвитку виробництва.

План реалізації продукції містить показники обсягів реалізації продукції підприємства конкретним покупцям, виявлені в процесі маркетингового дослідження ринку.

Під час розробки виробничої програми слід ґрунтувати на потребах народного господарства і світового ринку в продукції підприємства, загальній ринковій ситуації, стані конкурентних підприємств і галузей. Формування розділів виробничої програми здійснюється із застосуванням балансового методу, що дозволяє приводити у відповідність обсяги планованих робіт і потреби на них, а також здійснювати розрахунки забезпеченості виробничої програми виробничими потужностями, матеріальними, паливно-енергетичними та трудовими ресурсами.

Підприємства самостійно планують номенклатуру й обсяг виробленої продукції, керуючись при цьому державним замовленням, зобов'язаннями перед партнерами, зобов'язаннями з постачання збутовим організаціям.

Вихідними даними під час розробки виробничої програми є:

- статутні види діяльності підприємства з виробництва й реалізації продукції (робіт, послуг);
- результати фактичного виконання виробничої програми за попередні періоди;
- дані про попит на продукцію підприємства;
- дані про рекламації, зауваження щодо якості продукції за попередній період;
- дані про частку продукції в загальному обсязі її випуску за попередній період за рівнями якості;
- дані про обсяг реалізації продукції за попередній період за його періодами (місяцями, кварталами);
- розрахунки виробничої потужності підприємства;
- прогресивні техніко-економічні норми й нормативи;
- рішення вищих органів управління підприємства про стратегічні перспективи його розвитку.

У спрощеному вигляді, результат підготовки виробничої програми виявляється у відповідях на ключові питання управління виробничої структури:

- які види продукції та в яких кількостях виробляти;
- у які терміни має бути готова продукція до відправлення покупцеві;
- якої якості має бути продукція в запланованому періоді;
- скільки додатково підприємство може випустити продукції, якого виду та якості на випадок термінових замовлень;
- яка нижня межа обсягу випуску продукції, при якій необхідно перейти в режим його консервації або зупинити для модернізації;
- якими мають бути обсяги споживаних ресурсів для виробництва продукції можливості для їх задоволення.

Із метою забезпечення виконання виробничої програми в майбутньому здійснюється аналіз чинників, що впливають на обсяг реалізованої продукції в результаті:

- зростання обсягу товарної продукції;
- здійснення заходів технічного й організаційного розвитку виробництва, в тому числі випуск нових видів продукції, підвищення якості продукції, що випускається, запровадження нових технологічних процесів механізації й автоматизації виробничих процесів, економія сировини, матеріалів, а також інших заходів;
- зміна залишків нереалізованої готової продукції;
- інші чинники.

Обґрунтування потенційних і фактичних можливостей підприємства з виробництва продукції, закладених у засобах праці, є основою формування його виробничої програми.

Виробнича потужність – це показник, що відображає максимальну здатність підприємства (підрозділу, об'єднання або галузі) з випуску товарної продукції в натуральних або вартісних одиницях виміру, віднесених до визначеного періоду часу (змін, доба, місяць, квартал, рік).

У загальному вигляді виробничу потужність можна визначити як максимально можливий випуск продукції у відповідний період часу за певних умов використання устаткування та виробничих ресурсів (площ, енергії, сировини, живої праці).

Провідним чинником, що впливає на виробничу потужність і визначає її назву, є устаткування, тобто засіб зміни матеріальної складової виробничого процесу.

Для умов ринкової економіки, коли діяльність підприємств орієнтована на задоволення попиту за видами продукції й облік вимог (інтересів) споживачів, планова виробнича потужність визначається з урахуванням портфеля замовлень підприємства, прогнозів споживчого попиту.

Розрахунки виробничих потужностей виконуються на базі інформації про стан встановленого устаткування.

Виробнича потужність визначається за потужністю провідних цехів, агрегатів або ділянок. Під провідними цехами, ділянками або агрегатами розуміють ті з них, де виконуються основні й найбільш масові технологічні

операції з виготовлення готової (основної) продукції та в яких зосереджена переважна частина устаткування.

Виробнича програма підприємства для свого здійснення має бути забезпечена необхідними ресурсами, до яких належать кошти на оплату праці персоналу, закупівлю сировини, матеріалів, напівфабрикатів, паливно-мастильних матеріалів та ін. Задоволення потреб виробництва можливе за наявності фінансових ресурсів у вигляді оборотних коштів підприємства, сформованих у разі успішного ведення господарської діяльності з фінансових надходжень (виторг, запаси, нерухомість, продукція на продаж, пакети цінних паперів тощо) у необхідні платежі. У системі планів підприємства його ресурсні потреби для виконання виробничої програми відображають у формах:

- плану з праці та заробітної плати;
- плану матеріально-технічного постачання;
- плану собівартості, прибутку й рентабельності.

Виробнича програма за своїм змістом відображає зазначені особливості регулювання виробництва через систему загальних і приватних показників, аналіз значень яких дозволяє здійснювати контроль за поточним станом і виконанням самої виробничої програми. Засобами контролю виробничої програми є планові та фактичні баланси за розділами програми, системи поточного виробничого обліку та звітності, системи оперативного керування виробництвом.

4. Управління результативністю та ефективністю функціонування виробничої системи.

Результативність виробництва є наслідком того, що виробляються необхідні, потрібні речі, які забезпечують стабільний довготерміновий успіх системи в досягненні своїх цілей. Економічна ефективність підприємства передбачає не тільки економію, а й оптимальні пропорції між трьома напрямками використання коштів: на матеріальне забезпечення і проведення ремонтних робіт, на зарплату працівників, на управління.

Вимірювання результативності за своєю суттю є різновидом управлінського контролю. На практиці результативність функціонування виробничої системи оцінюють за допомогою системи показників: дієвості, економічності, якості, прибутковості (рентабельності), продуктивності, умов роботи та впровадження нововведень.

Дієвість – це ступінь досягнення поставлених цілей, ступінь завершення роботи.

Економічність – це ступінь використання системою необхідних ресурсів; вимірник, який характеризує результативність виробничої системи відносно ресурсних витрат.

Якість – ступінь відповідності системи вимогам, специфікації та сподіванням.

Прибутковість – це співвідношення між валовими доходами й сукупними витратами.

Продуктивність – це співвідношення кількості виготовленої продукції та

кількості витрачених ресурсів на випуск певного виду продукції.

Якість трудового життя – це те, як особи, причетні до системи, реагують на соціально-технічні аспекти даної системи.

Умови роботи – престижність роботи, почуття безпеки, впевненості, задоволеності працівників, зайнятих на підприємствах.

Упровадження нововведень відображає реальне використання нових досягнень у галузі сучасної техніки, організації та управління на підприємствах.

Оцінку ефективності виробничих систем доцільно робити за чотирма групами показників:

- 1) мета, стратегія, політика та цінності;
- 2) фінанси;
- 3) виробництво;
- 4) споживчий результат та екологія.

Такий підхід гарантує, що жоден із критеріїв оцінки буде врахований.

Ефективність у широкому значенні цього слова означає співвідношення результату (ефекту) та витрат.

Під ефектом розуміють результат реалізації заходів, спрямованих на підвищення ефективності виробництва за рахунок економії всіх виробничих ресурсів.

Ефективність виробництва – об'єктивна економічна категорія, що характеризує ступінь досягнення загальних і окремих результатів від оптимального використання всіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових).

Економічна ефективність від упровадження певних організаційно-технічних заходів на окремих стадіях виробничого процесу може виявлятися в різних формах. Під час її визначення потрібно порівняти варіанти поточних витрат і капітальних вкладень, ураховуючи чинник часу.

Порівняльна економічна ефективність характеризує економічні переваги одного варіанта над іншими щодо раціонального використання ресурсів і витрат. Систему показників оцінки економічної ефективності виробничих систем подано в табл. 3.2. За всіма технічними, технологічними та організаційними заходами, передбаченими стратегією (бізнес-планом), визначаються також показники: умовно-річна економія; економія до кінця року; перехідна економія.

Умовно-річна економія – економія від впровадження того чи іншого заходу за рік, його використання у виробництві. Розраховується через показник зниження собівартості та річного випуску продукції. Цей показник є базовим для оцінки економічної значущості заходів з організації виробництва, а також визначення терміну відшкодування витрат на їх реалізацію.

Економія до кінця року від упровадження певного заходу обчислюється з урахуванням терміну його впровадження і являє собою ту частину річної економії, яку має отримати підприємство до кінця року. Перехідна економія від упровадження заходів з організації виробництва розраховується як сума економії, яка утворюється в наступні періоди післяпоточного року.

Таблиця 3.2 – Система показників оцінки економічної ефективності

Загальні показники	Часткові показники		
	Показники ефективності праці	Показники підвищення ефективності використання основних фондів, обігових коштів і капітальних вкладень	Показники підвищення ефективності використання матеріальних ресурсів
1. Зростання обсягу виробництва продукції у вартісному виразі. 2. Виробництво продукції на 1 грн витрат.	1. Темпи зростання продуктивності праці. 2. Частка збільшення виробництва продукції за рахунок підвищення продуктивності праці.	1. Фондовіддача – виробництво продукції на 1 грн середньорічної вартості основних виробничих фондів. 2. Виробництво продукції на 1 грн середньорічної величини нормованих обігових коштів. 3. Приріст обігових коштів щодо приросту товарної продукції.	1. Матеріальні витрати на 1 грн товарної продукції. 2. Витрати важливих матеріальних ресурсів у натуральному виразі на 1 грн товарної продукції.
3. Відносна економія основних виробничих фондів, нормативних коштів, матеріальних витрат, фонду оплати праці. 4. Собівартість продукції. 5. Рентабельність 6. Прибуток.	3. Економія чисельності працівників. 4. Зниження трудомісткості виробів.	4. Відношення приросту прибутку до капітальних вкладень, які його зумовили. 5. Питомі капітальні вкладення на одиницю нової виробничої потужності на 1 грн приросту продукції. Термін відшкодування капітальних вкладень – відношення їх до суми приросту одержаного прибутку.	3. Співвідношення темпів приросту матеріальних витрат до темпів приросту товарної продукції.

Її обчислюють, виходячи із середньорічної собівартості продукції, собівартості на кінець року та обсягів випуску продукції після поточного року.

Питання для самоконтролю

1. Розкрийте сутність виробничого менеджменту.
2. Розкрийте зміст основних функцій виробничого менеджменту.
3. Назвіть найважливіші принципи виробничого менеджменту.

4. Визначте роль і місце виробничого менеджменту в системі менеджменту організацій.
5. Назвіть склад та техніко-економічні показники виробничої програми.
6. Розтлумачте такі поняття, як «продуктивність», «результативність», «ефективність».
7. Охарактеризуйте складові результативності та ефективності виробничої діяльності.

Тести

1. Мета виробничого менеджменту – це:
 - а) формування ефективної системи управління операціями у виробництві та збуті готової продукції;
 - б) формування ефективної системи управління операціями у виробництві та сервісі;
 - в) формування ефективної системи управління операціями у сфері обслуговування.
2. Основними компонентами виробничої системи є:
 - а) елементи системи;
 - б) зв'язки елементів;
 - в) мета та умови функціонування системи;
 - г) усі відповіді правильні.
3. Що належить до елементів виробничої системи?
 - а) праця, знаряддя праці, предмети праці, технологія виробництва;
 - б) праця, знаряддя праці, предмети праці, продукти праці;
 - в) праця, знаряддя праці, предмети праці, організація виробництва;
 - г) праця, знаряддя праці, предмети праці, технологія, продукти праці, організація виробництва.
4. До підсистеми виробничої інфраструктури належить:
 - а) енергетичне забезпечення виробництва;
 - б) основні виробничі процеси;
 - в) науково-технічний розвиток підприємства;
5. До підсистеми виробничих процесів належить:
 - а) матеріально-технічне забезпечення виробництва;
 - б) технічне обслуговування та ремонт основних виробничих фондів;
 - в) забезпечення якості продукції.
6. Предмет виробничого менеджменту – це:
 - а) закономірності планування, створення й ефективного використання запасів операційної системи організації з метою максимізації прибутку;
 - б) закономірності планування, створення й ефективного використання ресурсів організації з метою досягнення максимального соціального ефекту;
 - в) закономірності планування, створення й ефективного використання операційної системи організації.
7. Основне завдання виробничого менеджменту:

- а) побудова управлінських систем, що забезпечують виконання необхідних дій і процедур для одержання ринкового результату від функціонування будь-якої операційної системи;
- б) побудова операційних систем, що забезпечують виконання необхідних трудових процесів для одержання економічного результату від функціонування будь-якої операційної системи;
- в) побудова операційних систем, що забезпечують виконання необхідних управлінських процесів для одержання найбільшого результату від функціонування будь-якої системи та захоплення нових ринків збуту.

8. Об'єкт виробничого менеджменту – це:

- а) закономірності планування, створення й ефективного використання запасів операційної системи організації з метою максимізації прибутку;
- б) закономірності планування, створення й ефективного використання ресурсів організації з метою досягнення максимального соціального ефекту;
- в) операції в різних сферах трудової діяльності.

Завдання

Завдання 1. Опишіть взаємозв'язок «вхід-перетворення-вихід» однієї з таких операційних систем: хлібозавод, стоматологічна клініка, авіакомпанія, філія банку, станція технічного обслуговування, ресторан, освітній заклад, кондитерська фабрика.

Завдання 2. Сформуйте набір загальних і специфічних функцій операційних менеджерів однієї з таких організацій: промислове підприємство, будівельна організація, освітній заклад, кав'ярня, митниця, головний офіс банку, оптовий склад, лікувально-оздоровчий заклад.

Завдання 3. Компанія обговорює збільшення потужності. Альтернативи: нічого не робити, будувати великий завод, середній і малий. Великий завод: при сприятливому ринку прибуток складе 200 000 ум.од., при несприятливому ринку – 180 000 (збитки). Середній завод: при сприятливому ринку прибуток складе 120 000 ум.од., при несприятливому ринку – 20 000 (збитки). Малий завод: при сприятливому ринку прибуток складе 80 000 ум.од., при несприятливому ринку – 10000 (збитки). Можливість сприятливого та несприятливого наслідків фірма оцінює однаково. Вартість дослідження ринку, яке може провести експерт, становить 15 тис. грн. Експерт вважає, що з імовірністю 0,4 ринок виявиться сприятливим, а з імовірністю 0,6 – несприятливим. Визначте найкращу альтернативу та побудуйте дерево рішень.

Використана література:

1. Виробничий менеджмент : підручник / за заг. ред. Бутка М. П. Київ : ЦУЛ, 2015. 424 с.
2. Трут О. О. Операційний менеджмент : підручник. Київ : Академвидав, 2013. 348 с.
3. Федоренко В. Г. Менеджмент : підручник. 3-тє вид., перероб. і доп. Київ : Алерта, 2015. 492 с.

ТЕМА 4

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ НЕВИРОБНИЧОЇ СФЕРИ

1. Поняття сервісного менеджменту.
2. Підприємство сфери послуг як соціально-економічна система.
3. Загальна характеристика основних видів послуг.

Основні терміни та поняття: сервісний менеджмент, модель менеджменту у сфері послуг, концепція обслуговування, система надання послуг, політика підприємства, функції сфери послуг, структура сфери послуг, систематизація послуг.

1. Поняття сервісного менеджменту.

У літературі є кілька визначень сервісного менеджменту. Наприклад, К. Альбрехт пропонує тлумачити *сервісний менеджмент* як тотальний організаційний підхід, що робить якість послуги, головною рушійною силою бізнес-діяльності сервісного підприємства.

Ключовим чинником успіху сервісного підприємства є здатність задовольняти вимоги клієнта. Саме тому його стратегічна орієнтація має бути спрямована на споживача.

Отже, *сутність сервісного менеджменту* можна представити, виходячи з низки концептуальних положень.

По-перше, необхідно усвідомити, що використання традиційних принципів менеджменту, заснованих на спеціалізації та поділі праці, є недостатнім для забезпечення ефективного менеджменту у сфері послуг. Сервісний менеджмент повинен базуватися на принципово іншій основі: робота в команді, міжфункціональне співробітництво, міжорганізаційне партнерство й довгострокова перспектива є ключовими цінностями, властивими цьому напрямку науки.

По-друге, орієнтація на клієнта. Це означає, що останній перебуває в центрі уваги підприємства, яке повинно прагнути якнайкраще зрозуміти тенденцію розвитку системи клієнтських переваг. З іншого боку, підприємство певною мірою може впливати на поведінку споживача і споживчий ринок.

Фокусування на клієнті в дослідженні послуг суттєво вплинуло на загальний підхід до управління якістю і стало центральним аспектом програм тотального управління якістю (TQM). Отже, по-третє, сутність сервісного менеджменту визначає орієнтація на якість, яка також має вирішальне значення для менеджменту послуг.

Сфера послуг як система подібна до системи виробництва в промисловості: в обох випадках є певні затрати – ресурси, і є операційний процес, в результаті якого підприємство отримує готовий продукт – товар або послугу. А отже, система управління у сфері послуг мало чим відрізняється від системи управління виробництвом товарної продукції, хоча і має свої особливості.

Модель менеджменту у сфері послуг, спираючись на дослідження Т.Д. Бурменко, можна представити таким чином (рис. 4.1).

Модель менеджменту послуг починається з вибору сегмента ринку і далі, рухаючись проти годинникової стрілки, приводить до понять «концепція обслуговування», «система надання послуг» і «політика підприємства». Політика в даному випадку розглядається як інформаційний інструмент, за допомогою якого керівництво будує взаємостосунки з оточуючим середовищем, зокрема зі споживачами й постачальниками ресурсів та власними працівниками. Політика підприємства впливає на його положення на ринку та ефективність функціонування.



Рисунок 4.1 – Модель менеджменту у сфері послуг

Усі складові моделі поєднані місією сервісного підприємства, яка відображає його культуру та філософію, що мають першочергову важливість для контролю, підтримки й розвитку процесу виробництва та надання послуг, що приносять користь замовникам. Поряд із концепцією обслуговування та організацією системи надання послуг, культура і філософія підприємства є найважливішими чинниками довгострокової ефективності. Саме на їхній основі формуються цінності та моральний дух компанії, що забезпечують її життєздатність і успіх.

При розробці системи надання послуг, а отже, і системи менеджменту необхідно враховувати такі чинники:

- місце розташування підприємства, що надає послуги, яке визначається насамперед місцем розташування споживачів;
- потреби та бажання споживачів, як правило, є першочерговими разом із міркуваннями про ефективність і прибутковість;
- календарне планування робіт залежить в основному від споживачів;
- визначення і вимір якості послуг ускладнено;
- працівники повинні володіти навичками спілкування зі споживачами;
- виробничі потужності звичайно розраховуються за найвищим попиту з боку споживачів, а не за середнім рівнем попиту;
- продуктивність роботи персоналу може бути обумовлена відсутністю попиту з боку споживачів, а не поганою роботою працівників;
- великі підприємства в сфері послуг нетипові (виключення становлять авіакомпанії, банки);
- маркетинг і виробництво в сфері послуг іноді важко відмежувати.

Більшість учених вважають, що вказані відмінності роблять управління операціями у сфері послуг складнішим, ніж у промисловості.

Саме характерні риси послуг становлять основні проблеми сервісного менеджменту і шляхи їхнього вирішення. Головна причина специфічності сервісного менеджменту полягає в характерних рисах самих послуг.

Невідчутність послуг, що ускладнює демонстрацію споживачам передбачуваного результату і якості надання послуги до початку обслуговування, вимагає особливої уваги керівників не тільки до самого процесу обслуговування клієнтів, але й до інших чинників, що побічно вказують на якість послуги і мають значно менше значення у виробничих галузях: місце розташування та інтер'єр приміщення, зручність і дизайн устаткування, зовнішній вигляд і поведінка співробітників, режим роботи організації.

Гетерогенність послуг призводить до того, що їхня стандартизація ускладнена, а іноді й неможлива. Тому традиційні для виробництва товарів методи планування, мотивування і контролю діяльності співробітників, засновані на використанні норм і нормативів, не завжди прийнятні при обслуговуванні споживачів. Також потребує спеціального підходу і контроль якості надання послуги, оскільки вона залежить не тільки від матеріальних і трудових чинників організації, але й від конкретного клієнта.

Неможливість зберігання послуг є однією з головних проблем сервісного менеджменту, оскільки не дозволяє легко і швидко реагувати на зміну попиту шляхом створення запасів. Ця проблема менш помітна для послуг з відносно стабільним попитом: прибирання приміщень, ремонт аудіоапаратури тощо. Однак для послуг, що характеризуються наявністю пікового попиту протягом доби, тижня або сезону (транспорт, лікувальні, курортні установи та ін.), неможливість зберігання послуг призводить до різкого зниження ефективності діяльності за рахунок простоїв співробітників та устаткування під час спаду попиту й недоотриманих доходів у періоди його піків. Це змушує менеджерів при прийнятті управлінських рішень шукати способи зниження впливу даної проблеми, застосовувати методи статистичних спостережень, що допомагають визначити обсяг і структуру попиту на послуги.

Оскільки надання послуг невіддільно від їхнього споживання, керівники організації змушені вирішувати специфічні завдання, пов'язані з участю споживача в процесі надання послуги: навчання персоналу уважного, чуйного ставлення до споживачів; створення сприятливих умов не тільки для клієнта, що обслуговується безпосередньо, але й для інших, що, наприклад, очікують своєї черги; побудова ефективної системи контролю, що дозволяє відокремлювати результати, пов'язані з роботою співробітників, від чинників, обумовлених особливостями клієнта.

Багато послуг надаються безпосередньо у присутності споживачів, тому обраний режим роботи організації повинен бути зручний для більшості клієнтів.

Виходячи з цього, можна визначити мету й завдання менеджменту:

Мета менеджменту у сфері послуг – забезпечити прибутковість діяльності підприємства завдяки ефективному використанню кадрового потенціалу й раціональній організації сервісного процесу, спрямованого на виявлення та задоволення потреб населення.

Завдання менеджменту у сфері послуг:

- встановлення цілей та розробка планів їх досягнення;
- об'єднання людей навколо загальних цілей;
- організація процесів розробки та надання послуг;
- забезпечення високої якості обслуговування;
- постійна підготовка і розвиток персоналу;
- забезпечення ефективності комунікацій між персоналом та клієнтом;
- розробка і застосування різних способів оцінки діяльності працівників і підприємства в цілому;
- створення своїх власних традицій і використання набутого досвіду.

Процес менеджменту сервісного підприємства – послідовне і взаємопов'язане здійснення функцій менеджменту. Процес управління повинен мати чітко визначений зміст, певну структуру і технологію:

- зміст процесу управління відповідає на запитання, які дії та функції здійснюються в його межах;
- структура процесу управління відповідає на запитання, як або яким чином формально пов'язані між собою дії та функції, що становлять цей процес;
- технологія процесу управління відповідає на запитання, якою є логічна послідовність дій у межах функції та функцій у межах процесу, що і за чим повинно слідувати.

2. Підприємство сфери послуг як соціально-економічна система.

Підприємства сфери послуг є системою, що володіє низкою відмінних ознак.

По-перше, підприємство сфери послуг поряд із підприємствами інших галузей є соціально орієнтованими системами, яким властива цілеспрямована колективна поведінка.

По-друге, ці підприємства створені для надання послуг і тому вбудовані в господарську сферу країни. Тим самим поряд із соціальними ці системи є також економічними, або, точніше, соціально-економічними системами.

По-третє, діяльність таких систем вимагає залучення різних ресурсів, для чого необхідна організація ресурсного забезпечення й управління ними для одержання очікуваного результату. Лише обґрунтоване застосування методів організації й управління створює умови для успішної роботи підприємств. Із позицій системного підходу підприємство сфери послуг являє собою відкриту динамічну цілеспрямовану систему, яка взаємодіє із зовнішнім економічним середовищем і здатна адаптуватися до його умов. Як система підприємство сфери послуг складається з таких основних елементів: покупець, сервісний службовець, система надання (доставки) й фізичне середовище.

Клієнт є найбільш важливим елементом у системі взаємодії. Кінцевою метою процесу надання послуг є задоволення потреб клієнта. Оцінка покупцем якості послуги, його задоволення послугою й рішення повторити покупку залежать від його сприйняття процесу надання послуги, тобто від виконавця послуги, фізичного оточення й системи доставки. Тому розробка послуги й системи доставки повинні бути організовані таким чином, щоб існувала можливість у найбільш ефективній спосіб задовольнити потреби покупця.

Сервісний службовець є другим елементом системи надання послуг. Сервісний службовець є обличчям фірми, його слова й дії сприймаються як реалізація політики організації. Крім того, передбачається, що він повинен діяти від імені й та в інтересах покупця, тому що в процесі реалізації послуги покупець довірив себе або своє майно під його відповідальність.

На дії виконавця і якість виконання послуги значно впливає існуюча на підприємстві система надання й фізичне оточення, тому що службовець змушений протягом усього робочого часу використовувати обладнання підприємства, від справності (швидкості, надійності тощо) якого може залежати задоволеність клієнта послугою.

Зручність і оснащеність робочого місця (фізичне оточення) також сприяють підвищенню продуктивності обслуговуючого персоналу.

Система надання складається з обладнання, засобів обслуговування, внутрішньоорганізаційних правил і організаційної культури. Система доставки на підприємствах сфери послуг повинна розроблятися з урахуванням новітніх досягнень у даній сфері, а також бути орієнтована на зручність клієнта й сервісного службовця, обслуговуючу систему доставки в процесі надання послуги. Більшість підприємств сфери послуг здійснюють надання не однієї, а декількох послуг, які можна розподілити на основні й додаткові послуги. Необхідною умовою для задоволеності потреб покупця є бездоганна доставка основної послуги, надання якісних додаткових послуг не буде мати значення, якщо не буде якісно виконана основна послуга. Тому систему доставки необхідно проєктувати, орієнтуючись на основну послугу. Фізичне оточення містить у собі всі відчутні аспекти купівельного пізнання послуги або сервісної організації.

Фізичне оточення – це обстановка обслуговування, тобто інтер'єр будівлі, у якому здійснюється надання послуги, паркування автомобілів, ландшафт, меблі й обладнання, освітлення, температура, рівень шуму в приміщенні, чистота, звукове оформлення, озеленення тощо. Фізичне оточення є дуже важливим чинником для успішної роботи підприємства сфери послуг, особливо для тих підприємств, які надають особисті послуги, при яких обов'язковим є присутність клієнта.

Сфера послуг сьогодні – це одна з найперспективніших галузей економіки, яка дуже швидко розвивається. Вона охоплює торгівлю і транспорт, фінанси і страхування, комунальне господарство, освітні та медичні установи, шоу-бізнес. Сфера послуг являє собою сукупність галузей, підгалузей і видів діяльності, функціональне призначення яких у системі суспільного господарства виражається у виробництві й реалізації послуг і духовних благ для населення.

У сучасних умовах господарювання (постіндустріального суспільства) можна виокремити такі **особливості сфери послуг**:

- високий динамізм;
- територіальна сегментація й локальний характер;
- висока швидкість обороту капіталу внаслідок короткого виробничого циклу;
- висока чутливість до ринкової кон'юнктури у зв'язку з неможливістю

транспортувати й складування послуги;

- індивідуальність і нестандартність надаваних послуг.

У числі причин, що пояснюють швидкий розвиток сфери послуг, можна виокремити такі:

<i>Чинники розвитку сфери послуг</i>	
<i>Головні</i>	<i>Другорядні</i>
- науково-технічна революція; - структурно-технологічна перебудова матеріального виробництва	- потік робітників із виробничої сфери в сферу послуг; - автоматизація сільського господарства, що сприяє вивільненню робочої сили для сектора послуг; - зростання доходів на душу населення; - розширення міжнародної торгівлі; - збільшення послуг, що супроводжують виробництво; - психологічні (суспільна думка, споживчі переваги, сприйнятливості споживачів до реклами); - соціально-демографічними (динаміка народжуваності та смертності, міграції населення)

Економічна теорія розподіляє *функції сфери послуг* на економічні й соціальні:

<i>Економічні функції</i>	<i>Соціальні функції</i>
- обслуговування процесу виробництва матеріальних благ; - відтворення робочої сили; - створення додаткових матеріальних благ	- задоволення потреб населення в різних видах обслуговування; - забезпечення зниження витрат і поліпшення умов праці в домашніх господарствах; - реалізація вільного часу; - забезпечення безпеки й нормального функціонування держави, охорони громадського порядку

Структура сфери послуг.

Залежно від того, у чому саме проявляються послуги, сферу сервісу найчастіше умовно розподіляють на два підсектори:

виробництво матеріальних послуг (транспорт, торгівля, житлово-комунальне та побутове обслуговування тощо);

виробництво нематеріальних послуг (управління, діяльність армії й органів безпеки, освіта, охорона здоров'я, наука, мистецтво, шоу-бізнес, соціальне обслуговування, маркетинг, аудит, кредитування, страхування тощо).

У науковій літературі можна також зустріти розподіл сфери послуг на три сектори:

- інфраструктурний (транспорт, зв'язок, передача електрики й тепла);
- розподільчо-обмінний (торгівля, страхування, фінанси);
- соціально-управлінський (управління, наука, освіта, охорона здоров'я, мистецтво).

Кожний вид послуг можна розглядати окремо як специфічну сферу діяльності з лише їй властивими особливостями. А вся сфера послуг являє собою сукупність цих багатьох видів.

Традиційно у світовій практиці найбільш повний перелік послуг включає:

транспорт, страхування, банківські та інші фінансові операції, будівництво та інжиніринг, зв'язок, інформаційно-обчислювальні послуги, операції з найму робочої сили, прокат фільмів і телепрограм, рекламу, бухгалтерську справу, освіту, консультування з питань управління, юридичні, технічні та інші професійні послуги.

В Україні склалося інше визначення галузей сфери послуг: частину з перелічених послуг завжди включали в матеріальне виробництво, найбільшу частину послуг зараховували до нематеріального виробництва, а деякі види послуг донедавна практично були відсутні на українському ринку або офіційно не визнавалися (операції з нерухомістю, валютою, репетиторство та ін.).

Так, транспорт, зв'язок, будівництво в нашій економіці завжди враховували в матеріальному виробництві.

До сфери послуг (невиробничої сфери) відноситься: житлове й комунальне господарство; побутове обслуговування населення; охорона здоров'я і соціальне забезпечення; фізкультура і спорт; освіта; наука і наукове обслуговування; культура і мистецтво; кредитування; страхування; державне управління і оборона; некомерційні організації з обслуговування домашніх господарств.

Очевидно, що можуть бути різні підходи до класифікації послуг. Основою загального підходу до класифікації послуг є на кого (на що) направлені послуги, чи є вони відчутними, чи ні (табл. 4.1).

Таблиця 4.1 – Загальна класифікація послуг

<i>Основні класи послуг</i>	<i>Сфери послуг</i>
1. Відчутні дії, спрямовані на тіло людини.	Охорона здоров'я, пасажирський транспорт, салони краси й перукарні, спортивні заклади, ресторани та кафе.
2. Відчутні дії, спрямовані на товари та інші фізичні об'єкти.	Вантажний транспорт, ремонт устаткування, охорона, підтримання чистоти й порядку, пральні, хімчистки, ветеринарні послуги.
3. Невідчутні дії, спрямовані на свідомість людини.	Освіта, радіо-, телевізійне віщання, інформаційні послуги, театри, музеї.
4. Невідчутні дії з невідчутними активами.	Банки, юридичні та консультаційні послуги

Класифікація послуг дозволяє поліпшити їх розуміння, виділити відмінні риси кожного виду послуг, визначити специфіку методів управління.

3. Загальна характеристика основних видів послуг.

Класифікація послуг означає розподіл їх за певними класами, групами, категоріями, що породжує необхідність дослідження функціональних особливостей сфери обслуговування на основі систематизації послуг.

Систематизацію послуг найчастіше здійснюють залежно від їх специфічних особливостей та організації торгівлі ними в конкретній сфері споживання, виокремлюючи за певними критеріями відповідні групи. Кожна із груп носить комплексний характер, охоплюючи певну сукупність конкретних

послуг, загальна кількість яких у межах групи може становити від 3-4 до кількох десятків або сотень, утворювати складну багатоцільову систему, призначену задовольняти потреби населення.

Таблиця 4.2 – Систематизація послуг залежно від сфери споживання

<i>Сфера споживання</i>	<i>Група послуг</i>	<i>Вид послуг</i>
Виробниче споживання	Інжиніринг	Послуги, пов'язані з підготовкою виробничого процесу; послуги, що забезпечують нормальне функціонування процесу виробництва й реалізації продукції
	Транспортні послуги	Транспортно-експлуатаційні; транспортно-експедиційні; транспортні зв'язки
	Торговельно-посередницькі послуги	Страхові; консигнаційні; компенсаційні; торговельні агентські; брокерські; комісійні; аукціонні
	Ліцензійні послуги	Франчайзинг; патенти; ноу-хау; торговельні марки
	Фінансові послуги	Кредитні та розрахункові; факторинг; лізинг
	Консалтинг	Експертні; управлінські; облікові; аудиторські; маркетингові; екаунтинг; консультаційні; інформаційні
Особисте споживання	Побутові послуги	Ремонт взуття; індивідуальне пошиття взуття, швейних виробів та ін.; ремонт побутових машин і приладів; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів; хімічне чищення та фарбування; послуги пралень; ремонт і будівництво житла; послуги фото- і фотокінолабораторій; послуги лазень і душів; послуги перукарень; послуги прокатних пунктів; перевезення вантажів для населення; ритуальні послуги
	Соціально-культурні послуги	Санаторно-курортні й оздоровчі послуги; послуги у сфері культури; туристсько-екскурсійні послуги; послуги з фізичної культури і спорту; охорона здоров'я; послуги з утримання дітей у дошкільних закладах
	Житлово-комунальні послуги	Квартирні послуги; послуги газопостачання; послуги водопостачання; послуги теплозабезпечення
	Послуги пасажирського транспорту	Послуги міського транспорту; послуги залізничного транспорту; послуги авіаційного транспорту; послуги морського і річкового транспорту
	Послуги зв'язку	Послуги теле-, радіозв'язку
	Торговельні послуги	Допродажні, в процесі продажу і післяпродажні послуги; приймання замовлень на доставку крупногабаритних товарів додому; приймання замовлень на встановлення технічно складних товарів вдома у покупців; надання допомоги при внутрішньо-магазинному транспортуванні великогабаритних товарів; стоянка автотранспорту; незначна переробка побутової електроосвітлювальної апаратури; надання розстрочки платежу під час купівлі товарів; консультаційні послуги інженера з теле-, радіотехніки, побутових машин та приладів

Торговельні послуги.

Різноманітні види корисних дій, які додатково надають торговельні підприємства покупцям у процесі придбання або споживання товарів, – це торговельні послуги. Ці послуги мають споживчу вартість, яка може виражатися в матеріальній і нематеріальній формах. Визнання торговельної послуги як товару, що бере участь у формуванні суспільного продукту, є ключовим у розумінні її сутності, сфери діяльності, закономірностей та тенденцій розвитку.

Специфічними ознаками торговельних послуг є спосіб надання і тривалість їх дії. Більшість торговельних послуг надаються при безпосередньому контакті зі споживачем. Виробництво деяких із них збігається у часі зі споживанням, що унеможлиблює їх зберігання, транспортування. Здебільшого торговельні послуги носять типовий і масовий характер, що вимагає розосередження їх по території з урахуванням радіуса торговельного обслуговування. Іншою їх специфічною особливістю є притаманність усіх фаз процесу розширеного відтворення (виробництво, розподіл, обмін і споживання). Торговельні послуги є провідним елементом системи торговельного обслуговування роздрібно-торговельної мережі, мета функціонування якої полягає в задоволенні особистих матеріальних потреб населення за високої культури торгівлі.

У сфері торговельного обслуговування послуги мають соціально-економічне (сприяють задоволенню платоспроможного попиту, скорочують витрати покупців на споживання, зменшують затрати часу на здійснення купівлі-продажу товару) та етико-психологічне, моральне значення (сприяють розвитку духовної культури споживача, оскільки засвідчують увагу до нього, намагання полегшити його побут). Ці послуги впливають на показники діяльності роздрібних торговельних підприємств (надання багатьох видів послуг не потребує додаткової торговельної площі; їх можуть надавати у магазині, вдома у споживача продавці або спеціально призначені для цього працівники; збільшення кількості послуг створює резерви для підвищення продуктивності праці в торгівлі, адже це може відбуватися без збільшення чисельності торгового персоналу), а також сприяють розвитку конкурентного середовища у сфері товарного обміну, формуванню конкурентних переваг за рахунок застосування нецінових і цінових методів конкурентної боротьби.

Окремо можна виділити *торговельно-посередницькі послуги*, які являють собою комерційну, представницьку діяльність фізичних та юридичних осіб щодо здійснення окремих стадій торговельного обігу на договірній основі. Вони охоплюють всі операції щодо купівлі-продажу сировини, обладнання, нерухомості, товарів і послуг, цінних паперів, а також операції, пов'язані з організацією просування товарів на ринку.

Побутові послуги.

Побутові послуги – вид діяльності суб'єктів підприємницької діяльності щодо задоволення конкретної побутової потреби індивідуального замовника. Побутове обслуговування населення – організована діяльність суб'єктів

підприємницької діяльності, пов'язана з наданням побутових послуг. Побутові послуги класифікуються за такими ознаками:

а) за видами робіт: ремонт взуття; індивідуальне пошиття взуття, швейних виробів та ін.; ремонт побутових машин і приладів; ремонт і технічне обслуговування транспортних засобів; хімічне чищення та фарбування; послуги пралень; ремонт і будівництво житла; послуги фото- і фотокінолабораторій; послуги лазень і душів; послуги перукарень; послуги прокатних пунктів; перевезення вантажів для населення; ритуальні послуги тощо;

б) за належністю суб'єктів бізнесу у сфері послуг до галузей народного господарства:

- що надаються силами працівників підприємств побутового обслуговування (послуги прокатних пунктів, перукарень, пралень тощо);

- що надаються із залученням працівників інших галузей народного господарства (транспортних організацій, банків та ін.);

в) за ступенем значущості у технології надання (реалізації):

- пов'язані побутові послуги – послуги, які безпосередньо стосуються діяльності підприємства побутового обслуговування. До цієї групи належать використання приміщень для надання (реалізації) послуг, їх виробнича та пропускна здатність, перелік побутових послуг, рівень сервісного обслуговування, інформація про побутові послуги, режим роботи підприємства побутового обслуговування. Без цього неможливо організувати технологію надання (реалізації) послуг. Доступні вони всім споживачам. Суттєвою їх ознакою є те, що споживач не може обирати пов'язані послуги, однак він може відмовитись від отримання їх на одному підприємстві побутового обслуговування і спожити в іншому, з іншим складом, кількістю та якістю;

- частково пов'язані побутові послуги – послуги, безпосередньо не пов'язані з наданням основної побутової послуги. Споживач може скористатися ними переважно за додаткову плату або відмовитись від них. Такими послугами можуть бути спеціальна упаковка відремонтованих побутових приладів, комп'ютерний підбір форми зачіски під час отримання послуг перукарень тощо. Одним із способів перетворення частково пов'язаних послуг на пов'язані є розподіл підприємств побутового обслуговування на категорії, що відрізняються рівнем сервісного обслуговування;

- основні побутові послуги – послуги, які споживач замовляє та купує на підприємстві побутового обслуговування відповідно до усної або письмової угоди (ремонт та індивідуальне пошиття взуття, ремонт та індивідуальне пошиття одягу, індивідуальне пошиття і в'язання трикотажних виробів);

- вільні побутові послуги – безпосередньо не пов'язані з купівлею-продажем їх основного виду. Такі послуги можна отримати окремо від основної побутової послуги. До них відносять, наприклад, доставку підприємствами побутового обслуговування відремонтованих або виготовлених меблів; відвідування кафетеріїв, що функціонують на підприємстві побутового обслуговування, під час очікування виконання замовлень тощо. Вільні послуги

переважно платні.

Соціально-культурні послуги.

Соціально-культурна сфера охоплює сукупність галузей підприємств, які виробляють і реалізують товари та послуги, необхідні для задоволення соціально-культурних потреб людини. Діяльність організацій цієї сфери включає змістовий (соціокультурний) та економічний аспекти.

Змістовий (соціокультурний) аспект діяльності організацій соціально-культурної сфери полягає у збереженні, виробництві, розповсюдженні, засвоєнні культурних цінностей, у процесі чого змінюються відносини між людьми. Цей аспект передбачає наявність в окремих груп населення та осіб конкретних культурних потреб і наявність у підприємств соціально-культурної сфери можливостей для їх задоволення.

Економічний аспект діяльності організацій, соціально-культурної сфери передбачає певний їх організаційно-правовий статус, наявність матеріально-технічної бази, джерел фінансування, механізмів планування, ціноутворення тощо. Організації соціально-культурної сфери зосереджуються на наданні соціальних (освіта, наукове обслуговування, охорона здоров'я, санаторно-курортні та оздоровчі послуги, фізична культура і спорт, туризм) послуг, а також послуг у сфері культури – культура і мистецтво (рис. 4.2).

У сфері соціально-культурних послуг (охорона здоров'я, освіта) значну питому вагу займають безоплатні послуги, що певною мірою гальмує дію ринкових механізмів. Однак питання організації торгівлі соціально-культурними послугами набувають все більшої актуальності із загостренням конкуренції, збільшенням витрат, зниженням рівня рентабельності та прибутковості підприємств, погіршенням якості послуг.

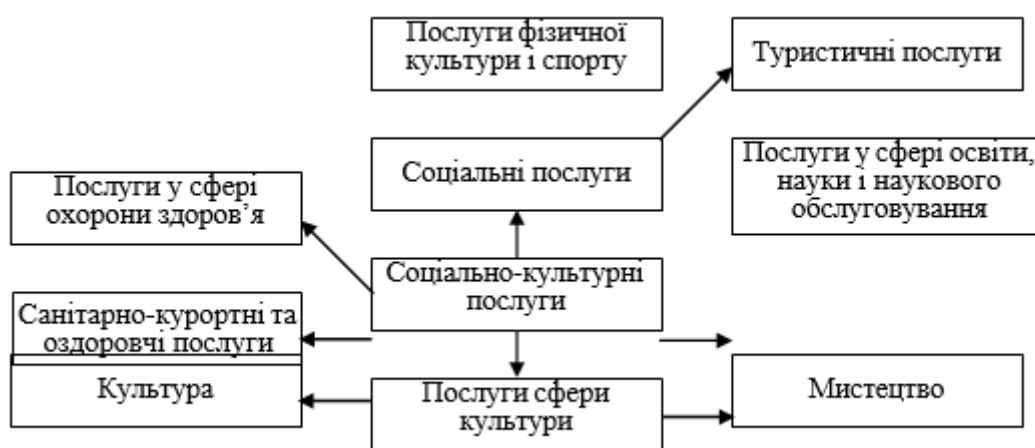


Рисунок 4.2 – Види соціально-культурних послуг

Головна мета надання соціально-культурних послуг полягає в задоволенні потреб споживачів та отриманні певної вигоди суб'єктами, які їх продукують. Основними елементами успішної реалізації соціально-культурних послуг є ефективна система просування їх на ринок, оптимальна цінова політика.

Вагоме місце у сфері соціально-культурних послуг посідає *туризм*, який є однією з най динамічніших форм міжнародної торгівлі послугами, а у багатьох

державних – основним джерелом грошових надходжень.

Туристичні послуги – послуги суб'єктів туристичної діяльності щодо розміщення, харчування, транспортного, інформаційно-рекламного обслуговування, а також послуги закладів культури, спорту, побуту, розваг, спрямовані на задоволення потреб туристів.

Туристичні послуги наділені специфічними соціально-оздоровчими особливостями, завдяки цьому вони поєднують у собі економічні, соціальні, гуманітарні, виховні та естетичні якості. За призначенням їх поділяють на:

- основні – регламентуються договором туристичного обслуговування і путівкою: транспортування, розміщення, харчування туристів, екскурсійні послуги;

- додаткові – залежать від розвитку інфраструктури туризму: фізкультурно-оздоровчі, медичні послуги, культурно-видовищні заходи, додаткові екскурсії;

- супутні – сприяють підвищенню якості обслуговування туристів: забезпечення сувенірною продукцією; торговельне, валютно-кредитне, інформаційне обслуговування; послуги спеціальних видів зв'язку.

Туристу можуть надати чітко визначені види послуг на його вибір або повний їх комплекс. Повний комплекс послуг надається методом продажу так званих ексклюзив-турів. Їх структура певною мірою залежить від країни, туристів, їх купівельної спроможності, характеру, асортименту та якості послуг, що надається.

Житлово-комунальні послуги.

Житлово-комунальне господарство є важливою соціальною галуззю народного господарства, яка задовольняє потреби населення, підприємства та організації в житлі, вирішенні комунальних проблем.

Житлово-комунальне господарство – комплекс самостійних служб, покликаних задовольняти потреби територіальної громади у комунальних послугах (санітарно-технічних, енергетичних, транспортно-комунальних, готельних).

У галузі житлово-комунального господарства функціонують тисячі підприємств та організацій різних форм власності, експлуатується майже 25% основних фондів держави. Підприємства й організації житлово-комунального господарства в сучасних умовах забезпечують на договірних засадах споживачам, у т. ч. бюджетним організаціям, понад 40 видів послуг.

Житлово-комунальні послуги – результат господарської діяльності, спрямованої на забезпечення умов проживання та перебування осіб у жилих і нежилих приміщеннях, будинках і спорудах, комплексах будинків і споруд відповідно до нормативів, норм, стандартів, порядків і правил.

Класифікація житлово-комунальних послуг:

1. Залежно від функціонального призначення житлово-комунальні послуги поділяють на:

- а) комунальні послуги (централізоване постачання холодної та гарячої

води, водовідведення, газо- та електропостачання, централізоване опалення, вивезення побутових відходів тощо);

б) послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій (прибирання внутрішньобудинкових приміщень і прибудинкової території, санітарно-технічне обслуговування, обслуговування внутрішньобудинкових мереж, утримання ліфтів, освітлення місць загального користування, поточний ремонт, вивезення побутових відходів тощо);

в) послуги з управління будинком, спорудою або групою будинків (утримання на балансі, укладання договорів на виконання послуг, контроль за дотриманням умов договору тощо);

г) послуги з ремонту приміщень, будинків, споруд (заміна, підсилення елементів конструкцій і мереж, їх реконструкція, відновлення спроможності несучих елементів конструкцій тощо).

2. За видами на:

а) санітарно-технічні (постачання та відведення води, каналізація, вивезення й знешкодження відходів і сміття, прибирання території населеного пункту, утримання місць загального користування, чищення димоходів, здійснення протипожежних заходів, дезінфекція та ін.);

б) теплоенергетичні (електро-, газо- і теплопостачання та ін.);

в) квартирні (капітальний ремонт будинків, споруд, обладнання, поточний ремонт житлового фонду, у т. ч. профілактичний та непередбачений, експлуатація, утримання, обслуговування ліфтів та ін.);

г) транспортно-комунальні (проїзд у міському транспорті, в т. ч. приватному, ремонт доріг);

д) готельні (надання умов для проживання, харчування клієнтів, доставка речей, квитків та ін.).

3. Залежно від порядку затвердження цін (тарифів) на житлово-комунальні послуги їх поділяють на такі групи:

а) житлово-комунальні послуги, ціни (тарифи) на які затверджують спеціально уповноважені центральні органи виконавчої влади;

б) житлово-комунальні послуги, ціни (тарифи) на які затверджують органи місцевого самоврядування для надання на відповідній території;

в) житлово-комунальні послуги, ціни (тарифи) на які визначаються виключно за договором (домовленістю сторін).

Плату за житлово-комунальні послуги нараховують щомісяця відповідно до умов договору. Розмір її визначають на основі затверджених цін (тарифів) і показань засобів обліку або відповідно до затверджених норм. Плату за утримання будинків, споруд, прибудинкових територій встановлюють залежно від їх капітальності, рівня облаштування та благоустрою.

Транспортні послуги.

Транспортні послуги – послуги, пов'язані з перевезенням готової продукції, сировини та напівфабрикатів із місць виробництва до пунктів споживання або подальшого перероблення. Надають їх як безпосередні виробники продукції, так

і спеціалізовані фірми.

Послуги пасажирського транспорту – це послуги щодо переміщення в просторі та часі пасажирів (багажу) з виробничими або приватними цілями. Використовуються споживачами лише в момент їх виконання.

Транспорт, будучи однією з найважливіших галузей народного господарства, забезпечує виробничі й невиробничі потреби економіки та населення в усіх видах перевезень, внаслідок чого він взаємодіє з усіма її галузями. Класифікують його за сферами використання (загального користування, відомчий, особистий), видами перевезень (пасажирський, вантажний), видами засобів перевезення (автомобільний, авіаційний, залізничний, морський, річковий, міський, електротранспорт, у т. ч. метрополітен).

Підприємства транспорту надають основні та додаткові послуги. Основні послуги транспортних підприємств охоплюють внутрішні й міжнародні перевезення пасажирів, багажу та вантажів; збереження вантажів і багажу з часу їх прийняття для перевезення та до моменту видання одержувачам, якщо інше не передбачено договором; забезпечення надійності перевезень.

Додаткові послуги транспортних підприємств передбачають обслуговування пасажирів під час довготривалих перевезень доброякісною питною водою, харчуванням, задоволення інших біологічних потреб; надання умов для відпочинку і сну; бронювання квитків; сезонні знижки цін на послуги перевезення; організацію індивідуальних рейсових маршрутів, чартерних рейсів; пільгове перевезення окремих категорій громадян; спеціальну охорону вантажів і багажу під час перевезень; охорону громадського порядку, особистої безпеки громадян, захист їх прав, свобод і законних інтересів, запобігання і припинення правопорушень, виявлення і розкриття злочинів, розшук осіб, які їх вчинили, захист власності від злочинних посягань під час перевезень; забезпечення культури обслуговування пасажирів; реалізацію книг, періодичних видань тощо.

Транспорт завдяки функціонуванню єдиної транспортної системи забезпечує зв'язок між населеними пунктами. Для перевезення пасажирів використовують усі види транспорту, кожний з яких має свою специфічну сферу застосування.

Послуги зв'язку.

Сфера зв'язку є особливо важливою у забезпеченні функціонування економічної, соціальної та іншої сфер суспільства, що обумовлює особливу значущість (економічну, соціальну) послуг зв'язку.

Послуги зв'язку – діяльність, пов'язана зі встановленням та функціонуванням телефонного зв'язку, радіоточок, вуличних гучномовців, обслуговуванням мереж провідного мовлення, наданням в оренду трактів, каналів, ліній зв'язку та абонентських пристроїв.

Національна система зв'язку складається з електричного, у т.ч. стільникового (мобільного, супутникового), телеграфного, інтернет-зв'язку, а також поштового, спеціального зв'язку.

В Україні функціонує єдина національна система зв'язку, яку становлять:

а) мережа зв'язку загального користування, що експлуатується підприємствами, об'єднаннями зв'язку для забезпечення потреб у послугах зв'язку всіх споживачів;

б) відомча мережа зв'язку, що експлуатується юридичною або фізичною особою для задоволення власних потреб;

в) державна система урядового зв'язку – система спеціального зв'язку, яка забезпечує передавання інформації, що містить державну таємницю і функціонує в інтересах управління державою в мирний і воєнний час.

Право власності, а також право на технічне обслуговування й експлуатацію первинних мереж (окрім місцевих) супутникових систем телефонного зв'язку в мережах зв'язку загального користування, на пересилання грошових переказів, листів до 20 г, поштових карток, виплату і доставку пенсій, грошової допомоги малозабезпеченим громадянам належить державним підприємствам і об'єднанням зв'язку. Зміна форми власності державних підприємств зв'язку, що входять до складу об'єднань, здійснюється тільки за рішенням Верховної Ради України. Не допускається зміна форми власності на окремих підприємствах зв'язку, які діють в єдиному технологічному процесі. Заборонено створення і діяльність підприємств зв'язку з іноземними інвестиціями, у статутному фонді яких більше 49% іноземних інвестицій, а для підприємств, які забезпечують мовлення, – понад 30% таких інвестицій.

Сукупність видів послуг зв'язку, що надаються фізичним і юридичним особам, є досить великою. Наприклад, послугами підприємств електрозв'язку є: встановлення телефону; надання місцевого телефонного зв'язку; надання автоматичного міжміського телефонного зв'язку; надання автоматичного міжнародного телефонного зв'язку; переставлення, переключення, повторне включення телефону; заміна номера телефону; встановлення додаткового телефонного апарату; тимчасове включення і відключення телефону; переоформлення і відновлення договору про надання послуг електрозв'язку; встановлення безобривних розеток, додаткових розеток, додаткового дзвінка; інформаційно-довідкові послуги; надання в оренду трактів, каналів, ліній зв'язку та абонентських пристроїв та ін.

Телекомунікації України значно відстають від телекомунікацій розвинутих країн за обсягами і за рівнем технологій, хоч за останні 8-10 років цей ринок став більш відкритим і лібералізованим. Набуває подальшого розвитку факсимільний зв'язок. Будуються мережі пошукового радіовиклику для охоплення ним великих міст і приміських зон. Системи стільникового оперативного рухомого радіозв'язку перебувають на перехідній стадії розвитку – від автономних, несумісних між собою мереж окремих відомств до єдиної національної мережі. Поширюється використання глобальної мережі Інтернет.

Інформаційно-консультативні, ліцензійні та фінансові послуги.

Результатом розвитку інформаційних технологій є розвиток сфери *інформаційних послуг*, метою якої є забезпечення споживачів різноманітними інформаційними продуктами. Найбільш динамічним сектором інформаційного

ринку є сектор ділової інформації – інформації про товарні ринки та ринки конкурентних країн.

На сучасному етапі інформаційний ринок являє собою надзвичайно складну структур, що динамічно розвивається. Інформаційні послуги є специфічним продуктом, якого потребує все ширше коло споживачів, тому становлення ринку інформації повинно ґрунтуватися на таких принципах: відкритість, доступність, законність отримання, використання, поширення та зберігання інформації.

Основним видом інформаційно-консультативних послуг є консалтинг. *Консалтинг* (англ. consulting, від consult – радитися, консультуватися) – діяльність спеціалізованих компаній щодо надання інтелектуальних, інформаційних послуг суб'єктам ринку (виробникам, продавцям, покупцям) із різноманітних виробничих, організаційних, юридичних, маркетингових, фінансових та інших питань.

Причиною утворення такої специфічної сфери підприємницької діяльності є поглиблення спеціалізації праці в ринкових умовах. Сутність консалтингових послуг полягає в наданні клієнтові обґрунтованої інформації з актуальних для нього проблем щодо найрізноманітніших об'єктів. Ці послуги класифікують на такі групи: загальне управління, адміністрування, фінансове управління, управління персоналом, маркетинг, виробництво, інформаційні технології, спеціалізовані сфери діяльності тощо.

Одним із найпоширеніших видів консалтингу є *бізнес-планування*, в якому суб'єкти підприємницької діяльності відчують потребу в період виходу на ринок, опанування нових його сегментів, придбання нових промислових об'єктів, отримання кредитів.

Окремо можна виділити такі сфери діяльності, які напряду пов'язані з ринком інформаційно-консультативних послуг, а саме з бізнес-проєктуванням: інжиніринг, екаунтинг, ліцензування підприємства.

Інжиніринг (англ. engineering, від engineer – проєктувати, споруджувати) – надання виробничих, комерційних, науково-технічних та інших послуг спеціалізованими інженерно-консультативними фірмами, промисловими, будівельними та іншими компаніями. Він реалізується як сукупність інтелектуальних видів діяльності. Його метою є отримання оптимальних результатів від капіталовкладень або інших витрат, пов'язаних із реалізацією проєктів різного призначення за рахунок найраціональнішого підбору й ефективного використання матеріальних, трудових, технологічних та фінансових ресурсів, організації й управління, передових науково-технічних досягнень і з урахуванням конкретних умов і чинників здійснення проєктів.

Екаунтинг (англ. accounting – облік, звітність) – збір, обробка, аналіз, класифікація та оформлення різноманітної документації у сфері фінансів.

Ліцензійні послуги – це послуги, які здійснюють суб'єкти бізнесу щодо надання права використання винаходу або іншого технічного досягнення на основі ліцензійної угоди.

Фінансові послуги – це послуги, які здійснюють фінансові установи щодо поповнення обігових коштів, забезпечення інвестиційних та інших програм суб'єктів господарської, комерційної та іншої діяльності. Вони носять інфраструктурний характер, пов'язані із забезпеченням нормального перебігу технологічних, торговельних операцій на підприємствах за рахунок фінансування та інвестування вкладів, надання банківських послуг щодо проведення розрахункових операцій (наприклад, факторинг, лізинг тощо).

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає економічна суть послуги як товару?
2. Розкрийте економічний та організаційний зміст діяльності у сфері послуг.
3. Які основні напрями підприємницької діяльності у сфері послуг?
4. У чому виявляється сутність сфери послуг ?
5. Як здійснюється розподіл сфери послуг за призначенням?
6. Охарактеризуйте функції, які виконує сфера послуг.
7. Визначте особливості послуги як об'єкта господарської діяльності.

Тести

1. Укажіть особливості сфери послуг у сучасних умовах господарювання:
а) високий динамізм;
б) стандартність надання послуг;
в) висока чутливість до ринкової кон'юнктури;
г) уповільнення капіталообігу;
д) усі відповіді правильні.
2. До економічних функцій сфери послуг належать:
а) обслуговування процесу виробництва матеріальних благ;
б) задоволення потреб населення в різних видах обслуговування;
в) відтворення робочої сили;
г) забезпечення зниження витрат і поліпшення умов праці в домашніх господарствах;
д) створення додаткових матеріальних благ;
е) реалізація вільного часу.
3. До соціальних функцій сфери послуг належать:
а) обслуговування процесу виробництва матеріальних благ;
б) задоволення потреб населення в різних видах обслуговування;
в) відтворення робочої сили;
г) забезпечення зниження витрат і поліпшення умов праці в домашніх господарствах;
д) створення додаткових матеріальних благ;
е) реалізація вільного часу.
4. Укажіть правильне визначення:
а) послуга – це користь, запропонована клієнту організацією сфери послуг;
б) послуга – діяльність, спрямована на задоволення потреби через виробництво

- відповідних до цієї потреби благ;
в) послуга – це діяльність, результати якої не мають матеріального вираження; г) послуга – це нематеріальні активи;
д) послуга – це товар, який можна купити, але не можна відчутти;
е) усі відповіді правильні.

5. Основними відмінностями послуг від товару є:

- а) клієнти не отримують послугу у власність;
б) послуги, як правило, легко оцінити;
в) фактор часу і простору є неважливим при наданні послуг;
г) більша причетність клієнтів до процесу виробництва послуг;
д) продукти послуг невідчутні й мінливі.

Завдання

Завдання 1. Спеціалізоване підприємство з індивідуального пошиття взуття кооперується ще з одним підприємством. Відносини між ними здійснюються за розрахунковими цінами, 20% у структурі яких належать партнераві підприємства. План щодо обсягу реалізованих послуг у порядку кооперування становить 713,0 тис. грн. Собівартість послуг за бізнес-планом у підприємства – 394,0 тис. грн, у його партнера – 246,0 тис. грн. Яким за таких умов буде запланований розмір прибутку підприємства?

Завдання 2. Визначте ціну реалізації побутової послуги (ремонт теле-, радіоапаратури) для підприємства, яке сплачує єдиний податок у розмірі 6% суми виручки від реалізації послуг і є платником ПДВ ціни на послуги (20%). Вихідні дані: вартість матеріалів, комплектувальних виробів – 100 грн; плановий прибуток – 20 грн; коефіцієнт, який враховує суму єдиного податку за ставкою 6%, становить 1,064.

Завдання 3. Складіть перелік чинників, які впливають на вибір системи контролю на підприємстві сфери обслуговування. Поясніть механізм їх впливу.

Завдання 4. Який із кроків у процесі контролю викликає найбільший опір з боку тих, кого контролюють? Обґрунтуйте відповідь.

Завдання 5. Наведіть приклади того, як психологічний механізм сприйняття може вплинути на оцінку якості послуг, що надаються клієнтові.

Використана література:

1. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.

2. Менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. / Кузнецова Т.О., Янковська Л. А., Савіна Н. Б. та ін. Львів : Магнолія 2006, 2017. 293 с.

3. Ярошевич Н.Б., Берлінг Р.З., Гаврилюк А.С. Підприємництво і менеджмент : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2010. 408 с.

4. Решетняк О. Сучасні методи управління підприємством сфери послуг. Харків : Фактор, 2008. 544 с.

5. Сфера обслуговування в Україні: нормативні документи : збірник основних законодавчих актів /

6. за ред. О.М. Роїна. Київ : КНТ, 2007. 457 с.

ТЕМА 5

МЕНЕДЖМЕНТ ТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність, значення торговельної діяльності організації. Основні форми: роздрібна та оптова.

2. Посередники в господарсько-торговельній діяльності.

3. «Лізинг», «франчайзинг», «факторинг». Зміст та співвідношення понять.

Основні терміни та поняття: торговельна діяльність організації, роздрібна торгівля, оптова торгівля, комерційний представник, комісіонер, консигнатор, агент, лізинг, рейтинг, хайринг, операційний лізинг, франчайзинг, факторинг.

1. Сутність, значення торговельної діяльності організації. Основні форми: роздрібна та оптова.

Торгівля як галузь господарської діяльності має розгорнуту мережу оптових і роздрібних підприємств, забезпечує зберігання, транспортування та реалізацію товарної продукції, предметів споживання. Рівень розвитку торгівлі характеризує обсяг і структуру споживання в країні. Торгівля інформує і впроваджує нові товари, виробництво яких тільки починається, які для споживачів є ще невідомими. Таким чином, розвиток торгівлі, будучи обумовлений рівнем і темпами розвитку виробництва товарів своєю чергою здійснює вплив на промисловість, сільське господарство, з одного боку, і на споживання людей – із другого.

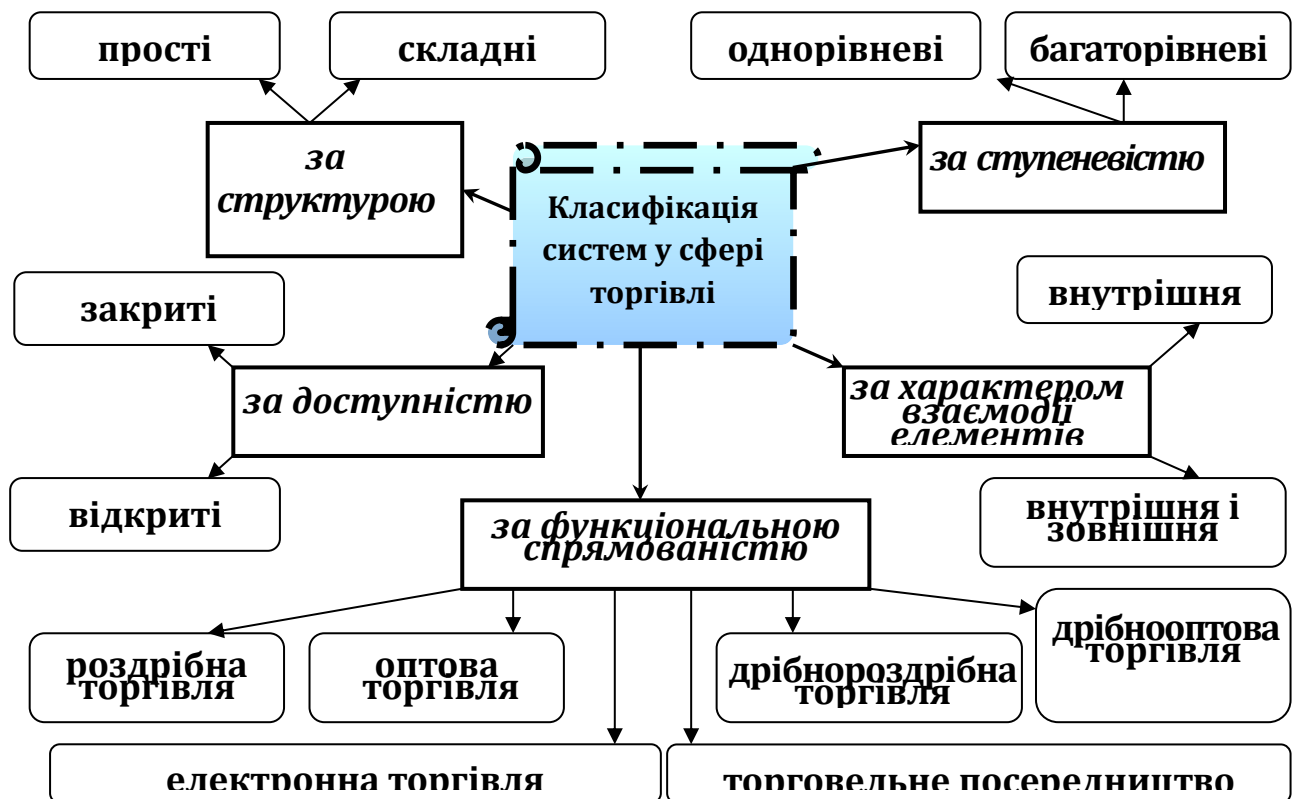


Рисунок 5.1 – Класифікація систем у сфері торгівлі

Важливе значення торгівлі полягає в тому, що вона сприяє особистій матеріальній зацікавленості людей у підвищенні продуктивності праці, в

збільшенні виробництва, в більш повному задоволенні потреб. **Роздрібна торгівля** – торгівля товарами, призначеними для кінцевого споживання в особистих, сімейних і домашніх цілях або для іншого, не пов'язаного з продажем, використання та надання пов'язаних із цим супутніх послуг.

Особливості продажу товарів у роздрібній торгівлі

1. Товари реалізуються безпосередньо населенню
2. Торгове обслуговування населення припускає наявність спеціально влаштованих і обладнаних торгових приміщень
3. Роздрібна мережа на відміну від оптової мережі характеризується великою територіальною роз'єднаністю та роздрібненістю
4. Продаж переважно малими партіями
5. Продаж великій кількості покупців без обмежень (крім законодавчо встановлених: алкоголь, тютюн тощо)

Згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності

Оптова торгівля визначається як діяльність із закупівлі та продажу товарів підприємствами і організаціями, від свого імені та за свій рахунок, без будь-яких змін (окрім звичайних для торгівлі операцій), іншим споживачам або посередникам за винятком населення.

Відповідно до Національного стандарту України ДСТУ 4303-2005 «Роздрібна та оптова торгівля. Терміни та визначення понять»

Оптова торгівля – вид економічної діяльності у сфері товарообігу, що охоплює купівлю-продаж товарів за договорами поставки партіями для подальшого їх продажу кінцевому споживачеві через роздрібну торгівлю або для виробничого споживання та надавання пов'язаних із цим послуг.

До звичайних операцій у сфері оптової торгівлі відносять:

- ✍ збирання;
- ✍ сортування;
- ✍ розподілення за групами великих партій товару;
- ✍ розподілення на дрібні партії;
- ✍ перепакування;
- ✍ розлив у пляшки;
- ✍ розфасування у менші ємності (наприклад, ліків);
- ✍ тимчасове зберігання, охолодження;
- ✍ доставка та установа за свій рахунок.

Електронна торгівля відповідно до Закону України «Про електронну

комерцію» — це господарська діяльність у сфері електронної купівлі-продажу, реалізації товарів дистанційним способом покупцю шляхом вчинення електронних правочинів із використанням інформаційно-телекомунікаційних систем.

Виділяють чотири системи електронної торгівлі:

1. Система B2B (бізнес-бізнес) включає всі рівні та види взаємовідносин між суб'єктами — юридичними особами (виробниками, споживачами, продавцями, покупцями) з приводу розподілу, обміну, купівлі-продажу, споживання. Ця система характерна для оптової електронної торгівлі.

У світі напрям B2B посідає перше місце серед інших, із 70% від загальної кількості усіх правочинів, що здійснюються в Інтернеті.

2. Система B2C (бізнес-споживач) характеризується тим, що учасниками комерційного процесу є фізичні та юридичні особи. Це може бути і великий гіпермаркет, і маленька перукарня або консультаційний центр.

Сфера охоплює торгові точки, заклади харчування, послуги для споживачів (від прокату авто до салону краси), інтернет-комерцію (платні онлайн послуги, інтернет-магазини і т.д.).

3. Система B2G (уряд-бізнес) характеризує сферу взаємин між бізнесом та державними органами й установами. Відносини в цьому секторі чітко регламентовані законодавством кожної країни й базуються на держзакупівлях. Кожен крок приватного сектора суворо регулюється та перевіряється: процедури закупок, можливості та обмеження.

4. Система C2C (споживач-споживач) це взаємодія споживачів (юридичних та фізичних осіб) задля обміну інформацією, товарами, досвідом, послугами). Цей вид є найпоширенішим та найрозвиненішим в Україні. Часто посередниками в такому продажі стають треті сторони (торгові майданчики чи газети з оголошеннями): онлайн майданчики — на таких ресурсах фізичні особи або разово продають товар, або роблять це регулярно.

2. Посередники в господарсько-торговельній діяльності.

Напрямки комерційно-посередницької діяльності.

Комерційно-посередницька діяльність — це оперативно-організаційна система, що спрямована на забезпечення здійснення процесів купівлі-продажу товарів із метою задоволення попиту населення та одержання прибутку.

Комерційно-посередницька діяльність сприяє ефективному розвитку виробництва, впливає на формування його обсягів та перспективних напрямків, визначає економічне становище фірми та її комерційний успіх.

Комерційно-посередницька діяльність є складною структурною системою, що інтегрує в собі багато напрямків (рис. 5.2).



Рисунок 5.2 – Основні напрямки комерційно-посередницької діяльності

При плануванні обсягів закупівлі та її організації посередник визначає обсяги та структуру асортиментної партії, яку планує купляти; критерії відбору постачальників і джерел постачання товару; ціни й терміни проведення операції тощо.

Організація перепродажу придбаного здійснюється комерційним посередником з урахуванням купівельних запитів, можливостей покупців та наміченого для самого ж посередника обсягу прибутку.

Вибір оптимальних партнерів серед постачальників і покупців дає відповіді на питання: чи будуть контрагенти майбутньої угоди й у перспективі використовувати послуги посередника; чи отримає посередник як кінцевий результат своєї роботи очікувану норму прибутку.

Організацію і реалізацію процесу торгівлі та товаропросування посередник обов'язково проводить із урахуванням елементів ефективності для трьох сторін: покупця, продавця та самого себе.

Визначення оптимальних продажних і закупівельних цін, що відповідали б якості товару, його конкурентоздатності, ситуації, що склалася на ринку, посередник здійснює за допомогою власної *цінової політики*.

Прогнозування й оперативний облік ринкових змін передбачає активне використання сукупних чинників, які впливають на максимальне задоволення запитів споживачів і отримання доходу з урахуванням інтересів партнерів.

Робота щодо надання широкого *кола послуг* у сфері підготовки ринкової інформації, організації сервісу використання транспортних засобів, забезпечення фінансових, страхових та інших операцій у системі товаропросування сприяє ефективній діяльності підприємств, що користуються послугами комерційного посередника.

Переваги при використанні послуг посередників.

В умовах ринку будь-яка посередницька діяльність ведеться підприємцями з метою отримання прибутку. Попри те, що посередники отримують за свої послуги

винагороду, використання їхніх послуг надає виробникам, продавцям і покупцям товарів і послуг такі переваги (рис. 5.3).



Рисунок 5.3 – Основні переваги використання суб'єктами ринку послуг комерційних посередників

Посередники, що працюють у певному секторі ринку та спеціалізуються на визначеному наборі товарів і послуг, швидше, ніж самі постачальники, можуть знайти покупців такої продукції, забезпечуючи тим самим прискорення оборотності виробничого та торгового капіталу.

Постійно працюючи в ринковому середовищі, вивчаючи динаміку попиту і пропозиції на товари та послуги, посередники можуть завчасно орієнтувати виробників на перспективні напрямки розвитку виробництва продукції чи надання послуг.

Посередники, вкладаючи у сферу товарообігу власний капітал, тим самим авансують виробника товарів та послуг чи окремих покупців, створюючи їм умови для збільшення прибутку за рахунок економії виробничого (торгового) капіталу. Посередники часто приймають на себе фінансові гарантії виконання платіжних та інших зобов'язань сторін, підвищуючи надійність товарного обміну, кооперації, орендно-лізингових операцій тощо. За бажанням продавців, покупців та інших суб'єктів ринку, посередники можуть сприяти організації транспортування вантажів, сплаченню мита та страхування.

Посередники прискорюють оборотність товарної маси, підвищуючи тим самим конкурентоспроможність товарів, скорочуючи терміни їх постачання за рахунок продажу із власних складів запасів продукції, що були зроблені завчасно.

Здійснюючи передпродажну підготовку товару, його технічне обслуговування у гарантійний і післягарантійний періоди, посередники підвищують конкурентоспроможність товарів за рахунок зростання їх технічного рівня та якості.

Посередники сприяють підвищенню ефективності реклами товарів, яку

вони здійснюють із урахуванням національних та інших особливостей ринку. Спеціалізуючись на роботі із певним асортиментним набором, посередники здатні, за рахунок значних обсягів товарообороту, знизити витрати обігу на одиницю продукції.

Про доцільність використання послуг комерційних посередників суб'єктами ринкових взаємовідносин свідчить той факт, що на частку торгових посередників припадає від половини до $\frac{2}{3}$ товарів, які беруть участь у міжнародному товарообігу. Торгові посередники широко використовуються у США, Англії, Голландії, Японії, Скандинавії. Репутація закордонної фірми є тим вищою, чим більше посередників використовує ця фірма у своїй діяльності.

У практиці комерційної діяльності усіх посередників класифікують за:

- а) національною приналежністю;
- б) функціональними завданнями;
- в) становищем посередника на ринку.

За **національною приналежністю** посередники розподіляються на:

- національних посередників, що діють на внутрішньому ринку;
- зовнішньоторговельних національних посередників, основна діяльність яких спрямована на обслуговування зовнішньоторговельних оборудок;
- іноземних посередників, що сприяють реалізації комерційних операцій між іноземними партнерами, перебуваючи на території інших країн.

За своїми **функціональними завданнями** посередники поділяються на:

Комерційні представники – посередники, що виконують доручення підприємців (принципалів) щодо пошуку для них комерційних партнерів і діють від імені принципалів при укладанні із ними договірних взаємовідносин.

Представники є незалежними посередниками, але підписувати договори комерційний представник не має права.

Комісіонери – посередники, що сприяють за дорученням підприємців (комітентів) збуту чи придбання товарів у рамках договорів шляхом укладання від свого імені, але за рахунок комітентів, контрактів із третіми фірмами. Оскільки комісіонер працює за рахунок комітента, то комітент встановлює межі повноважень комісіонера. Збут масових товарів зі складу комісіонера відповідно до меж повноважень і термінів, що встановлені комітентом, оформляється консигнаційними угодами, які є різновидом комісійних угод. При збуті товарів через комісіонерів комітент завжди залишається їх власником до переходу права власності на товар до покупця.

Консигнатори – посередники, що реалізують товар на комісійній основі. Відмінною особливістю консигнатора є виконання ним такої функції збуту, як відповідальне зберігання товару (консигнація). Товари відвантажуються на адресу консигнатора на його регіональний склад для подальшого продажу на місці, але при цьому товари залишаються власністю відправника (консигнанта). Якщо протягом терміну, закріпленого у договорі, продукція не буде реалізована, то решта повертається консигнанту.

Повірені – посередники, що за дорученням підприємців (довірителів) сприяють здійсненню комерційних операцій, у тому числі щодо збуту або купівлі товарів шляхом укладання договорів від імені та за рахунок довірителів.

Повірений завжди працює згідно із вказівками, що містяться в угоді довірителя.

Агенти – посередники, що виконують за дорученнями підприємця (принципала) юридичні та інші дії, у тому числі щодо збуту та купівлі товару, шляхом укладення договорів від свого імені, але за рахунок принципала або від імені й за рахунок принципала.

Агент є відносно дрібним посередником, що працює за дорученням великих фірм на основі комісійної винагороди. Він реалізує товари певних груп на чітко визначеній території. Торговий агент при своїй юридичній самостійності економічно тісно пов'язаний із фірмою, що поставляє йому товари (принципалом). Діапазон обов'язків торгового агента коливається від вузьких рамок пошуку відповідного покупця до широких – післяпродажного обслуговування.

Торгові агенти здійснюють комерційну діяльність за рахунок і в інтересах особи (принципала). Відношення між агентом і його партнером (принципалом) регулюються спеціальними агентськими угодами. Торгові агенти діють самостійно на основі письмового договору принципала. За свою діяльність ця група посередників звичайно отримує винагороду у вигляді відсотка від суми укладених угод. Різновидом групи торгових агентів є *комівояжери*. Вони, як правило, здійснюють торгове представництво підприємств і промислових компаній та працюють на підставі термінових і нетермінових угод із фірмами, які вони представляють. На відміну від агентів, комівояжер не може бути самостійною юридичною або фізичною особою, тому що його діяльність не підлягає реєстрації. За свою діяльність комівояжери отримують або тверду заробітну плату, або винагороду у вигляді відсотка від суми розміщених або реалізованих замовлень.

Промислові агенти, як правило, замінюють собою власний збутовий апарат компаній, але на відміну від торгових службовців цієї промислової компанії отримують не заробітну плату, а комісійну винагороду. Вони, зберігаючи за собою формальну самостійність, більшою мірою, ніж інші агенти, залежать від вказівок постачальника.

Для промислових агентів характерні участь у реалізації тільки певної частини продукції, виготовленої постачальником і обмеження його діяльності певним районом або територією.

Збутові агенти, як правило, мають взаємини з невеликими промисловими фірмами і компаніями протягом тривалого часу і займаються збутом всієї їх продукції. При цьому вони повністю замінюють торговий персонал цих фірм. Збутові агенти мають більші права у визначенні умов купівлі-продажу, ніж промислові агенти. Контори збутових агентів знаходяться у великих центрах торгівлі безпосередньо близько до споживачів.

Дистриб'ютори – оптові торговці, які в рамках дистриб'юторських договорів збувають товари продавців, укладаючи контракти купівлі-продажу.

Стосовно до продавців дистриб'ютори виступають як покупці. Вони здійснюють маркетингові дослідження ринку, рекламу, підготовку товару до

продажу, гарантійне та післягарантійне обслуговування продукції тощо. За угодою сторін для дистриб'юторів може бути виділена договірна територія, встановлена номенклатура та визначене положення на ринку.

До комерційних посередників також належать *брокери*, тобто фірми або організації, які займаються пошуком зацікавлених продавців та покупців, зводять їх, але не беруть участі в угоді ні від свого імені, ні своїм капіталом. Основна функція брокера – звести покупця з продавцем та допомогти їм домовитися.

Біржова торгівля – це торгівля товарами та іншими видами цінностей за посередництвом бірж. Біржова торгівля є формою оптової торгівлі, але одночасно це особлива форма торгівлі. Біржова торгівля здійснюється шляхом аукціону (англ. auction), тобто публічного продажу (торгів), при якому товар дістається покупцеві, що запропонував за нього більшу, ніж інші покупці, ціну.

3. «Лізинг», «франчайзинг», «факторинг». Зміст та співвідношення понять.

Лізинг – підприємницька діяльність, спрямована на інвестування власних чи залучених фінансових коштів, яка полягає в наданні лізингодавцем у виключне користування на визначений строк лізингоодержувачу майна. Лізинг – це довгострокова оренда машин і обладнання, видача обладнання на прокат.

Рейтинг – короткострокова оренда від одного дня до одного року без права наступного придбання орендарем майна.

Хайринг – середньострокова оренда, яка передбачає здачу в найм товарів, обладнання і машин на термін від одного до трьох років.

Операційний лізинг охоплює рейтинг і хайринг, тобто ці види оренди є різновидом лізингу. Виходячи з цього, поняття «рейтинг» і «хайринг» є похідними від поняття «лізинг».

Франчайзинг – це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами, в рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дозволяє іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах.

Факторинг – це спосіб відновити оборотний капітал постачальника за рахунок залучення сторонніх коштів. Гроші постачальнику дають банки, натомість отримуючи право вимагати погашення заборгованості з покупця плюс певну винагороду за надання послуги факторингу. По суті, це різновид торгового кредитування зі своїми особливостями.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність торговельно-комерційної діяльності.
2. Поясніть, яку роль відіграє торговельна діяльність у ринковій економіці.
3. Назвіть види та форми ринків. Охарактеризуйте їх.
4. Назвіть та охарактеризуйте основні сфери підприємницької діяльності.
5. Перерахуйте та обґрунтуйте основні функції комерційної діяльності.
6. Які послуги надають оптові торговельні підприємства партнерам?
7. Як організовується роздрібна торгівля?

Тести

1. Торговельно-посередницька діяльність – це:
 - а) ініціативна, самостійна діяльність юридичних та фізичних осіб щодо виконання комерційних операцій, пов'язаних із купівлею-продажем товарів;
 - б) ініціативна, самостійна діяльність юридичних та фізичних осіб щодо обслуговування споживачів;
 - в) ініціативна, самостійна діяльність юридичних та фізичних осіб щодо забезпечення споживачів якісними товарами.
2. До торговельно-посередницької діяльності із перепродажу товарів відносять:
 - а) перепродаж товарів від імені або за дорученням товаровиробника, комісійна й консигнаційна торгівля, інші види перепродажу за дорученням другої сторони;
 - б) тільки продаж товарів від імені або за дорученням товаровиробника;
 - в) тільки перепродаж за дорученням другої сторони.
3. До торговельно-посередницької діяльності зі створення умов для здійснення актів купівлі-продажу та організації товарообігу належать:
 - а) діяльність зі сприяння суб'єктам товарного обігу в здійсненні ними операцій купівлі-продажу, створення умов для укладання комерційних угод;
 - б) тільки діяльність зі створення умов для укладання комерційних угод;
 - в) перепродаж за дорученням другої сторони.
4. Комерційне посередництво (агентська діяльність) – це:
 - а) підприємницька діяльність, що полягає в наданні комерційним агентом послуг суб'єктам господарювання при здійсненні ними господарської діяльності шляхом посередництва від імені, в інтересах, під контролем і за рахунок суб'єкта, якого він представляє;
 - б) посередницька діяльність при продажі товарів;
 - в) підприємницька діяльність, що полягає в наданні комерційних послуг.
5. Предметом діяльності комерційних посередників є:
 - а) організація обігу продукції виробничо-технічного призначення та виробів широкого вжитку, сприяння товаровиробникам в ефективному використанні виробничих потужностей, розширенні та вдосконаленні виробничої кооперації;
 - б) тільки організація обігу продукції виробничо-технічного призначення та виробів широкого вжитку;
 - в) сприяння товаровиробникам в ефективному використанні виробничих потужностей, розширенні та вдосконаленні виробничої кооперації.
6. Оптові підприємства виконують функції стосовно:
 - а) клієнтів-постачальників і клієнтів-покупців;
 - б) клієнтів-постачальників і транспортних організацій;
 - в) клієнтів-покупців і кінцевих споживачів.
7. Організаторами оптового товарного обігу є:
 - а) оптові ярмарки, товарні біржі, аукціони, оптові ринки, виставки;
 - б) оптові ярмарки, оптові ринки, агенти, брокери, комісіонери, франчайзери;
 - в) оптові ярмарки, товарні біржі, аукціони, оптові ринки, виставки, агенти, брокери, комісіонери, франчайзери, мерчандайзери.
8. Формами оптового продажу товарів є:

- а) складська і транзитна;
- б) оптимальна і транспортна;
- в) транспортна і термінальна.

9. Характерними рисами оптової ярмаркової торгівлі є:

- а) оптова реалізація-закупівля товарів за представленими зразками;
- б) тільки оптова реалізація товарів;
- в) тільки оптова закупівля товарів.

10. Біржа створюється:

- а) за рішенням зборів засновників;
- б) за договором учасників;
- в) владними структурами.

11. Система торговельного обслуговування – це:

- а) цілісна єдність взаємопов'язаних елементів, які забезпечують здійснення торговельного обслуговування в об'єктах торгівлі;
- б) система продажу товару покупцям;
- в) система обслуговування споживачів.

Завдання

Завдання 1. Систематизуйте інформацію щодо міжнародного, державного та галузевого регулювання діяльності підприємств торгівлі. Вихідні дані, назва законодавчого, нормативного акту, рік прийняття, питання, які регулюються.

Завдання 2. Систематизуйте статистичні дані за період 3-5 років щодо динаміки розвитку та рівня конкуренції на державному, галузевому й регіональному ринках сфери торгівлі. Інформацію подайте у формі таблиць і діаграм.

Завдання 3. Визначте переваги та недоліки торговельних мереж порівняно з автономними (одиначними) підприємствами.

№	Переваги	Недоліки

Використана література:

1. Комерційна діяльність : підручник / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан, Т. Л. Мітяєва, О. М. Михайленко, Л. О. Попова, М. М. Хурса; за ред. проф. П. Ю. Балабана. Харків : Світ Книг, 2019. 452 с.

2. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посібник / Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України для студентів ВНЗ. Київ : ЦУЛ, 2012. 384 с.

3. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність : підручник / за заг. ред. І. М. Сотник, Л. М. Таранюка. Суми : ВТД Університетська книга, 2018. – 572 с.

4. Теорія та практика торговельного обслуговування : підручник / І. Міщук, С. Рудницький, Ю.Хом'як, В. Апопій. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. - 456 с.

ТЕМА 6

МЕНЕДЖМЕНТ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти та об'єкти банківського менеджменту.
2. Напрямки діяльності банківського менеджменту.
3. Функції менеджменту банківської установи.
4. Інструментарій банківського менеджменту.
5. Особливості управління банком у сучасних умовах.

Основні терміни та поняття: банківська діяльність, організація банківської діяльності, банківський менеджмент, суб'єкт управління, об'єкт управління, інструментарій банківського менеджменту, рентабельність банку, ліквідність банку.

1. Менеджмент як система управління банком: суб'єкти та об'єкти банківського менеджменту.

Комерційний банк – це фінансовий інститут, який пропонує широкий спектр послуг із кредитування, заощадження коштів та проведення платежів. Банк виконує різноманітні фінансові функції щодо будь-якого підприємства в економіці, а також є провідником монетарної політики держави. Загалом банки зберігають та розпоряджаються суспільним капіталом, а отже, мають нести відповідальність перед власниками за збереження грошових коштів. Специфічною особливістю банківської діяльності є те, що банки працюють здебільшого з чужими грошима, які тимчасово акумульовані на їхніх рахунках. Тому надійність окремого банку та банківської системи загалом розглядається як необхідна умова їхньої діяльності.

Банківський менеджмент за напрямками діяльності поділяють на *фінансовий* та *організаційний*. Перша сфера охоплює питання, пов'язані з управлінням фінансовими процесами, що перебувають у компетенції банку. Другий напрямок діяльності стосується проблем організації та управління колективом, створення організаційних структур та систем забезпечення діяльності банку.

Банківська діяльність – набір посередницьких операцій на грошовому ринку, виконання яких дозволено тільки під особливим наглядом держави спеціальним інститутам, які називаються банками. Іншим фінансовим посередникам займатися цією діяльністю заборонено.

У Законі України «Про банки і банківську діяльність» **банком** названо будь-яку установу, що виконує функції кредитування, касового й розрахункового обслуговування народного господарства та здійснює інші банківські операції, передбачені цим Законом.

Аналіз багатовікової світової історії банківської справи та механізму функціонування грошового ринку дає підстави віднести до банківської діяльності комплекс із трьох посередницьких операцій:

- приймати грошові вклади від клієнтів;
- надавати клієнтам позики та створювати платіжні засоби;

- здійснювати розрахунки між клієнтами.

Банківське управління – це, свого роду, самоуправління, яке здійснюється не з боку зовнішнього середовища, а самим суб'єктом, виходячи з власних міркувань, оцінок та інтересів банку. Водночас управління з боку зовнішнього середовища і самоуправління варто розглядати як процеси, які перебувають у тісному взаємозв'язку.

Таким чином, **банківський менеджмент** – це управління всіма процесами, які характеризують діяльність банку, всіма його відносинами (фінансовими, економічними, трудовими, техніко-технологічними, організаційними, правовими, соціальними та ін.).

Основні елементи банківського менеджменту:

- *суб'єкт управління* (керівна система) – підрозділи банку й відповідальні посадові особи, які мають право приймати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність здійснюваного процесу;

- *об'єкт управління* (керована система) – це відносини банку із суб'єктами економіки, а також відносини підрозділів і керівних осіб усередині банку.

Суб'єкт управління – це колегіальні органи, структурні підрозділи банку й відповідальні посадові особи, які мають право ухвалювати управлінські рішення і несуть відповідальність за ефективність процесу управління банком.

Основним принципом управління є розподіл функцій загального (стратегічного) управління, оперативного управління та контролю.

Відповідно в організаційній структурі банку можна виокремити такі типи суб'єктів управління:

- рада директорів і правління банку (виконавча дирекція), які здійснюють функції загального (стратегічного) управління;

- основні підрозділи банку (*front-office*), що обслуговують клієнтів та уповноважені забезпечити операційну взаємодію з клієнтами банку на визначеному сегменті ринку, а також комітети банку, які здійснюють загальне керівництво його оперативною діяльністю;

- допоміжні підрозділи, які відповідають за створення умов діяльності всіх структур банку;

- управлінські підрозділи банку (планово-економічне управління та управління ризиками), що відповідають за планування і контроль діяльності банку (контролінг) і підготовку звітів для суб'єктів загального (стратегічного) управління.

Основні об'єкти банківського менеджменту: залучення та розміщення ресурсів; власний капітал; продуктовий ряд; інформаційні потоки; внутрішньобанківські відносини; фінансовий інструментарій; фінансові результати; безпека; інші (сегмент, який може заповнити банк на власний розсуд).

Сучасний комерційний банк – це складна система, яка має забезпечити оптимальне поєднання інтересів своїх акціонерів, що полягають у максимальній віддачі вкладеного капіталу, клієнтів, які мають попит на послуги банку, а також усього суспільства, зацікавленого в стабілізації економіки загалом і грошово-кредитної системи зокрема.

Головною метою банківського менеджменту є забезпечення прибутковості діяльності банку шляхом раціональної організації виробничого процесу, включаючи управління банком і розвиток техніко-технологічної бази, а також ефективне використання кадрового потенціалу при одночасному підвищенні кваліфікації, творчої активності та лояльності кожного працівника.

У процесі досягнення головної мети банківський менеджмент спрямований на реалізацію таких завдань:

1. Завдання щодо визначення стратегії банківської діяльності.
2. Завдання щодо визначення організаційної діяльності банку.
3. Завдання щодо визначення політики діяльності банку.
4. Завдання щодо розробки адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків.
5. Завдання щодо мотивації діяльності.
6. Завдання щодо контролю за діяльністю банку.

Основне завдання управління фінансами в банку – через комплексне управління активами й пасивами максимізувати вартість банку, яка характеризується прибутковістю і ризикованістю операцій, що їх здійснює банк.

2. Напрямки діяльності банківського менеджменту.

Успішне управління діяльністю банку можливе лише в межах ефективної організаційної структури.

Будь-яка організація – колектив індивідумів, що об'єдналися для досягнення спільної мети, якої не можна домогтися поодиночці. Під **організацією банківської діяльності** варто розуміти структурне упорядкування такого підприємства як кредитна установа. Іншими словами, через організацію банківської діяльності координується взаємозв'язок між: людськими ресурсами; матеріальними ресурсами; інформацією в межах поточної виробничої діяльності.

Метою організації банківської діяльності є забезпечення стабільного порядку діяльності банку: раціоналізації управління банком, підвищення якості банківських продуктів та продуктивності праці банківських службовців, забезпечення прибутковості банку.

Ефективна організація передбачає правильний розподіл функцій і завдань між підрозділами банку та врегулювання трудових процесів, які сприятимуть досягненню виробничих цілей банку. Для того щоб це забезпечити, організація банківської діяльності має здійснюватися відповідно з певними критеріями (організаційними принципами). Структура розподілу функцій характеризує відносини між організаційними підрозділами банку на основі спеціальної диференціації й розподілу завдань між цими підрозділами. Іншими словами, структура розподілу функцій відповідає на питання про те, хто і за що відповідає.

Банківський менеджмент – це управління діяльністю банку, метою якого є максимізація його прибутку. Банківський менеджмент ґрунтується на аналізі факторів фінансового ринку, прогнозуванні економічної ситуації та мінімізації банківських ризиків. За напрямками діяльності банківський менеджмент поділяють на *фінансовий* та *організаційний* (рис. 6.1).

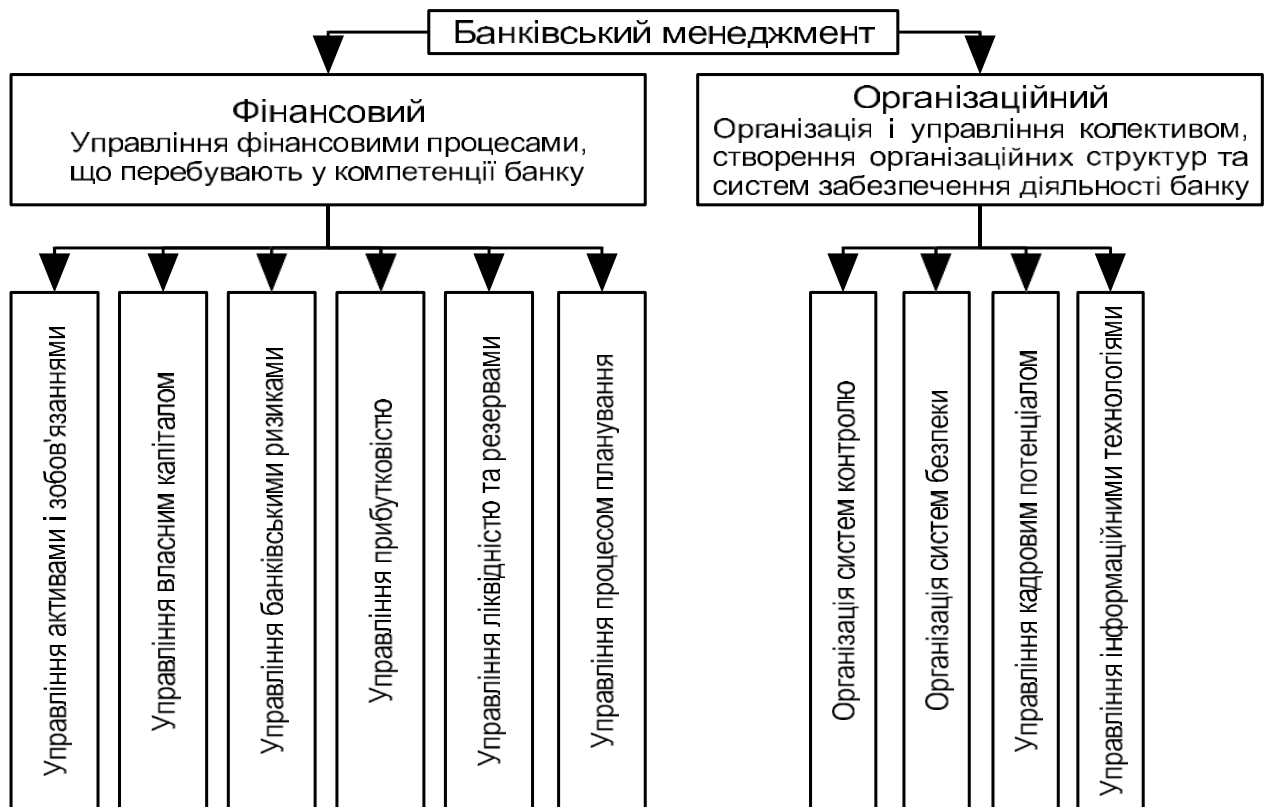


Рисунок 6.1 – Види банківського менеджменту

Розподіл менеджменту в банку на вищеназвані два напрями зумовлений структурою об'єкта, на який спрямований банківський менеджмент, тому його можна розглядати як діяльність із внутрішньобанківського регулювання, спрямовану передусім на дотримання вимог і нормативів, установлених органами банківського нагляду. Основні напрями фінансового менеджменту зумовлені специфікою діяльності банку як особливого фінансового інституту. Ці напрями пов'язані як із загальними, так і конкретними завданнями банку.

Фінансовий менеджмент банку включає такі напрями:

- управління власним капіталом;
- управління зобов'язаннями банку;
- управління активами;
- управління банківськими ризиками (кредитовим, валютним, процентним та ін.);
- управління ліквідністю і резервами;
- управління прибутковістю банку та ін.

Організаційний менеджмент – це система організації та управління банківським персоналом, створення організаційних структур і систем забезпечення діяльності банку.

Організаційний менеджмент банку включає такі напрями:

- організація систем контролю (передбачає впровадження систем внутрішньобанківського контролю, системи аналізу якості активів, контролю за рівнем загального ризику, а також системи контролю за діяльністю персоналу банку);
- організація систем безпеки банку (передбачає створення надійного захисту інформації, юридичного захисту та ін.);
- управління кадровим потенціалом (передбачає адміністрування системи

організації і оплати праці, організацію системи підготовки персоналу, підбору та розстановки кадрів);

- управління інформаційними технологіями (передбачає підбір програмного і технічного забезпечення, яке відповідає потребам і можливостям банку і його клієнтів).

Основні напрями організаційного менеджменту банку традиційні, специфічною є лише змістовий бік окремих систем.

Фінансовий менеджмент у банку – це система управління його грошовими потоками, яка передбачає визначення перспективних і поточних цілей банківської установи, стратегічне й тактичне планування, моніторинг поточної діяльності та аналіз досягнутих результатів.

Об'єктом діяльності фінансового менеджменту в банку є процеси дослідження фінансових операцій банківської установи та управління потоками грошових коштів.

Предметом діяльності фінансового менеджменту у банківській установі є розробка і використання систем, методик раціонального планування та реалізації фінансової діяльності банку й управління фінансовими процесами, залучення і розміщення грошових коштів.

Основна мета фінансового менеджменту у банку – визначення раціональних вимог і методичних основ побудови оптимальних організаційних структур і режимів роботи функціонально-технологічних систем, що забезпечують планування та реалізацію фінансових операцій банківської установи і підтримують стійкість при заданих параметрах, спрямованих на приріст власного капіталу і прибуток за умови збереження стабільності та стійкості банку.

3. Функції менеджменту банківської установи.

Зміст банківського менеджменту складають такі основні функції:

- функція планування: тактичне, стратегічне, фінансове бюджетування;
- функція аналізу (інформаційних потоків або банківської діяльності);
- функція регулювання (процесу виконання управлінських рішень);
- функція контролю (за реалізацією управлінських рішень).

Планування можна розглядати як центральну ланку всього процесу управління банком і головну функцію банківського менеджменту. Планування є багаторівневим процесом, що охоплює всі підрозділи банку і визначає локальні та загальні перспективи розвитку банку.

На практиці виділяють три основні види планування, які відрізняються між собою постановкою завдань, рівнем деталізації та методами реалізації:

- стратегічне планування;
- тактичне планування;
- фінансове планування та розробка бюджетів.

Стратегічне планування визначає основні цілі та стратегії діяльності банку в умовах конкретного ринку. Це процес розробки загальної концепції, яка є основою для ухвалення управлінських рішень за допустимим рівнем ризику, методів ведення конкурентної боротьби, перспектив розширення діяльності,

бажаного рівня прибутковості.

Тактичне планування орієнтоване на виконання певного завдання, яке поставлене перед банком і сформульоване у стратегічному плані. У тактичному плані формулюються способи досягнення мети й рішення конкретних завдань у кожній функціональній сфері банківської діяльності.

Упровадження нових програм і проєктів, розробка нового виду послуг або фінансових інструментів, розширення мережі філіалів, вихід на нові ринки – всі ці завдання вимагають розробки детального тактичного плану, який визначає послідовність дій, конкретні терміни та виконавців. Тактичний план носить переважно короткостроковий характер, як правило, в межах року.

Аналіз спрямований на оцінку діяльності банку в цілому і за окремими напрямками на основі порівняння фактично досягнутих результатів із прогнозними, з результатами минулих періодів і з результатами діяльності кращих банків.

Разом з основними аспектами зведеної аналітичної роботи банки здійснюють розробки за окремими напрямками:

- аналіз достатності власного капіталу;
- аналіз депозитної бази банку;
- аналіз кредитного портфеля банку;
- аналіз кредитоспроможності клієнтів;
- аналіз портфеля цінних паперів;
- аналіз процентної маржі та ін.

Матеріали аналізу дозволяють виявити позитивні та негативні тенденції в розвитку банку, втрати, невикористані резерви, недоліки в плануванні і невдачі у прийнятті рішень. Матеріали аналітичних розробок використовуються для напрацювання політики у сфері управління банківськими ризиками стосовно сфер діяльності банку.

Регулювання являє собою процес оперативного управління, тобто ухвалення поточних управлінських рішень. Регулювання в системі банківського менеджменту має певні особливості, обумовлені наявністю державного нагляду за діяльністю банків. Державне регулювання передбачає низку принципів вимог до ліцензування банків, обмеження сфер їх діяльності, достатності капіталу, ліквідності, формування обов'язкових резервів тощо. У зв'язку з цим система внутрішньобанківського регулювання (саморегулювання) включає:

1. Дотримання вимог і нормативів, встановлених органами державного нагляду.

2. Самостійні напрями:

- удосконалення організаційної структури банку, наприклад, утворення нових підрозділів, що забезпечують подальший розвиток банку (аналітичних служб, відділу планування і маркетингу та ін.);
- розробка нових і вдосконалення чинних інструктивних і методичних матеріалів, процедур ухвалення рішень, що дозволяють підвищувати якість управління банківською діяльністю;
- коригування цілей, пріоритетів і методів здійснення банківської політики, виходячи із ситуації, що реально складається;

- уживання конкретних заходів щодо обмеження обсягів ризиків з окремих напрямків діяльності банку або зі створення додаткової системи гарантій для захисту від ризиків;

- визначення заходів щодо вдосконалення кадрової політики, системи навчання персоналу, організації внутрішньобанківського контролю.

Функція *контролю* полягає в перевірці виконання ухвалених управлінських рішень і забезпечує можливість безперервного здійснення процесу управління банком.

Контроль у банківській діяльності здійснюється за двоюкою формою – зовнішньою та внутрішньою. Зовнішній контроль здійснюється органами державного нагляду (НБУ) відповідно до чинних законодавчих і нормативних актів; зовнішнім позавідомчим аудитом із боку недержавних організацій. Внутрішній контроль здійснюється службами банку. Його функції виконують менеджери відповідно до їх повноважень, а також органи внутрішнього аудиту.

4. Інструментарій банківського менеджменту.

Інструментарій банківського менеджменту включає в себе сукупність принципів, методів, прийомів, засобів та форм досягнення цілей і виконання завдань, визначених для банківської установи. Банківський менеджмент, як і кожна наука, базується на певних принципах і спрямований на виконання конкретних функцій за допомогою інструментарію з метою досягнення окреслених цілей.

Інтегрована система фінансового менеджменту в банку має формуватися на основі таких базових принципів:

- застосування методу справедливої вартості для оцінювання фінансових інструментів та інших балансових позицій банку;

- застосування єдиної методології оцінювання фінансових наслідків управлінських рішень у процесах перспективного та оперативного планування;

- проведення оцінювання наслідків управлінських рішень у координатах «ризик-дохідність»;

- здійснення збалансування основних показників результативності на базі єдиної фінансової моделі банку;

- використання єдиних форматів планових, звітних і прогнозних документів, що створюються з метою прийняття управлінських рішень.

У процесі управління банком використовують і різні засоби впливу на об'єкт управління, вибір яких залежить від специфіки тієї чи іншої сфери банківської діяльності.

Одним із головних засобів управління є процентні ставки, а також валютні курси, рівень дохідності цінних паперів, спосіб видачі та погашення кредитів, рівень обслуговування клієнтів, реклама тощо.

Вибір конкретних інструментів банківського менеджменту насамперед визначається тими цілями, які формулюються у процесі управління. Цілі та завдання, котрих прагне досягти банк, зумовлюють формування стратегії, тактики та визначають ефективність менеджменту.

Слід зазначити, що згідно з економічною теорією, пріоритетне завдання

менеджменту полягає у забезпеченні максимізації ринкової вартості фірми, а ринкова ціна акцій вважається найбільш ефективним показником результативності роботи. Більшість банківських установ належить до акціонерних, тому їхні власники зацікавлені в зростанні вартості акціонерного капіталу й доходу за ним. Якщо цього не відбувається, то ймовірним є пошук акціонерами кращих інвестиційних можливостей і відплив капіталу. Вартість акціонерного капіталу залежить від двох основних чинників – чистого прибутку та рівня ризику банківських операцій. Вартість акцій банку збільшуватиметься, якщо очікується підвищення дивідендних виплат у майбутньому або зменшується рівень ризику, за який відповідає банк.

Для підвищення вартості акціонерного капіталу менеджери мають реалізовувати таку мету: або збільшити майбутні доходи банку, або зменшити ризикованість операцій, або поєднати виконання цих завдань.

Таким чином, основна економічна мета банківського менеджменту полягає не в орієнтації на максимізацію поточного прибутку банку, одержаного будь-якою ціною, а в орієнтації на довготермінове зростання вартості банку (тобто вартості його капіталу), що передбачає одержання довготермінового прибутку, потенційне зростання обсягу операцій, прийнятний ризик для кредиторів, підвищення ринкової вартості акцій банківської установи і стабільні дивіденди.

У процесі реалізації головної мети банківський менеджмент спрямований на досягнення таких завдань:

- забезпечення балансу між стратегією та його оперативною діяльністю;
- координація відповідності стратегічних завдань напрямом розвитку діяльності банку;
- створення механізму зворотного зв'язку та контролю за банківською діяльністю;
- спеціалізація певних видів банківських послуг.

Завдання банківського менеджменту:

- Визначення стратегії банківської діяльності (створення відповідних стратегічних структур та контроль за їхньою діяльністю);
- визначення організаційної діяльності банку (впорядкування діяльності керівників, виконавців, зобов'язань стосовно акціонерів);
- визначення політики діяльності банку (політика формування ресурсів та кредитування);
- розроблення адекватних систем контролю за рівнем банківських ризиків;
- мотивація діяльності (інформаційно-аналітична структура, кадрове та рекламне забезпечення);
- контролювання діяльності банку (юридична структура, структура внутрішнього аудиту, структура безпеки й комерційної таємниці).

Основне завдання управління фінансами банку полягає в комплексному управлінні активами й пасивами для максимізації вартості банку, яка характеризується прибутковістю і ризикованістю операцій, які він здійснює. Відповідно основними завданнями фінансового менеджменту банківської установи є такі:

- управління ефективністю інновацій;
- управління ефективністю та рентабельністю поточних операцій;
- управління фінансовими і нефінансовими ризиками.

Головним об'єктом фінансового менеджменту банку є зростання його справедливої вартості (SVA – Shareholder Value Added), що забезпечується в результаті управлінських впливів на такі об'єкти фінансового управління: терміни окупності та позитивний ефект від реалізації інноваційних проєктів; рентабельність продажів банківських продуктів; задоволеність клієнтів пропозицією продуктів, а також гнучкістю та індивідуалізацією цінової політики; ефективність діяльності підрозділів; рівень сукупного ризику банківської установи й окремих її складових. Визначення цілей діяльності банку на найближчу та подальшу перспективи відіграє найважливішу роль у менеджменті. Управління шляхом постановки цілей здійснюється на основі оцінювання потенційних можливостей банку та їхнього забезпечення відповідними ресурсами.

Рентабельність банку – це відносний показник прибутковості, виражений у процентах, який характеризує ефективність витрат банку. Кожен банк прагне отримати прибуток, адже йому потрібно не лише відшкодувати свої витрати, а й виплачувати дивіденди акціонерам і проценти за вкладами. Забезпечуючи прибутковість, важливо не забувати про запобігання ризикам, які виникають у процесі фінансової діяльності.

Ліквідність банку – це його спроможність своєчасно виконати грошові зобов'язання. Вона визначається переважно між термінами і сумами погашення активів та термінами й сумами виконання зобов'язань банку. Довіра клієнтів є життєво важливим чинником. Навіть незначні можливі проблеми із розрахунками можуть спонукати клієнтів забрати із рахунків власні гроші, що спричинить серйозні фінансові труднощі для банку.

5. Особливості управління банком у сучасних умовах.

Питання банківського менеджменту в Україні належать до найменш розроблених. Поки що кожний банкір організовує менеджмент у своєму банку, спираючись не на систему загальноприйнятих цінностей і уявлень, а лише на своє індивідуальне сприйняття дійсності. Це пояснюється тим, що в українському суспільстві наразі відсутні перевірені досвідом ринкові традиції, ціннісні орієнтири, критерії «ринкової цивілізації». Суспільство ще має виробити концепцію системи управління, яка б стала адекватною умовам нашої країни, у тому числі й стосовно банків.

Водночас необхідно зазначити, що розвиток фінансових ринків у цілому і ринку банківських послуг зокрема, а відповідно й управління банками надзвичайно ускладнені тим, що кредитні організації знаходяться в центрі багатьох важко прогнозованих і нерідко взаємовиключних процесів. У результаті управління банківським бізнесом зіштовхнулось із цілим комплексом завдань, вирішення яких потребує зокрема:

- адекватного оцінювання тенденцій і характеру зміни макросередовища банківської діяльності (реальне виробництво, ринок реального капіталу, доходи

населення, фінансові ринки, законодавча та нормативна регламентація банківської діяльності та ін.);

- обґрунтування раціональних способів адаптації системи управління банку до постійних змін умов його діяльності;

- ефективної модернізації (реінженірингу) банківського бізнесу з метою подолання таких негативних явищ, як нехтування довгостроковими і середньостроковими програмами освоєння нових банківських технологій, порушення економічних інтересів вкладників та інших кредиторів, концентрація ресурсів на спекулятивних угодах і незначний масштаб кредитування реального сектора економіки.

Можна виділити також такі причини, які спонукають банкірів по- новому оцінити необхідність у фінансовому менеджменті в банку:

- необхідність розробки обґрунтованої концепції розвитку банку, яка базується на комплексному підході до аналізу активів і пасивів, внутрішнього й зовнішнього середовищ, що дозволяє проводити діагностику та прогнозування банківської діяльності загалом;

- відсутність повноцінних систем інформаційного забезпечення процесу управління чи єдиного інформаційно-аналітичного простору банку, організація якого сприятиме ефективному прийняттю рішень керівництвом;

- недостатня розвиненість горизонтальних структурних зв'язків між підрозділами банків (так і між банками), що призводить до прийняття неузгоджених і часто неефективних рішень.

Питання для самоконтролю

1. Які чинники зумовлюють необхідність управління банківською діяльністю?

2. Охарактеризуйте базові принципи функціонування та розвитку сучасного універсального банку.

3. Поясніть, у чому полягає сутність і специфіка банківського менеджменту.

4. Стисло охарактеризуйте основні компоненти банківського менеджменту.

5. Назвіть основні напрями діяльності банківського менеджменту.

6. Розкрийте сутність основних функцій фінансового менеджменту банку.

Тести

1. Суб'єктом управління банківського менеджменту є :

- а) активні банківські операції;
- б) головний бухгалтер;
- в) сплата податків;
- г) працівник операційного відділу;
- д) міжнародні події.

2. Механізм банківського менеджменту складається з таких ланок:

- а) внутрішньобанківське управління, управління операціями, управління персоналом;

- б) управління науково-дослідною роботою, управління організаційною структурою;
- в) розробка та проведення кадрової політики, управління персоналом і взаємовідносинами у колективі.
3. Які з перерахованих чинників банківського менеджменту належать до середовища непрямого впливу?
- а) постачальники;
- б) вкладники;
- в) науково-технічний прогрес;
- г) конкуренти.
4. Укажіть основне завдання управління фінансами в банку:
- а) зменшити рівень ризику банківських операцій;
- б) збільшити прибутковість;
- в) максимізувати вартість банку;
- г) дотриматися нормативів НБУ.
5. Об'єктом управління банківського менеджменту є:
- а) банківські операції;
- б) активні банківські операції;
- в) комерційний банк;
- г) капітал банку.
6. Основною метою діяльності банківської установи є:
- а) задоволення потреб суб'єктів господарювання у фінансових ресурсах;
- б) отримання прибутку;
- в) отримання маржі;
- г) вирішення соціальних проблем.
7. Банківській менеджмент складається з двох основних блоків:
- а) фінансовий менеджмент та менеджмент персоналу (організаційний менеджмент);
- б) управлінський та операційний менеджмент;
- в) стратегічний і тактичний менеджмент;
- г) антикризовий та організаційний менеджмент.
8. Однією з головних характеристик діяльності банків як фінансових посередників є:
- а) надання вузькоспеціалізованих фінансових послуг;
- б) недепозитне залучення коштів;
- в) вплив на динаміку пропозиції грошей на фінансовому ринку;
- г) усі відповіді правильні.

Завдання

Завдання 1. Оцініть стабільність ресурсної бази банку в попередньому та звітному році на основі показників динаміки та структури, використовуючи дані табл. 6.1.

Т

аблиця 6.1 – Характеристика ресурсної бази банку (тис. грн)

№	Показники	Попередній рік	Звітний рік
1	Депозити до запитання	24450	25730
2	Строкові депозити	29950	28350
3	Ощадні сертифікати та облігації	1500	1420
4	Міжбанківські кредити отримані	8360	6500
5	Капітал	1200	1350
	Усього		

Використовуючи результати розрахунків, розробіть пропозиції щодо оптимізації ресурсної бази банку з метою забезпечення її стабільності.

Завдання 2. Підприємство уклало договір на одержання довгострокової позички в розмірі 85 тис. грн терміном на 5 років під 15 % річних. За умовами договору погашення боргу та відсотків проводиться рівними частинами. Розрахуйте за роками суми погашення основного боргу й відсотків по ньому, якщо відомо, що виплати за рік (ануїтетні платежі) дорівнюють 25 357 грн.

Завдання 3. Проведіть порівняння місій банків України, які мають бути виокремлені в такі групи: банки зі 100%-им капіталом; банки з іноземним капіталом; вітчизняні банки.

Завдання 4. Напишіть есе на тему «Сучасні проблеми управління банківською установою».

Використана література:

1. Банківський менеджмент: питання теорії та практики : монографія / О. А. Криклій, Н. Г. Маслак, О. М. Пожар та ін. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2011. 152 с.
2. Фролов С. М., Олійник В. М., Деркач М. А. Банківський менеджмент : конспект лекцій. Суми : Вид-во СумДУ, 2009. Ч. 2. 144с.
3. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посібник. Ужгород : Видавництво УЖНУ «Говерла», 2018. 364 с.
4. Косова Т. Д. Аналіз банківської діяльності : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 485 с.
5. Копилюк О. І., Музичка О. М. Аналіз банківської діяльності : навч. посібник. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 415 с.
6. Фінансовий менеджмент у банку : навчальний посібник / за ред. І. Г. Сокиринської, Т.О.Журавльової. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 192 с.
7. Чмутова І. М., Тисячна Ю. С. Аналіз банківської діяльності : навч. посібник . Харків : Вид. ХНЕУ, 2012. 307 с.
8. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційного банку : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 607 с.
9. Сало І. В., Криклій О. А. Фінансовий менеджмент у банку : навч. посібник. Суми : ТОВ ВТД «Університетська книга», 2015. 320 с.

ТЕМА 7

МЕНЕДЖМЕНТ ІННОВАЦІЙНО - ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

1. Сутність та зміст інноваційного менеджменту.
2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління.
3. Інвестиційний менеджмент у системі менеджменту організацій.
4. Мета та напрямки інвестиційного менеджменту.

Основні терміни та поняття: інноваційний менеджмент, інноваційний потенціал фірми, управління інноваційними процесами, інвестор, інвестиційна стратегія, інвестиційний проєкт, інвестиційний портфель, об'єкт інвестування, інвестиційні ризики.

1. Сутність та зміст інноваційного менеджменту.

Інноваційне управління створює умови як виживання, так і зростання господарських організацій, формування наукомістких галузей, що зумовлюють корінні зміни асортименту товарних ринків, зростання продуктивності праці, конкурентоспроможності підприємств, держави.

Суб'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути менеджери і фахівці різного рівня залежно від об'єкта управління.

Об'єктом управління в інноваційному менеджменті можуть бути інноваційні процеси, інноваційна діяльність, інновації, економічні відносини між учасниками ринку інновацій.

Інноваційний менеджмент – це сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління з метою одержання найоптимальнішим шляхом економічних результатів цієї діяльності.

Специфіка управління нововведеннями така, що, з одного боку, необхідно стимулювати продукування якомога більшої кількості ідей, пов'язаних з інноваціями, забезпечити достатню свободу дій співробітників інноваційного процесу, створити позитивні мотиви праці, а з другого – необхідно здійснювати контроль за інноваційним процесом у межах стратегічного планування.

Управління інноваційною діяльністю фірми, корпорації передбачає:

- розроблення інноваційних цілей розвитку;
- створення системи інноваційних стратегій;
- аналіз зовнішнього середовища з урахуванням невизначеності та ризику;
- аналіз інноваційного потенціалу фірми;
- оцінку ситуації на ринку;
- пошук інноваційних ідей, ліцензій, ноу-хау;
- прогноз ситуації на ринку;
- формування інноваційного та інвестиційного портфеля, розроблення проєктів;

- планування та організацію наукових розробок, їх упровадження у виробництво;
- удосконалення організаційних структур управління;
- управління персоналом;
- оцінку ефективності інноваційної діяльності;
- вивчення ринкової кон'юнктури, інноваційної діяльності конкурентів;
- дослідження ринку для нових продуктів і технологій (ємність ринку, умови й еластичність попиту тощо);
- прогнозування діяльності, характеру та стадій життєвого циклу нової продукції (на цій підставі приймаються рішення про розміри виробничих потужностей, обсяги капіталовкладень);
- дослідження ресурсів, необхідних для проведення інноваційних процесів;
- аналіз ризиків інновацій, визначення методів їх мінімізації;
- вибір організаційної форми створення, освоєння й розміщення на ринку нових товарів (моніторинг інноваційного проекту, внутрішній або зовнішній венчур);
- дослідження доцільності та планування найбільш адекватної форми передавання технології в процесі створення, освоєння, розміщення на ринку (ліцензії, трансфери, науково-технічне співробітництво).

Інноваційний менеджмент націлений на забезпечення ефективного функціонування інноваційного процесу в рамках фірми (підприємства) з метою створення можливості її конкурентоспроможності на ринку в довгостроковій перспективі.

Критеріями ефективності інноваційних процесів є економічні показники, за допомогою яких можна визначити приріст економічного результату відносно витрат. При цьому прибуток і дохідність інновацій виступають не як мета, а як важлива умова і результат здійснення інноваційної діяльності – створення нових продуктів, технологій, послуг, що впливають на рівень життя суспільства.

Основними цілями інноваційного менеджменту є:

- 1) забезпечення довгострокового функціонування інноваційного процесу на основі ефективної організації всіх його складових елементів і систем;
- 2) створення конкурентоспроможної інноваційної продукції, технологій найбільш ефективним і оптимальним шляхом.

У практиці управління інноваційними процесами широко використовуються методи системного аналізу проблем, що виникають, теорія ймовірності, моделювання процесів прийняття рішень, ситуаційний підхід, який дає можливість творчого використання адекватної ситуації, наукових прийомів управління.

2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління.

В умовах прискорення науково-технічного прогресу різко зростає роль інноваційних менеджерів-інноваторів, здібності яких, їх кваліфікація і професійне вміння фактично визначають долю компанії. Функції інноваційного менеджменту здійснюються менеджерами.

До менеджерів інноваційної сфери належать:

- керівники творчих груп виконавців;
- керівники лабораторій, відділів і функціональних служб;
- керівники виробничих підрозділів;
- менеджери різного рівня, які координують діяльність різних підрозділів інноваційної діяльності та зовнішніх партнерів;
- керівники інноваційних підприємств, фірм у цілому.

Специфіка інноваційних процесів, які охоплюють багато учасників і зацікавлених організацій та які є об'єктом управління, визначають особливий характер праці менеджерів у цій сфері й окреслюють виконання певних ролей і відповідні їм вимоги.

Праця менеджерів-інноваторів носить творчий характер, потребує різноманітних знань, схильності до аналітичної діяльності, уміння концентруватися у визначений час на окреслених проблемах. Оскільки основним предметом праці менеджера є науково-технічна й управлінська інформація, то обов'язковою умовою його ефективної роботи є знання сучасної наукової парадигми відносно інформаційної технології, морально-етичних, екологічних і соціальних проблем. В інноваційному менеджменті розрізняють три категорії вимог до професійної компетенції менеджера-інноватора:

- знання теорії та практики у сфері управління;
- комунікативність і вміння працювати з людьми;
- компетентність у галузі спеціалізації інноваційного процесу чи інноваційного підприємства.

Перша категорія вимог передбачає наявність у менеджерів спеціальної підготовки в галузі теорії управління, знань основ сучасної макро- і мікроекономіки, загальної теорії прийняття управлінських рішень, уміння застосовувати економіко-математичні методи та моделі для оптимізації інноваційних рішень.

Вимоги комунікабельності та вміння працювати з людьми потребують від менеджера, адекватно ситуаціям, оптимально взаємодіяти з колегами, підлеглими, вищими керівниками з метою досягнення цілей інноваційної діяльності; об'єктивно оцінювати ефективність роботи кожного суб'єкта та колективу в цілому.

Вимоги, пов'язані з компетентністю менеджера, передбачають наявність знань з питань технології інноваційних процесів, теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інновацій, їхнього впливу на стан розвитку як фірми, так і суспільства в цілому, екологію регіону. Це потребує від менеджера певної відповідальності за розроблення інноваційних процесів, упровадження інновацій. Усе це вимагає від інноваційних менеджерів спеціальних знань теоретичних і практичних аспектів здійснюваних інноваційних процесів. Окрім того, специфіка інноваційної діяльності ставить особливі вимоги до основних навичок і компетентностей менеджера інноваційної сфери. Менеджеру необхідно вміти визначати сфери застосування науково-технічних ідей і розробок, оцінювати комерційний потенціал розробок та технологій інноваційного проєкту, визначати стратегію захисту інтелектуальної власності, тобто

володіти низкою специфічних навичок управлінської діяльності.

Характер завдань менеджера залежить від різновиду інноваційної сфери його діяльності, а також від предметної сфери функцій, закріплених за ним у конкретній організації. Склад предметних функцій суттєво змінюється залежно від його ієрархічного рівня. Чим вищий ієрархічний рівень менеджера, тим важливішу роль у його діяльності відіграють функції і завдання стратегічного напрямку та системної організації інновацій.

3. Інвестиційний менеджмент у системі менеджменту організації.

Згідно із Законом України «Про інвестиційну діяльність» інвестиційна діяльність визначена як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій. Вона здійснюється на основі:

- інвестування, яке здійснюється громадянами, недержавними підприємствами, господарськими асоціаціями, а також громадськими та релігійними організаціями;
- державного інвестування, яке здійснюється органами влади та управління України, а також державними підприємствами та установами;
- іноземного інвестування, яке здійснюється іноземними державами, юридичними та фізичними особами;
- спільного інвестування, яке здійснюється громадянами та юридичними особами України та інших держав.

Інвестиції класифікують:

1) За об'єктами вкладання коштів (майна) розрізняють інвестиції реальні та фінансові. Під реальними інвестиціями розуміють вкладення коштів (майна) у реальні активи – матеріальні та нематеріальні (інновації). Фінансові інвестиції – це вкладення коштів у фінансові інструменти (активи), переважно цінні папери.

2) За характером участі у справах підприємства розрізняють прямі та портфельні інвестиції. Пряма інвестиція – це господарська операція, яка передбачає внесення коштів або майна в статутний капітал (фонд) юридичної особи в обмін на корпоративні права, емітовані такою юридичною особою. Портфельні інвестиції – це господарська операція, яка передбачає придбання цінних паперів, деривативів та інших фінансових активів за грошові кошти на фондовому ринку.

3) За періодом інвестування інвестиції поділяють на короткострокові, довгострокові.

4) За формами власності інвесторів інвестиції поділяють на приватні, державні, іноземні та спільні.

5) За регіональною ознакою інвестиції поділяють на внутрішні інвестиції, які здійснюють в об'єкти інвестування в межах держави, та зовнішні, що здійснюються в об'єкти інвестування поза її межами.

Звичайно, інвестиційний процес розпочинається з мотивації інвестиційної діяльності. Основним мотивом такої діяльності є надлишок певних коштів у суб'єкта господарювання або приватної особи, яких не влаштовують відсотки за банківськими депозитами. Інвестор, що є власником цих накопичень (збережень), прагне придбати на інвестиційному ринку фінансові активи або

інвестиційні товари (реальні активи), тобто здійснити інвестиції.

При виборі об'єкта інвестування проводиться низка передінвестиційних досліджень: вивчаються всі інвестиційні ризики, проводяться маркетингові дослідження, оцінюються напрямки інвестування. Обґрунтування доцільності інвестицій потребує розгляду якомога більшої кількості інвестиційних проєктів із метою вибору найкращого. Звичайно, в цій справі інвестору допомагають інші учасники (посередники) інвестиційного процесу.

Для інвестування, як правило, не вистачає власних коштів інвестора і тому він прагне одержати позичковий, або залучений капітал, тобто використати інші джерела фінансування, крім власних. Визначення джерел фінансування (інвестиційних ресурсів), обґрунтування їх структури передують інвестуванню, воно необхідне для переконання й залучення до проєкту інших учасників інвестиційного процесу. Ресурсне забезпечення об'єкта інвестування здійснюється також за допомогою інших учасників інвестиційної діяльності, як правило, на контрактних засадах.

Освоєння інвестицій означає їх капіталізацію, тобто створення фінансових та реальних активів. Уведенням в експлуатацію не закінчується реалізація інвестиційного проєкту. У процесі експлуатації проєкт потребує нових інвестицій для підтримки виробництва і його розвитку, таким чином, починається знову процес передінвестиційних досліджень.

Об'єктом інвестиційної діяльності може бути будь-яке майно, в тому числі основні фонди й оборотні кошти в усіх галузях та сферах народного господарства, цінні папери, цільові грошові вклади, науково-технічна продукція, інтелектуальні цінності, інші об'єкти власності, а також майнові права. Забороняється інвестування в об'єкти, створення та використання яких не відповідає вимогам санітарно-гігієнічних, радіаційних, екологічних, архітектурних та інших норм, встановлених законодавством України, а також порушує права та інтереси громадян, юридичних осіб і держави, що охороняється законом.

Суб'єктами (інвесторами та учасниками) інвестиційної діяльності можуть бути громадяни і юридичні особи України та іноземних держав, а також держави. **Інвестори** – суб'єкти інвестиційної діяльності, які приймають рішення про вкладення власних, позичкових і залучених майнових та інтелектуальних цінностей в об'єкти інвестування. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців. А також виконувати функції будь-якого учасника інвестиційної діяльності. Учасниками інвестиційної діяльності можуть бути громадяни та юридичні особи України, інших держав, які забезпечують реалізацію інвестицій, як виконавці замовлень, або на підставі доручення інвестора.

Для інвестування можуть бути залучені фінансові кошти у вигляді кредитів, випуску в установленому законодавством порядку цінних паперів та позичок.

Інвестор має право володіти, користуватися, розпоряджатися об'єктами та результатами інвестицій, включаючи реінвестиції та торговельні операції на території України відповідно до законодавчих актів України.

Інвестор також має право на придбання необхідного йому майна у громадян і юридичних осіб безпосередньо або через посередників за цінами та на умовах, що визначаються за домовленістю сторін.

Суб'єктами інвестиційної діяльності можуть бути виробничо-господарські утворення, держава через свої інституції, фінансові установи, а також інші функціональні учасники.

Дієвими суб'єктами інвестиційного процесу є також фінансові установи: банки, кредитні спілки, ломбарди, лізингові компанії, довірчі товариства, страхові компанії, установи накопичувального пенсійного забезпечення, інститути спільного інвестування та інші юридичні особи, виключним видом діяльності яких є надання фінансових послуг.

Банки в інвестиційному процесі поряд із традиційними функціями кредитно-розрахункового та касового обслуговування, депозитними операціями значно розширюють свою діяльність через запровадження операцій із цінними паперами, зокрема виконують функції депозитаріїв та незалежних реєстраторів цінних паперів акціонерних товариств; інвестиційного кредитування; проєктного фінансування; довірчих операцій; обслуговування іноземної інвестиційної діяльності.

Кредитні спілки – неприбуткові організації, засновані фізичними особами на кооперативних засадах із метою задоволення потреб їх членів у взаємному кредитуванні та наданні фінансових послуг за рахунок об'єднаних грошових внесків членів кредитної спілки. Кредитні спілки надають своїм членам кредити; залучають на договірних умовах внески (вклади) на депозитні рахунки; виступають поручителем виконання членом спілки зобов'язань перед третіми особами та інші фінансові послуги.

Активними суб'єктами інвестиційної діяльності є також інститути спільного інвестування, до яких відносять корпоративний інвестиційний фонд або пайовий інвестиційний фонд, що провадять діяльність, пов'язану з об'єднанням (залученням) грошових коштів інвесторів із метою отримання прибутку від вкладення їх у цінні папери інших емітентів, корпоративні права та нерухомість.

Окрім фінансових установ, активними суб'єктами інвестиційної діяльності є функціональні учасники, до яких належать:

- фірми-девелопери – юридичні особи, які беруть на себе функції з повної реалізації капіталу, що інвестується. Такі фірми самостійно здійснюють пошук найвигіднішого місця вкладання коштів інвестора, розробку проєкту, його фінансування, реалізацію та введення в експлуатацію. Окремі функції з реалізації проєкту в цілому чи його окремого етапу може брати на себе проєкт-менеджер (керівник проєкту), який залучається спеціально на період реалізації інвестиційного проєкту;

- фірми-ріелтери – це фірми посередники з торгівлі нерухомістю. Вони працюють не лише за угодами з продавцями нерухомості, а й визначають інвесторам економічну доцільність придбання тих чи інших готових будівель, споруд чи незавершених будівельних об'єктів;

- інжиніринго-консалтингові фірми – це фірми, які займаються розробкою

на договірних засадах різного роду документації – інформаційної, науково-технічної, проектно-кошторисної тощо. Ці фірми виконують техніко-економічне обґрунтування проекту, розробляють бізнес-план, здійснюють моніторинг проекту, авторський та технічний нагляд при його виконанні, організовують та проводять тендерні торги;

- будівельні фірми – виконують весь комплекс робіт за інвестиційним проектом (проектно-кошторисні, будівельні, монтажні, пусконаладжувальні) та здають інвестору готовий об'єкт «під ключ»;

- аудиторські фірми – виконують в інвестиційному процесі функції перевірки фінансово-господарської діяльності як самого інвестора так і інших його партнерів.

Інвестиційну стратегію слід розглядати і як процес стратегічного управління інвестиційною діяльністю, який включає в себе: тактичне управління інвестиційною діяльністю шляхом формування інвестиційного портфеля компанії та оперативне управління інвестиційною діяльністю через оперативне керування окремими інвестиційними проектами та програмами.

Інвестиційний портфель – це визначена сукупність об'єктів фінансового та реального інвестування, яка формується відповідно до попередньо розробленої інвестиційної стратегії залежно від інвестиційних цілей.

На разі портфель може формуватися як сукупність певної кількості об'єктів реального чи фінансового інвестування. Головною метою інвестиційного портфеля є забезпечення реалізації інвестиційної стратегії компанії шляхом підбору найбільш ефективних та безпечних об'єктів інвестування.

4. Мета та напрямки інвестиційного менеджменту.

Найважливішою складовою управління діяльністю підприємства є *інвестиційний менеджмент*, який являє собою систему принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, пов'язаних зі здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності. Інвестиційний менеджмент тісно пов'язаний з іншими фундаментальними системами управління підприємства.

Основною *метою інвестиційного менеджменту* є забезпечення найефективнішої реалізації інвестиційної стратегії суб'єктів підприємницької діяльності на всіх етапах розвитку.

У процесі реалізації основної мети та з урахуванням основних принципів інвестиційний менеджмент має вирішувати такі основні завдання:

- забезпечити високий темп економічного розвитку суб'єктів підприємництва шляхом здійснення ефективної інвестиційної діяльності, розширення її обсягів, а також шляхом галузевої, асортиментної та регіональної диверсифікації цієї діяльності;

- максимізувати прибутки від інвестиційної діяльності, бо прибуток є не тільки результатом інвестиційної, а й усієї господарської діяльності підприємства. Тому, при наявності альтернативних напрямків інвестування, потрібно обирати такий об'єкт, який забезпечить найбільшу суму чистого прибутку в розрахунку на вкладений капітал;

- мінімізувати інвестиційні ризики, бо за несприятливих умов вони можуть

призвести до втрати не тільки прибутків, а й частини інвестиційного капіталу;

- забезпечити фінансову стабільність і платоспроможність суб'єктів підприємництва у процесі реалізації інвестиційних програм.

Оскільки інвестиційна діяльність пов'язана з вкладанням значних фінансових ресурсів, як правило, на тривалий період, то це може призвести до зниження платоспроможності інвестора, несвоєчасної сплати поточних рахунків і платіжних зобов'язань перед контрагентами, державним бюджетом тощо.

Функції інвестиційного менеджменту:

- дослідження зовнішнього інвестиційного середовища та прогнозування кон'юнктури інвестиційної діяльності;

- розробка стратегічних напрямків інвестиційної діяльності підприємства;

- розробка стратегії формування інвестиційних ресурсів суб'єкта інвестиційної діяльності;

- пошук та оцінювання найефективніших інвестиційних проєктів;

- оцінювання інвестиційних якостей фінансових інструментів і вибір із них найефективніших;

- формування та оцінювання інвестиційного портфеля за критеріями доходності, ризику та ліквідності;

- поточне планування та оперативне управління реалізацією окремих програм та проєктів;

- пошук найефективніших заходів мінімізації інвестиційних ризиків;

- здійснення ефективного контролю за реалізацією інвестиційної діяльності.

Інвестиційний менеджмент має свою специфіку, яка визначається його напрямками:

- управління реальними інвестиціями;

- управління фінансовими інвестиціями;

- управління інвестиційним портфелем підприємства;

- управління формуванням інвестиційних ресурсів.

Політика управління фінансовими інвестиціями включає в себе аналіз фінансових ринків, визначення обсягів фінансових інвестицій у поточному періоді, вибір об'єктів інвестування (фінансових інструментів), оцінку інвестиційних якостей окремих фінансових інструментів, формування портфеля фінансових інвестицій та забезпечення його ефективного управління.

У керуванні інвестиційним портфелем важливим є процес його формування та реструктуризація з урахуванням доходності, ліквідності та ризикованості об'єктів, які підбираються у портфель.

У процесі управління формуванням інвестиційних ресурсів важливим є визначення загального обсягу необхідних інвестиційних ресурсів, вибір ефективних схем фінансування інвестиційної діяльності, забезпечення максимального обсягу залучення власних інвестиційних ресурсів за рахунок внутрішніх джерел, забезпечення необхідного обсягу залучення власних інвестиційних ресурсів із зовнішніх джерел, визначення оптимального співвідношення структури капіталу та забезпечення мінімізації вартості залучених інвестиційних ресурсів із різних джерел.

Таким чином, основною метою інвестиційного менеджменту є визначення напрямків, методів, засобів та форм інвестування з метою підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку підприємства.

Питання для самоконтролю

1. Які аспекти охоплює поняття «інноваційний менеджмент»?
2. Які завдання виконує інноваційний менеджмент?
3. Що розуміється під функціями інноваційного менеджменту? За якими ознаками їх розрізняють?
4. Поясніть економічну сутність інвестицій.
5. Розкрийте сутність, сформулюйте мету й завдання інвестиційного менеджменту.
6. За якими ознаками класифікують інвестиції?
7. Охарактеризуйте напрямки та специфіку інвестиційного менеджменту.

Тести

1. Інновація – це:
 - а) встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що вносять корінні зміни в рівень нашого пізнання;
 - б) нове технічне вирішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, поліпшує якість продукції або змінює умови праці;
 - в) результат практичного освоєння новації, задіяної у динаміці, ефективність якої оцінюється не тільки економічним, а й соціальним ефектом;
 - г) кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок.
2. Інноваційний менеджмент – це:
 - а) система принципів і методів розробки й реалізації управлінських рішень, які пов'язані із здійсненням різних аспектів інвестиційної діяльності підприємства;
 - б) докладання знань, навичок, інструментів і методів до операцій проєкту для задоволення вимог, які висуваються до проєкту;
 - в) сукупність методів і форм управління інноваційним процесом, а також управління зайнятими цією діяльністю організаційними структурами та їх персоналом;
 - г) сукупність принципів, методів і засобів управління підприємством із метою підвищення ефективності виробництва і збільшення прибутку.
3. До допоміжних служб (систем) інноваційної діяльності не належить:
 - а) система інформаційного забезпечення;
 - б) експертизи інноваційних програм;
 - в) фінансово-економічне забезпечення інноваційної діяльності;
 - г) технополіси і технопарки.
4. До ключових чинників успіху нововведень належать:
 - а) унікальність продукту;

- б) маркетингові «ноу-хау»;
- в) високі витрати на НДДКР;
- г) рівень професійної компетенції кадрів;
- д) повний цикл НДДКР;
- е) забезпечення лідерства в бізнесі.

5. Інноваційна діяльність – це:

- а) впровадження будь-чого нового щодо організації або її безпосереднього оточення;
- б) перетворення наукового знання на фізичну реальність, яке завершується у просторі та часі;
- в) пошук можливостей, котрі забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання інновацій та їх втілення у виробництво для задоволення соціальних потреб.

6. Інвестиції – це:

- а) усі види майнових цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької діяльності, в результаті якої створюється прибуток;
- б) усі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інші види діяльності, в результаті якої створюється прибуток або досягається соціальний ефект;
- в) вкладення грошових коштів, цінних паперів, нерухомого майна в об'єкти підприємницької діяльності з метою збільшення капіталу;
- г) вкладення технічних, технологічних та інших знань в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності з метою отримання прибутку, право користуватися землею.

7. Інвестиційна діяльність – це сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб і держави, спрямованих на:

- а) отримання доходу або прибутку;
- б) реалізацію інвестиційних програм;
- в) реалізацію інвестиційних програм із метою отримання доходу або прибутку;
- г) вкладення коштів в об'єкти інвестування, розташовані в територіальних межах даної країни.

8. Процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності підприємства – це:

- а) інвестиційна стратегія;
- б) інвестиційний план;
- в) інвестиційна діяльність;
- г) інвестиційний менеджмент.

9. Формування системи довгострокових цілей інвестиційної діяльності та вибір найбільш ефективних шляхів їх досягнення – це:

- а) інвестиційна стратегія;
- б) інвестиційний план;
- в) інвестиційна діяльність;
- г) інвестиційний менеджмент.

10. Інвестиції, які характеризують загальний обсяг інвестиційних коштів у певному періоді, спрямованих на відтворення, приріст товарно-матеріальних запасів, а також на підтримання діючих потужностей, – це:

- а) чисті інвестиції;
- б) валові інвестиції;
- в) непрямі інвестиції;
- г) реальні інвестиції.

Завдання

Завдання 1. За умов підвищення рівня конкурентної боротьби підприємство готельного господарства «А+» вирішило змінити стратегію розвитку, а саме:

- запровадити нову комп'ютерну систему обліку клієнтів вартістю 35 тис. грн;
- провести реконструкцію з метою створення бізнес-клубу;
- придбати нове обладнання вартістю 120 тис. грн;
- спрямувати 210 тис. грн на підвищення кваліфікації співробітників підприємства;
- придбати акції транспортного підприємства на суму 350 тис. грн.

Визначте заходи, які пов'язані з інноваціями за їх видами.

Завдання 2. Назвіть та проаналізуйте укази Президента, постанови Уряду, закони України, прийняті Верховною Радою України з окремих питань державної інноваційної політики за останні 7-10 років. Зробіть висновки про характер вітчизняного інноваційного процесу.

Завдання 3. Проаналізуйте інноваційний стан розвитку обраного підприємства і визначте найбільш важливі чинники, що сприяють успіху або призводять до невдач нововведень. Запропонуйте комплекс заходів, які допоможуть ліквідувати невдачі та сприятимуть успіху. Подайте пропозиції у вигляді відповідної програми, вкажіть відповідальних, часові й ресурсні характеристики.

Завдання 4. За наведеними даними розрахуйте фінансовий результат від операційної діяльності, рентабельність операційної діяльності і вплив на її зміну порівняно з планом фінансового результату та чистого доходу (тис. грн).

№	Показники	Базисний рік	Звітний рік
1	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	540	670
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	430	553
3	Адміністративні витрати	54	73

Використана література:

1. Алейнікова О. В., Притула Н. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : ДВНЗ «Університет менеджменту

освіти», 2016. 614 с.

2. Гнилянська Л., Юринець З. Інноваційно-інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Львів : ЗУКЦ, 2017. 135 с.

3. Інноваційна економіка та менеджмент інноваційноінвестиційної діяльності : навчальний посібник / В.Г. Дюжев, М.І. Погорелов, С.В. Сусліков І.О. Новік, та інші. за ред. проф. Дюжева В.Г., доц. Суслікова С.В.; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін.-т». – Електрон. текст. дані. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 441 с.

4. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник. Суми : Університетська книга, 2016. 334 с.

5. Костюкевич Р. М. Інвестиційний менеджмент : навч. посібник. Рівне : НУВГП, 2017. 270 с.

6. Микитюк П. П. Інноваційний менеджмент : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 400 с.

7. Петришин Н. Я., Кузьмін О. Є., Мельник О. Г. Прикладний менеджмент : навч. посібник. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2019. 292 с.

8. Інвестиційний менеджмент: навчальний посібник / О. Є. Гудзь, П. А. Стецюк. – Львів: ТОВ «Галицька видавнича спілка», 2020. – 223 с.

9. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

10. Шевченко Л. С. Стратегічний інноваційний менеджмент: навч. посіб. Харків: Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого, 2019. 155 с.

11. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с

12. Інноваційний менеджмент : підручник / П. П. Микитюк ; за ред. д-ра екон. наук, проф. П. П. Микитюка ; Тернопіл. нац. екон. ун-т. Тернопіль : ТНЕУ : Економічна думка, 2019. - 518 с.

13. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 408 с.

14. Страховий та інвестиційний менеджмент : підручник / В.Г. Федоренко, В.Б. Захожай, О.Г. Чувардинський та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка, В. Б. Захожая. Київ : МАУП, 2018. 344 с.

ТЕМА 8

МЕНЕДЖМЕНТ СТРАХОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1. Сутність страхового менеджменту.
2. Цілі та завдання страхового менеджменту.
3. Поняття ефективного управління у страхових компаніях.
4. Сучасні аспекти страхового менеджменту.

Основні терміни та поняття: страхування, страхова компанія, стратегія страхової компанії, страховий менеджмент, страховий ринок, страховий тариф, андеррайтинг, страховий випадок, страхова претензія, ризик-менеджмент.

1. Сутність страхового менеджменту.

Страхова справа має особливості, що відрізняють її від інших видів господарювання. Так, страхова діяльність визначається в Україні як виняткова діяльність і регламентується Законом України «Про страхування». У країнах із розвиненою ринковою економікою страховики значну частину прибутку одержують не від страхової діяльності, а від інвестиційної. Головне завдання для страховика – збільшити кількість страхувальників і використати зібрані страхові премії для інвестиційної діяльності. Усе це стає можливим завдяки продуманій і зваженій політиці управління. Саме тому страховики повинні виважено підходити до питання прийняття ризиків, ефективно використовувати можливості перестрахування, більше уваги приділяти превентивним заходам. Страховий бізнес, як і будь-яка інша підприємницька діяльність, потребує управління в плануванні, організації, регулюванні та контролі.

При цьому йдеться про діяльність, пов'язану з формуванням і використанням ресурсів страхового фонду, що обертаються у сфері товарно-грошових відносин. Ресурси страхового фонду формують і використовують страхові організації, серед яких вирішальна роль належить акціонерним страховим компаніям.

Діяльність акціонерної страхової компанії в умовах ринкової економіки вимагає високого рівня організації, без якого неможливе досягнення мети, що стоїть перед цим страховиком, забезпечення його конкурентоспроможності й ефективності діяльності. Цими міркуваннями обумовлена необхідність страхового менеджменту. Специфіка сфери управління у страховому бізнесі зумовлює необхідність виділення в менеджменті його особливого напрямку – страхового менеджменту. У найбільш загальній формі об'єктом управління у страховому менеджменті виступає сукупний страховий фонд, призначений для відшкодування можливого збитку.

Страховий менеджмент системи страхування, що діє в країні, включає інституційні суб'єкти, які формують і використовують фінансові ресурси страхового фонду (недержавні пенсійні фонди, акціонерні страхові компанії, товариства взаємного страхування, страхові пули). **Страховий менеджмент** – це управління діяльністю акціонерної страхової компанії, що функціонує в умовах конкурентного економічного середовища, яке включає постановку цілей, вибір

засобів і розробку методів їх досягнення. Ефективний менеджмент створює основу для економічного процвітання страхової компанії акціонерного типу. Виходячи з наявних страхових інтересів, страхова компанія створює певний пакет страхових продуктів, орієнтований на задоволення запитів страхувальників. При цьому розвиток страхової справи шляхом активізації системи продажів страхових полісів і за іншими напрямками є головним завданням менеджменту в страховій компанії.

Страховий менеджмент – професійне управління страховою діяльністю страхової компанії, яке здійснюється в умовах ринкових відносин і спрямоване на отримання максимального прибутку при раціональному використанні всіх наявних ресурсів.

Сутність страхового менеджменту розкривається в його функціях. Під функціями страхового менеджменту потрібно розуміти конкретні види управлінської діяльності, які здійснюються спеціальними прийомами та способами, а також відповідна організація роботи й контроль діяльності страхової компанії. Найбільш загальними функціями є планування, організація, мотивація і контроль. Реалізація сукупності цих функцій становить сутність процесу управління страховою компанією.

Функції забезпечуються двома типами з'єднувальних процесів – інформаційними комунікаціями та ухваленням управлінських рішень. Планування є початковим етапом процесу управління. Його реалізація передбачає ухвалення рішення про те, що, як, коли й кому потрібно зробити. За допомогою функції планування досягається єдність і координація зусиль персоналу страхової компанії. Решта функцій забезпечує реалізацію встановленого плану. Функція організації полягає в підготовці всього необхідного для реалізації плану. Організація роботи передбачає поєднання в єдине ціле матеріально-технічної та фінансової бази з трудовими ресурсами страхової компанії. Передбачає делегування повноважень (має право ухвалювати рішення та використовувати ресурси страхової компанії) конкретним страховим працівникам, а також пристосування організаційної структури страхової компанії до завдань, які повинна вирішувати страхова організація. Функція мотивації означає чітко сформоване у страхових працівників бажання виконати встановлені вимоги керівництвом страхової компанії в повному обсязі з необхідною якістю. Забезпечується оптимізацією процесу дії: підтримка найкращого співвідношення між результатом і витратами на його досягнення.

Основні засоби мотивації – це накази й розпорядження, що стосуються виконання роботи. Функція контролю забезпечує зіставлення запланованого та реально одержаного результату. Під контролем розуміється процес управління, спрямований на виявлення кількісних і якісних відхилень від запланованих показників. Найважливішими компонентами контролю слугують встановлення стандартів, зіставлення досягнутого за деякий період із тим, що було заплановане, а також вказівка на способи виправлення помилок. Існує декілька форм контролю. Розрізняють повний і вибірковий контроль. Повний контроль використовується в тих ситуаціях, коли необхідно перевірити діяльність всіх працівників, наприклад,

звітність усіх страхових агентів. Вибірковий контроль застосовують, коли повний контроль з якихось причин неможливий. Окрім того, прийнято розрізняти такі форми контролю як попередній, поточний і наступний.

До специфічних функцій страхового менеджменту відносять ризикову (випадкову) функцію, функцію створення страхових фондів (резервів) та їх використання, функцію заощадження коштів, інвестиційну та превентивну функції. Ризикова функція пов'язана із притаманністю страхуванню випадкового характеру відносин, із вимогою страхувальника при настанні передбаченого договором або законом страхового випадку, відшкодування наслідків ризику. Функція створення страхових фондів (резервів) та їх використання полягає у створенні спеціалізованого грошового страхового фонду, утвореного за рахунок страхових внесків. Відшкодування збитку через зазначену функцію здійснюється фізичною або юридичною особами у рамках наявних договорів страхування. Фонд може формуватися як в обов'язковому, так і в добровільному порядку.

Страхування через функцію формування спеціального страхового фонду виконує заощаджувальну функцію. Інвестиційна функція пов'язана із питаннями інвестування тимчасово вільних коштів у банківські структури та ліквідні активи (цінні папери тощо). Превентивна функція передбачає попередження страхового випадку, або зменшення наслідків страхової події. Вона включає широкий комплекс заходів, серед яких:

- фінансування заходів, які мають запобігати негативним наслідкам страхових випадків, стихійних лих;
- правовий вплив на страхувальника.

Усі вищенаведені функції управління, що відображають сутність страхового менеджменту, тісно взаємопов'язані та взаємозалежні.

2. Цілі та завдання страхового менеджменту.

Цілі страхового менеджменту обумовлені цілями функціонування акціонерної страхової компанії в умовах певного економічного середовища (страхового ринку). Можна виділити загальні (економічні) та специфічні (соціальні) цілі страхового менеджменту. Загальні (економічні) цілі пов'язані з головними причинами створення акціонерної страхової компанії. Такі цілі відображені в статуті страховика. Вони формулюються як захист майнових інтересів юридичних і фізичних осіб шляхом здійснення страхової діяльності, спрямованої на отримання прибутку на вкладений капітал на користь акціонерів страхової компанії. Специфічні (соціальні) цілі страхового менеджменту передусім пов'язані з необхідністю якнайповнішого задоволення страхових потреб клієнтури страхової компанії, а також створення оптимального набору страхових продуктів, адекватно тим, що відповідають наявним страховим інтересам. Одночасно повинні бути забезпечені відповідний страховий захист вказаних майнових інтересів, а також належний рівень обслуговування клієнтури акціонерної страхової компанії. Економічні та соціальні цілі акціонерної страхової компанії визначають завдання страхового менеджменту.

Серед основних завдань страхового менеджменту можна виділити такі:

1. Створення економічного механізму управління прибутковістю акціонерної страхової компанії – управління обсягом і структурою активних і пасивних операцій страхової компанії, вартістю акцій, а також доходами і витратами страховика.

2. Управління ліквідністю при оптимізації обсягу прибутку – управління грошовими потоками, організація контролю за станом високоліквідних активів, прогнозування ліквідної позиції страхової компанії.

3. Управління ризиками, властивими конкретним об'єктам страхування, відносно яких відбувається укладення відповідних договорів страхування – розробка методології оцінки різних страхових ризиків, ведення статистики страхових випадків і супровідних їх ризикових обставин, стандартизація управлінських процедур відносно наявних страхових ризиків.

4. Управління персоналом акціонерної страхової компанії – забезпечення максимальної реалізації його потенційних можливостей. Передбачає організацію внутрішньофірмового навчання, впровадження ефективної системи оплати праці та моральних стимулів, внутрішнього контролю (аудиту) тощо.

3. Поняття ефективного управління у страхових компаніях.

У рамках страхової компанії об'єднуються три основні групи учасників: власники, керівники (топ-менеджмент) та наймані працівники. Ефективність функціонування страхової компанії залежить від таких чинників:

- здатність забезпечувати умови реалізації спільних інтересів усіх учасників – одержання максимального прибутку;
- ступінь реалізації інтересів кожного учасника компанії;
- ступінь реалізації інтересів інших суб'єктів правовідносин – споживачів, постачальників, державних органів, інвесторів;
- можливість підвищення ефективності управління за рахунок зміни механізмів узгодження інтересів усіх учасників компанії та інших суб'єктів правовідносин;
- загальний рівень ефективності організації та можливість її поліпшення.

Страховики та страхувальники у процесі взаємовідносин повинні дотримуватися низки принципів, які мають на меті поліпшити відносини між страховою компанією, посередниками та клієнтами, поглибити впевненість і посилити захист останніх. Вони стосуються лінії поведінки кожного з учасників та спрямовують її у єдине комунікативне русло.

Принципи діяльності страховиків і страхових посередників можна сформулювати таким чином:

Професіоналізм. Працівник страхової компанії чи страховий посередник повинен старанно виконувати свої обов'язки та мати достатню компетентність для здійснення страхових операцій.

Обачливість. Керівництво страхової компанії зобов'язане підтримувати належний рівень ліквідності та платоспроможності, здійснювати ефективне управління ризиками.

Задоволення інформаційних потреб клієнтів. Страхова компанія зобов'язана своєчасно надавати клієнту відповідну об'єктивну інформацію з метою прийняття

ним зваженого свідомого рішення; інформувати клієнтів про страхову послугу та будь-які ризики неупередженим та зваженим способом; інформувати клієнта про його обов'язки та обов'язки постачальника послуг. Клієнтам страхової компанії повинна бути надана інформація про: страховика; посередника і особливо про його статус (страховий агент, страховий брокер); страхову послугу (перелік ризиків, що покриваються страхуванням, страхова сума, умови страхування, винятки зі страхування, страховий тариф та ін.); додаткові страхові збори та очікуваний прибуток; розгляд скарг та інші договірні умови).

Взаємна довіра. Для розбудови відносин взаємної довіри страхова компанія як постачальник страхових послуг має отримати від клієнта інформацію, що стосується його страхових потреб та ризикових обставин, що супроводжують об'єкт страхування. Інформація, яка, на думку клієнта, є конфіденційною, повинна розглядатися як така. Клієнти повинні бути поінформовані про їх обов'язок надавати відповідну інформацію.

Уникання конфлікту інтересів. Постачальник страхових послуг повинен запобігати конфлікту інтересів між сторонами. Однак, коли такі конфлікти виникають, страхова компанія повинна надати своїм клієнтам можливість справедливого врегулювання спорів шляхом надання відповідної інформації, застосування внутрішніх правил збереження конфіденційності, відмови від того чи іншого кроку або в інший спосіб. Страховик не повинен безпідставно ставити свої інтереси вище за інтереси страхувальників.

Підтримка ділових стосунків із державними регуляторними органами. Страховик зобов'язаний підтримувати з регуляторним органом ділові стосунки: надавати об'єктивну інформацію щодо дотримання вимог, встановлених чинним законодавством, про будь-яку нерегульовану діяльність тощо.

Організація та контроль діяльності. Страхова компанія повинна здійснювати регулярний контроль своєї діяльності. Система управління в цілому та контролю зокрема залежить від розмірів і складності завдань страхової компанії та посередників, а також від організаційної структури даних суб'єктів господарювання. Наявність персоналу, кваліфікація якого відповідає займаним посадам. Керівництво страхової компанії повинно розподілити обов'язки серед вищого та середнього управлінського складу таким чином, щоб посадові інструкції були чіткими; обов'язки чітко розподілялися між працівниками; страхові операції належним чином відстежувалися через системи внутрішнього контролю на рівні старшої керівної ланки та ради директорів; оптимально поєднувалася індивідуальна та колективна відповідальність працівників компанії.

Застосування надійних механізмів управління компанією. Прийняті механізми управління страховою компанією повинні відповідати вимогам регуляторної системи, сприяти зростанню економічного потенціалу компанії, посилювати взаємодію структурних підрозділів компанії з метою задоволення потреб клієнтів.

Постановка мети та планування. Насамперед має бути визначено мету діяльності, на основі якої розробляється план дій. При цьому необхідно чітко визначити планові завдання та їх виконавців. Завдання повинні бути доцільними,

реальними, мати об'єктивні причини для виконання.

Побудова організаційної структури, адекватної поставленій меті та завданням. Структура повинна відповідати принципам управління, формувати взаємовідносини всередині самої компанії і бути оптимальною для мети її діяльності. Організаційна структура повинна відповідати потенціалу страхової компанії та її позиції на ринку і не бути перевантаженою зайвою робочою силою.

Приведення страхової компанії в робочий стан та його постійне підтримання. Необхідне постійне та достатнє ресурсне забезпечення організаційної структури компанії (інновації, інвестиції, кадри, інформація, технології, матеріальне забезпечення). Ресурсний потенціал компанії має зростати пропорційно зростанню обсягів її діяльності.

Ефективне оперативне управління компанією. Не можна допускати, щоб основною функцією роботи керівництва страховою компанією було лише оперативне управління. Необхідно раціонально збалансувати стратегічне, тактичне та оперативне управління.

4. Сучасні аспекти страхового менеджменту.

Для реалізації стратегії страхової компанії, визначеної різними рівнями управління, необхідні послідовні дії засновників та менеджменту, які здійснюються в рамках даної організаційно-правової структури. Сукупність таких дій отримала назву *бізнес-процесів*.

Основними бізнес-процесами в діяльності страхової компанії є: укладання договору страхування; розрахунок брутто-ставки (страхових платежів); відбір ризиків на страхування; маркетингова діяльність; урегулювання страхових претензій; відшкодування збитків за правом регресу; перестрахування; ретроцесія, інвестування; ризик-менеджмент; упровадження та реалізація нових страхових продуктів. Розрахунок брутто-ставки, ціни на страхову послугу є процесом, що значно відрізняється від встановлення цін на інші товари та послуги. Розрахунок тарифів з будь-якого виду страхування (актуарні розрахунки) є процесом, у ході якого визначаються витрати на страхування даного об'єкта, за його допомогою визначаються собівартість і вартість послуги, що надається страховиком страхувальникові.

Страховий тариф – ставка страхових внесків з одиниці страхової суми за період страхування. В основу розрахунку страхового тарифу покладено принцип еквівалентності зобов'язань, який означає встановлення рівноваги між внесками страхувальників та страховим забезпеченням, яке надається страховиком. Розмір страхового тарифу має повністю задовольнити вимоги страхувальника та забезпечити прибуткову діяльність компанії.

Важливий аспект менеджменту страхової компанії – показник обсягу страхових платежів. Майже вся діяльність страхувача в Україні заснована на збиранні страхових платежів. З цих грошей формуються страхові резерви, виплати страхових сум і страхових відшкодувань, витрати компанії. Тому найбільшій актуальності набувають питання, пов'язані з управлінням страховими платежами та їх плануванням. Вимоги підвищити фінансову стійкість спонукають страхувачів збільшувати кількість договорів страхування.

Ще одним способом підвищення фінансової стійкості може бути збалансованість страхового портфеля – збільшення видів страхування й перерозподіл відповідальності між страхувачами. Існує вид страхування, де збитковість майже 100%, однак він користується популярністю серед населення і є обов'язковим видом. Щоб не працювати у збиток, страхувачі змушені розвивати інші види страхування і за їх рахунок перекривати свої збитки.

Андерайтинг – процес оцінювання та прийняття ризиків на страхування. Андерайтинг включає такі етапи:

- аналіз ризику, що передбачає класифікацію ризиків за джерелами та ступенем небезпеки;
- оцінювання ризику, запропонованого для страхування;
- прийняття рішення про доцільність страхування конкретного ризику;
- визначення термінів, умов і розмірів страхового покриття;
- коригування розміру страхових тарифів.

Андерайтери відбирають ті об'єкти, рівень збитковості яких при страхуванні не перевищує показник, закладений у страхові тарифи.

Врегулювання претензій пов'язане з процесом урегулювання збитків та здійснення страхових виплат і є чи не найважливішою функцією у діяльності страхової компанії. Основні принципи процесу врегулювання претензій:

- правомірність вимог щодо покриття збитків; адекватне відшкодування збитків;
- оперативне здійснення фінансових розрахунків;
- своєчасна та в повному обсязі виплата страхового відшкодування за вимогою страхувальника.

У страхових компаніях існують спеціальні служби врегулювання страхових претензій.

Метою створення таких служб є проведення якісних розслідувань обставин настання страхових випадків, визначення винних осіб, встановлення величини отриманих збитків. Відповідно завданнями таких служб є: перевірка заяв страхувальників про настання страхових випадків; оцінювання причин настання; вивчення страхових актів (сертифікатів) щодо правильності їх формального заповнення, опитування свідків страхових випадків і фіксація результатів такого опитування у відповідних документах; оцінювання завданих страховим випадком збитків (це завдання може виконуватися безпосередньо експертами страховика або сторонніми особами); співпраця з державними органами щодо обставин настання страхового випадку; визначення частки майна, яке не постраждало від страхового випадку й оцінювання можливостей його реалізації; встановлення винних осіб у настанні страхового випадку і якщо це є можливим, оформлення регресних позовів. Служба врегулювання страхових претензій компанії має підпорядковуватися вищому керівництву і звітувати за результатами своєї роботи. Уся діяльність страхової компанії з урегулювання страхових претензій має документуватися.

Ризик-менеджмент охоплює моніторинг та аналіз фінансового стану страхової компанії. *Головна мета ризик-менеджменту* – відслідковувати процеси, що так чи інакше пов'язані з ризиком, який існує при здійсненні страхової

діяльності. В рамках страхової компанії ризик-менеджмент має два напрями:

- регулювання рівня ризику на стадії укладання договорів страхування (перестраховування);
- регулювання рівня ризику в цілому по страховій компанії в процесі господарської діяльності.

Функція ризик-менеджменту не обмежується лише контролем за ступенем ризику. Більш важливо правильно оцінити причини зміни рівня ризику та виконати необхідні дії, які б дозволили його мінімізувати. Розроблення та впровадження нових страхових продуктів є одним із напрямків інноваційної діяльності страхової компанії. Для українських страхових компаній характерна ситуація, коли ця діяльність зосереджена у відділах маркетингу. Розроблення страхового продукту – це комплексна робота усіх підрозділів страхової компанії, яка потребує концентрації зусиль працівників компанії для досягнення спільної мети. Маркетингові дослідження при цьому повинні відігравати допоміжну роль та своєчасно відстежувати зміни у пропозиціях на ринку страхових послуг. Незважаючи на те, що страховий ринок України розвивається, стан страхового менеджменту в компаніях не можна визначити як задовільний. Важливою проблемою страхового менеджменту є недостатній рівень підготовки менеджменту та топ-менеджерів компаній, їх компетентності, знань концепцій менеджменту. Поява нових страхових продуктів, стрімкий розвиток ринку може призвести до збою у діяльності страховика, погіршення його фінансового стану, платоспроможності.

Завданнями розвитку страхового менеджменту в Україні є:

- формування основних засад розвитку страхового менеджменту, розроблення законодавчих і нормативних актів;
- формування бази даних на страховому ринку;
- прогнозування потреби у фахівцях відповідного профілю;
- удосконалення досліджень, що проводяться регулятором;
- встановлення чітких кваліфікаційних вимог до осіб, що працюють у сфері страхування.

З урахуванням економічної, політичної, демографічної ситуації в країні та тенденцій кон'юнктури страхового ринку страхове середовище є невизначеним, динамічним, в окремих напрямках – непередбачуваним. Отже, страхові компанії повинні уважно стежити за всіма змінами середовища, використовуючи для цього менеджмент страхового бізнесу.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте сутність менеджменту страхової діяльності.
2. Назвіть та охарактеризуйте основні складові елементи страхового менеджменту.
3. Розкрийте елементи системи страхового менеджменту.
4. Обґрунтуйте взаємозв'язок суб'єктів, функцій та принципів управління.
5. Поясніть специфічні функції страхового менеджменту (у чому полягає їх «специфічність»?).
6. Розкрийте основні тенденції розвитку сучасного страхового менеджменту.

Тести

1. Страховий менеджмент – вид діяльності, спрямований на працівників страховика з метою координації їх дій для досягнення поставлених перед страховою компанією цілей, а саме:
 - а) для надання страхових послуг страхувальникам;
 - б) для комерційної діяльності на фондовому ринку;
 - в) для фінансового управління страховими резервами.
2. Завдання страхового менеджменту щодо управління прибутковістю передбачає:
 - а) управління грошовими потоками, організацію контролю за станом високоліквідних активів, прогнозування ліквідної позиції страхової компанії;
 - б) управління обсягом і структурою активних і пасивних операцій страхової компанії, вартістю акцій, а також доходами і витратами страховика.
3. До загальних функцій страхового менеджменту належать:
 - а) планування; організовування; мотивування; контролювання;
 - б) формування місії, стратегії, політики, управління дослідженнями, маркетинговою діяльністю, виробництвом, фінансами, людськими ресурсами.
4. Основними завданнями страхового менеджменту є:
 - а) управління ліквідністю;
 - б) управління ризиками;
 - в) управління персоналом;
 - г) управління прибутковістю;
 - д) управління діловою активністю.
5. До специфічних принципів, притаманних страховому менеджменту належать:
 - а) мислити стратегічно; добиватися того, щоб здібні люди захотіли взяти на себе необхідні обов'язки; постійно примножувати свої знання;
 - б) цілеспрямованість; системність; мотивація; економічність; взаємозалежність; оптимальне поєднання державного регулювання та господарської самостійності в управлінні;
 - в) принцип адаптивності; принцип нових задач; принцип динамічної стабільності.
6. Організацію внутрішньофірмового навчання, впровадження ефективної системи оплати праці та моральних стимулів, внутрішнього контролю (аудиту) тощо передбачає завдання страхового менеджменту щодо управління:
 - а) ризиками;
 - б) прибутковістю;
 - в) персоналом.
7. До функцій страхового менеджменту не належать:
 - а) організації;
 - б) перестрахування;
 - в) мотивації.
8. Економічною метою страхового менеджменту є:

- а) максимізація поточного прибутку;
- б) розробка якісних страхових продуктів;
- в) максимізація вартості страхової компанії.

9. Страховий менеджмент – це:

- а) професійне управління діяльністю страхової компанії;
- б) технологія фінансового планування;
- в) процес складання, прийняття та подальший контроль бюджетів.

10. Фінансові ресурси страховика – це:

- а) наявні в компанії грошові фонди, що формуються з різних джерел (власні кошти, залучені кошти, кошти страхувальників, кредитні кошти);
- б) власний капітал страхової компанії та кошти страхових резервів;
- в) грошові кошти, поточні та довгострокові фінансові інвестиції;
- г) активи і пасиви страхової компанії.

Завдання

Завдання 1. Виробниче підприємство застрахувало своє майно на випадок пожежі терміном на один рік на суму 360 тис. грн. Ставка страхового тарифу становить 0,3% страхової суми. Згідно з договором страхування передбачена умовна франшиза 2%. Фактичний збиток склав 140 тис. грн. Визначте розмір страхових платежів та страхового відшкодування.

Завдання 2. Страховик знаходиться на межі банкрутства. Запропонуйте варіанти дій страхової компанії для виконання нею зобов'язань за договорами страхування, зокрема можливу реорганізацію та ліквідацію компанії. Обґрунтуйте найбільш доцільний варіант управлінського рішення.

Завдання 3. Порівняйте поширеність організаційно-правових форм страхових компаній у різних країнах світу.

Завдання 4. Напишіть есе на тему «Сучасні проблеми управління страховим бізнесом».

Використана література:

1. Безугла, В. О., Постіл І. І., Шаповал Л. П. Страхування : навч. посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 582 с.
2. Вовчак О. Д. Страхова справа : підручник. Київ : Знання, 2017. 390 с.
3. Сокиринська І. Г., Журавльова Т. О., Аберніхіна І. Г. Страховий менеджмент : навч. посібник. Дніпропетровськ : Пороги, 2016. 301 с.
4. Страховий менеджмент : навч. посібник / Куцик П.О. та ін. Львів : Вид-во Львів. комерц. акад., 2015. 243 с.
5. Страховий менеджмент : підручник / С.С. Осадець, О.В. Мурашко, В.М. Фурман та ін.; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. С.С. Осадця. Київ : КНЕУ, 2015. 333 с.
6. Супрун А. А., Супрун Н. В. Страховий менеджмент : навч. посібник. Львів : Магнолія-2006, 2016. 301 с.
7. Страховий та інвестиційний менеджмент : підручник / В. Г. Федоренко, В. Б. Захожай, О. Г. Чувардинський та ін.; за наук. ред. В. Г. Федоренка, В. Б. Захожая. Київ : МАУП, 2018. 344 с.

ТЕМА 9

СИСТЕМА ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1. Кадровий менеджмент.
2. Маркетинговий менеджмент.
3. Логістичний менеджмент.
4. Аграрний менеджмент.

Основні терміни та поняття: кадровий менеджмент, персонал, маркетинг, маркетингова діяльність, маркетинговий менеджмент, маркетингова інформаційна система, логістичний менеджмент, логістична функція, суб'єкти логістичного управління, об'єкти логістичного управління, аграрний менеджмент.

1. Кадровий менеджмент.

Кадровий менеджмент – діяльність з управління, що полягає в розробці концепції кадрової політики організації, установи, кадрової стратегії, її принципів і методів, що здійснюється для забезпечення ефективного використання кадрового потенціалу. Успіх діяльності будь-якої організації залежить від її співробітників. *Персонал* – один із найважливіших ресурсів організації, необхідний для досягнення всіх її цілей і завдань. Саме від персоналу безпосередньо залежать економічні та інші можливості організації. Вкладення коштів у людські ресурси й кадрову роботу стають довгостроковим чинником конкурентоспроможності та ефективності діяльності організації в умовах ринкової економіки.

Основним змістом кадрового менеджменту є багатогранний процес впливу суб'єкта на об'єкт управління. Структура цього впливу складається з методів управління працівниками освітнього закладу: адміністративних (організаційно-розпорядчих), економічних, правових, соціально-психологічних та технологічних.

Нова система кадрового менеджменту передбачає сильну й адаптивну корпоративну культуру, стимулюючи атмосферу взаємної відповідальності найманого працівника і роботодавця, прагнення всіх працівників організації зробити її кращою за рахунок підтримки ініціативи на всіх рівнях організації, постійних технічних і організаційних нововведень, відкритого обговорення проблем.

Управління персоналом – це система взаємопов'язаних організаційно-економічних, політичних, соціальних, психологічних і культурних заходів зі створення умов для нормального функціонування, розвитку та ефективного використання трудового потенціалу співробітників організації.

Конкретизована в наведеному визначенні сутність управління персоналом ширше розкривається в його змісті, основою якого стають функції менеджменту: планування, організація роботи, координація, стимулювання, контроль і оцінка. Всі ці функції повинні виконуватися відносно до персоналу організації, причому виконуватися взаємопов'язано, в комплексі. Відтак не можна оминати систему управління персоналом.

Сама *система управління персоналом* призначена виконувати триєдину функцію:

1) сприяння формуванню таких виробничих здібностей людини, які б найбільш повно відповідали вимогам, що пред'являє до співробітника конкретне робоче місце;

2) створення таких виробничих умов, за яких відбувалося б максимальне використання здібностей робітника, розвиток і реалізація його трудового потенціалу;

3) ці процеси не повинні завдавати шкоди фізичному та психічному здоров'ю працівника.

Виконання цієї триєдиної функції можливе за посередництва більш конкретних завдань системи управління персоналом, основними з яких можна вважати такі:

- сприяння реалізації місії організації та досягненню її стратегічної мети;
- забезпечення організації персоналом із достатньою кваліфікацією та високим ступенем зацікавленості в роботі;
- ефективне використання здібностей співробітників, усебічний розвиток і реалізація їх трудового потенціалу;
- підвищення ступеня задоволеності працею і якості життя всіх категорій працівників.

Виконання цих завдань не повинно виходити за межі головної триєдиної функції системи управління персоналом. Спільна функція є однією з інтегруючих властивостей будь-якої системи, яка сприяє забезпеченню її цілісності. Головною метою системи управління персоналом є забезпечення ефективності роботи з організації людських ресурсів та усунення недоліків за такими критеріями: виконання, задоволеність працівників, довгострокова відсутність, прогули, плинність, кількість конфліктів, кількість скарг, кількість нещасних випадків, стабільність. За кожним із критеріїв мають досягатися визначені цілі. Аби організація ефективно працювала, необхідно мати три вирішальних елементи: завдання і стратегія їх виконання; організаційна структура; система управління персоналом.

Функція управління персоналом полягає в тому, щоб вжити заходів у зв'язку з цими змінами і відповідно відреагувати на них. Цілі управління персоналом будуть досягнуті тільки тоді, коли вище керівництво організації буде розглядати персонал як ключ до її ефективності. А досягнення найбільшої ефективності організації передбачає такі завдання:

- 1) розробку програми, досягнення цілей організації;
- 2) ефективне використання знань, умінь і навичок працівників;
- 3) забезпечення організації висококваліфікованими і зацікавленими працівниками;
- 4) прагнення до найбільш повного задоволення працівників своєю роботою, повного самовираження особистості;
- 5) розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, бажання працювати в цій організації;
- 6) допомога у формуванні та збереженні високого морально-психологічного клімату в колективі;

7) розвиток взаємовигідних умов та інтересів працівників і організації.

Ці завдання мають найбільше значення для управління персоналом. Окрім того, управління персоналом допомагає менеджерам уникати помилок, як-от: прийняття на роботу не тих людей, які потрібні організації; збільшення плинності персоналу; незадовільне виконання працівниками своїх обов'язків; витрачання робочого часу на некорисні співбесіди; порушення законодавства про охорону праці; порушення трудових взаємовідносин тощо. Таким чином, конкуренція, дерегуляція і технічний прогрес обумовлюють багато змін у цілях організації, а отже, – і в сфері управління персоналом.

2. Маркетинговий менеджмент.

Маркетинговий підхід охоплює всі стадії руху товару в ринкових умовах, починаючи з вивчення потреб і прогнозування попиту, розробки асортиментної політики й програм виробництва продукції, а також надання різного роду послуг, пов'язаних із реалізацією та споживанням, доведенням їх до кінцевого споживача й закінчуючи організацією післяпродажного обслуговування виробів і заміною їх новими.

Сутність і зміст маркетингової діяльності відображають об'єктивні умови розвитку ринку, який певною мірою втрачає хаотичність і підпадає під регулюючий вплив завчасно встановлених господарських зв'язків, де особлива роль відводиться споживачеві. *Основна мета маркетингу* – забезпечення оптимального співвідношення між попитом і пропозицією продукції визначеного виду й асортименту, досягнення найдоцільнішої швидкості просування товарів (робіт, послуг) на шляху від виробника до кінцевого споживача.

Маркетинг, як управлінська діяльність (як специфічна функція управління) включає в себе: вивчення попиту на конкретний товар на певному ринку; складання програми маркетингу з продукту; встановлення меж ціни товару; розробка маркетингової складової інвестиційної політики організації; визначення кінцевого результату діяльності організації.

Будь-яке завдання маркетингового менеджменту може бути реалізоване за допомогою виконання певних процедур процесу управління маркетингом компанії (рис. 9.1).

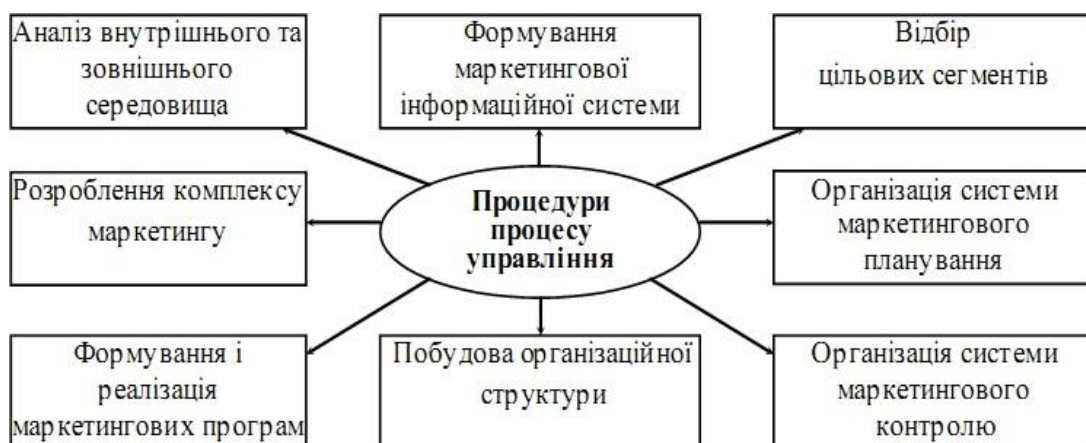


Рисунок 9.1 – Процес управління маркетингом компанії

1. *Аналіз внутрішнього й зовнішнього середовища*, тобто аналіз сильних і слабких сторін компанії та дослідження її ринкових можливостей та загроз.

2. *Формування маркетингової інформаційної системи* – система корпоративного управління, інструментів і методів, призначених для збору, редагування, аналізу, оцінювання, збору та розповсюдження відповідної, своєчасної та точної інформації для поліпшення планування, впровадження та управління маркетингом.

Маркетингова інформаційна система (МІС) – це люди, інструменти та методи, призначені для збору, редагування, аналізу, оцінювання та розповсюдження інформації про маркетингові рішення. МІС дозволяє компанії об'єднувати інформацію з різних джерел і передавати її керівництву шляхом прийняття рішень.

3. *Вибір цільових сегментів*. Дозволяє не витратити маркетингові зусилля на весь ринок, а зосередитися на задоволенні потреб споживачів, які є прибутковими.

4. *Розроблення комплексу маркетингу* – маркетинговий мікс 4Р: *product* (товар), *price* (ціна), *place* (розподіл), *promotion* (просування).

Формулювання товарної політики має на меті надати рішення та відповідні критерії для вирішення таких завдань: інновації, якість продукції та конкуренція, інвентаризація продукції, політика бренду, визначення життєвого циклу та управління продуктами тощо.

При формуванні цінової політики потрібно враховувати цілі бізнесу, витрати, внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ціну, тип попиту, вартість майна, що дозволить кожному виду продукції та сегменту ринку встановлювати рівень цін на основі ринкових умов, норми життєвого циклу продукції та інших чинників.

Політика розподілу передбачає планування, впровадження та контроль відвантаження товарів від виробника до замовника. Її основна функція – забезпечити точну збутову мережу для забезпечення ефективного маркетингу товарів і послуг.

Розроблення та впровадження різних комунікаційних заходів має на меті інформувати, переконати, спонукати споживачів купувати більш активно, зміцнити позицію компанії та її продукції.

5. *Планування маркетингової діяльності* передбачає розроблення конкретного бізнес-плану з використанням інструментів маркетингу на основі стратегічних цілей. Воно поділяється на *стратегічне*, тобто спрямоване на створення й підтримку стратегічної відповідності між цілями організації та її маркетинговими можливостями, *тактичне*, яке включає розроблення деталізованих планів для реалізації стратегічного плану, та *оперативне*.

6. *Створення організаційної структури*. Організація маркетингової діяльності спрямована на розподіл між підрозділами маркетингових функцій, визначення виконавців та узгодження їхніх дій. Оргструктура зазвичай визначається обраною стратегією і поставленими завданнями. Велике значення має організація маркетингової служби, яка може будуватися в різний спосіб.

7. *Формування і реалізація маркетингових програм*. Маркетингова

програма – це набір заходів для планомірного здійснення, що об'єднані єдиною метою та залежать від певних строків.

8. *Організація системи маркетингового контролю.* Контроль маркетингової діяльності – це систематичний процес вимірювання та оцінювання результатів реалізації маркетингових досліджень.

3. Логістичний менеджмент.

У сучасних умовах підприємство являє собою взаємопов'язану та взаємозалежну сукупність елементів – матеріальної бази, персоналу і менеджменту, як діяльності з організації робіт і управління підприємством, включаючи також взаємовідносини між людьми на виробництві. Саме логістичний менеджмент поєднує персонал і матеріальну базу, визначає порядок перетворення персоналом вихідних ресурсів у кінцевий продукт.

Сукупність взаємопов'язаних елементів, яка представляє логістичний менеджмент як єдине ціле, являє собою складну відкриту систему, для якої характерна інтенсивна взаємодія із зовнішнім середовищем, де в умовах ринку відбувається обмін енергією, матеріалами та інформацією.

Логістичний менеджмент – це функція органів управління спеціалізованих та інтегрованих організаційно-економічних систем із використання логістичного підходу до доцільного і цілеспрямованого інтегрованого управління сукупністю внутрішніх і зовнішніх поточних процесів у визначених часових і просторових параметрах середовища, сукупність виробничо-економічних відносин, що дозволяє їх учасникам отримати очікувані стійкі конкурентні переваги й вигоди.

Призначення логістичного менеджменту визначається підтримкою корпоративної стратегії організації за умови оптимізації витрат ресурсів, забезпечення системної стійкості організації у довгостроковій перспективі на конкурентному ринку за рахунок вирішення протиріч між вихідними нормативними регульованими параметрами функціонування його логістичної системи та нормативними регульованими параметрами функціонування такої системи, що прописані за вимогами й обмеженнями обслуговуваних споживачів.

Структуризація системи логістичного менеджменту організації виходить з наявності його організаційної структури, яка складається із взаємопов'язаних і взаємозалежних *суб'єктів* і *об'єктів* логістичного управління, що реалізують встановлену мету логістичної діяльності.

Суб'єктом логістичного управління є як окрема людина, так і група людей. Щодо *об'єктів* логістичного управління, то ними виступають насамперед ресурси організації (матеріальні, інформаційні, фінансові, кадрові та ін.). На цій підставі у практиці логістичного менеджменту набули широкого використання такі поняття, як «управління запасами», «управління фінансами», «управління якістю (праці, продукції, процесу обслуговування тощо)», «управління ефективністю виробництва» та ін.

У вихідному понятті «логістичне управління» знаходить відображення процес застосування не тільки логістичних функцій організації, планування та

моніторингу логістичної діяльності організації, а й інших функцій, які є визначальними у встановленні ефективності всього управління підприємством.

Логістичний менеджмент характеризується активним організаційно-управлінським впливом на параметри будь-якого об'єкта з метою усунення небажаних відхилень від встановлених режимів управління поточними процесами, підтримання стану впорядкованості й динамічної рівноваги організації із зовнішнім середовищем при стимулюванні організації на випередження стагнації та банкрутства.

Сутність логістичного менеджменту можна розглядати як формування та реалізацію системи управління, яка повинна об'єднати послідовність дій управлінського персоналу, відповідних функціональних ланок, логістичних посередників і контрагентів у процесі управління потоками протягом повного логістичного ланцюга «постачання – виробництво – збут» у межах логістичної системи.

У межах логістичного менеджменту виконується інтеграція логістичних функцій, процесів, сфер діяльності тощо. Для реалізації функцій логістики на підприємстві беруть участь багато його підрозділів: маркетингу, матеріально-технічного постачання, планово-економічний, виробничі, збуту, фінансовий відділ, транспортне і складське господарство. Тому відділ (або група логістики) має тісно взаємодіяти з різними службами організації для ефективного управління логістичними процесами. Інтеграційна місія логістики змінює зміст діяльності окремих функціональних підрозділів, переорієнтовує діяльність функціональних менеджерів на інтеграцію зусиль.

Логістична функція – це укрупнена група логістичних операцій, спрямованих на реалізацію цілей логістичної системи. Функція закупівлі (постачання) матеріалів, сировини, напівфабрикатів; функція транспортування має на меті своєчасно доставити матеріали, сировину, напівфабрикати, готову продукцію до місць їх споживання; функція складування і збереження матеріальних ресурсів має на меті забезпечення ефективного функціонування складського господарства; функція управління запасами матеріалів, сировини, напівфабрикатів, готової продукції має на меті мінімізувати витрати на збереження матеріальних ресурсів за рахунок ефективного управління ними; функція розподілу і збуту має на меті інтегративне управління логістичним процесом просування готової продукції із супутнім сервісом від виробників або оптових продавців до кінцевих споживачів.

4. Аграрний менеджмент.

Аграрний менеджмент – це діяльність з організації та координації виробництва у сільськогосподарських організаціях із метою одержання зростаючого прибутку в довгостроковому періоді, а також досягнення інших специфічних для кожного власника організації чи менеджера цілей. Він може розглядатися і як комбінація окремих складових діяльності організації: виробництва, комерційної діяльності, фінансів, маркетингу, управління трудовими ресурсами.

Однією зі специфічних особливостей сільського господарства є те, що тут у більшості випадків поєднуються функції власника і менеджера. Незалежно від того, чи це фермерське господарство, приватне сільськогосподарське підприємство, товариство з обмеженою відповідальністю, кооператив або навіть акціонерне товариство, в усіх цих організаційно-правових формах підприємств тією чи іншою мірою поєднуються функції власника і менеджера.

Особливості функціонування сільського господарства та їхній вплив на прийняття управлінських рішень на рівні аграрної організації можна звести до *трьох груп чинників*.

Перша група – неможливість безпосередньо впливати на рівень сільськогосподарських цін; із метою підвищення ефективності діяльності організації та зростання прибутку менеджер повинен сконцентрувати основну свою діяльність на питаннях організації виробництва та контролю з метою мінімізації собівартості продукції.

Друга група чинників – низькі доходи сільськогосподарських виробників порівняно з працівниками підприємств інших галузей через цінову нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, дисбаланс попиту та пропозиції.

Третя група – нестабільність доходів сільськогосподарських виробників; виявляється в коливанні цін на сільськогосподарську продукцію і відповідно доходів. Причинами такого становища є як нееластичність попиту на сільськогосподарську продукцію, так і коливання обсягів виробництва й попиту на неї.

Загалом сільське господарство є специфічною галуззю, яка значною мірою відрізняється від інших галузей народного господарства. Виокремлюють певні особливості цієї галузі, які визначають специфіку аграрного менеджменту.

Головним засобом виробництва у сільському господарстві є земля, тоді як у промисловості – обладнання, механізми, будівлі тощо. У сільському господарстві економічний процес відтворення переплітається з природними процесами.

Засобами виробництва виступають живі організми – тварини і рослини, що розвиваються за біологічними законами. У ґрунті також відбуваються біологічні процеси, де під дією мікроорганізмів здійснюються розпад і біосинтез різних органічних сполук, унаслідок чого утворюються специфічні для ґрунту органічні речовини й мінерали. Ця особливість відображається в діяльності менеджера й проявляється у необхідності особливого ставлення працівників до засобів і предметів виробництва – землі, тварин, птиці, бджіл та інших живих організмів.

Сільське господарство значно більше, ніж інші галузі народного господарства, залежить від кліматичних умов, що безпосередньо впливають на організацію виробництва й управління ним. Природно-кліматичні умови є визначальним чинником спеціалізації сільськогосподарського виробництва, а це зумовлює специфіку його організації.

На відміну від промисловості, де зазвичай відбувається рух предметів праці, а знаряддя виробництва (машини, обладнання) сконцентровані в одному місці, у сільському господарстві рухаються знаряддя виробництва, а предмети

праці – рослини та тварини – знаходяться на одному місці. Це впливає на формування виробничих витрат, оскільки зумовлює порівняно велику потребу в механізмах і затратах на переїзди й транспортування продукції, а також зумовлює певні особливості операційного менеджменту, пов'язані з необхідністю мінімізації витрат. У сільському господарстві частина виробленої продукції використовується у подальшому виробництві (певну кількість зерна, картоплі та іншої продукції залишають на насіння, для годівлі худоби; частина поголів'я тварин використовується для відтворення стада тощо). Тому не вся вироблена в цій галузі продукція є товарною, що зумовлює особливості планування обсягів виробництва та розподілу продукції, а також організації виробничих процесів.

На відміну від промисловості, в сільському господарстві робочий період не збігається з періодом виробництва. Це пояснюється тим, що виробничий період тут – це час, коли процес здійснюється за безпосередньої участі людини й часу, що проходить під дією природних чинників.

Така особливість сільського господарства позначається на процесі організації виробництва і, відповідно, на прийнятті управлінських рішень. Це стосується організації використання трудових ресурсів і розподілу робочого часу за місяцями та виробничими циклами.

Сезонність виробництва у рослинництві – це виробничий процес, який має найвищу та найнижчу інтенсивність. Виробництво тут здійснюється за певними циклами: підготовка ґрунту до посіву; догляд за посівами; збирання врожаю.

Рослинництво та тваринництво – взаємодоповнюючі галузі сільського господарства. Тваринництво не може розвиватися без кормової бази, а рослинництво – без органічних добрив, що надходять від галузі тваринництва. Паралельний розвиток обох галузей дозволяє більш раціонально використовувати трудові та матеріальні ресурси.

Виробництво сільськогосподарської продукції та формування цін на неї здійснюються в умовах, наближених до досконалої конкуренції, тоді як ціни на ресурси для сільського господарства та на продукцію переробних галузей формуються в умовах недосконалої конкуренції.

Певні особливості мають процеси формування та функціонування соціальної сфери в сільській місцевості, які проявляються у специфіці існування сільських громад, що поєднує виробничі та соціальні проблеми.

Питання для самоконтролю

1. Охарактеризуйте підходи до кадрового менеджменту.
2. Назвіть типові помилки, яких можна уникнути при організації ефективного кадрового менеджменту.
3. На яких принципах базується сучасний кадровий менеджмент?
4. Які чинники впливають на формування кадрової політики?
5. Розкрийте сутність, зміст, мету та завдання маркетингового менеджменту.
6. Визначте об'єкт, предмет та функції маркетингового менеджменту.
7. Перерахуйте необхідні заходи і окресліть проблеми впровадження маркетингового менеджменту в ринкових умовах.

8. Поясніть сутність логістичного менеджменту. Які завдання вирішує логістичний менеджмент як наука?
9. У чому полягає новизна логістичного менеджменту?
10. Назвіть чинники розвитку логістичного менеджменту в умовах глобалізації ринкових відносин.
11. Які проблеми функціонування аграрних підприємств в умовах трансформаційних змін в економіці?
12. Охарактеризуйте функції та принципи аграрного менеджменту.

Тести

1. Провідна роль у системі управління аграрним підприємством належить:
- а) керівникам;
 - б) власникам;
 - в) акціонерам;
 - г) інвесторам.
2. Принципами здійснення аграрного менеджменту є:
- а) соціальна спрямованість;
 - б) законність в управлінській діяльності;
 - в) системність і комплексність;
 - г) прибутковість.
3. Маркетинговий менеджмент як управління діяльністю передбачає:
- а) урахування ринкових умов у діяльності підприємства;
 - б) орієнтацію не тільки на внутрішні можливості підприємства;
 - в) визначення успіху тільки технологічними досягненнями.
4. Метою маркетингового менеджменту є:
- а) маркетингова спрямованість управління, що дозволяє ефективніше задовольняти потреби завдяки обміну й отримувати запланований результат;
 - б) вивчення кон'юнктури ринку;
 - в) розширення технологічного потенціалу підприємства.
5. Логістичний менеджмент – це:
- а) процес управління матеріальними ресурсами між окремими функціональними підрозділами підприємства і між окремими підприємствами;
 - б) управлінські процеси планування, реалізації та контролю ефективного потоку постачання товарів від місця їх виготовлення до точки кінцевого споживання з метою задоволення потреб суспільства з мінімальними витратами;
 - в) процес забезпечення ефективності логістичного ланцюга шляхом цілеспрямованого впливу на оптимізацію та синхронізацію взаємодії поточкових процесів у різних його ланках.
6. Завданням логістичного менеджменту є:
- а) узгодження економічних інтересів безпосередніх і опосередкованих учасників логістичної діяльності на основі максимізації ефекту синергізму та отримання соціального зиску;
 - б) виконання основних управлінських функцій (організація, планування,

регулювання, координація, контроль, облік і аналіз) із метою досягнення цілей логістичної системи;

в) планування, реалізація та контроль ефективного й продуктивного потоку товарів, їх запасів, сервісу, а також пов'язаної інформації від точки їх зародження до точки споживання з метою задоволення потреб споживачів;

г) управління потоком матеріальних ресурсів, незавершеного виробництва та запасів товарних цінностей.

7. Основним завданням управління логістичною діяльністю є:

а) забезпечення механізму розроблення завдання та стратегій у сфері управління матеріальними потоками, їх розподілом;

б) розроблення транспортного обслуговування споживачів;

в) вибір місця розміщення логістичного об'єкта.

8. Загальні функції кадрового менеджменту включають:

а) планування, нормування, мотивацію, контроль;

б) планування, мотивацію, організацію, контроль;

в) планування, організацію, нормування, мотивацію, контроль.

9. Укажіть принцип, який полягає у необхідному розподілі повноважень між керівниками та структурними підрозділами:

а) соціального партнерства;

б) демократизму;

в) автократизму.

10. Особовий склад організації, який також включає акціонерів та власників, – це:

а) адміністрація;

б) кадрова служба;

в) персонал;

г) керівники.

11. Аграрний менеджмент – це:

а) діяльність з організації та координації виробництва на сільськогосподарських підприємствах із метою отримання зростаючого прибутку в довготривалій перспективі;

б) взаємодія економічних суб'єктів щодо створення ними об'єктів вартості;

в) процес організації певної групи людей для досягнення поставлених цілей;

г) процес впливу менеджерів підприємства на процес управління, який заснований на відповідних методах, принципах і функціях.

Завдання

Завдання 1. Проаналізуйте особливості кадрової політики декількох організацій. Зверніть увагу на структуру документів про кадрову політику, терміни дії документів, методи та способи вирішення поставлених завдань за ключовими напрямками тощо.

Завдання 2. Розробіть план упровадження маркетингового менеджменту на підприємстві. Підприємство оберіть самостійно.

Завдання 3. У мережі Інтернет знайдіть інформацію про компанії, які є операторами логістичних послуг 3, 4 та 5 покоління (3PL, 4PL, 5PL).

Охарактеризуйте: а) спосіб організації діяльності кожної із компаній; б) логістичні функції, які виконує кожна компанія; в) види послуг, які вони надають; г) види логістики кожної компанії за масштабами та за характером зон управління.

Завдання 4. Які Ви вбачаєте переваги й недоліки управління господарською діяльністю сільськогосподарських підприємств різних організаційно-правових форм? Обґрунтуйте свою точку зору.

Завдання 5. Використовуючи не менше семи літературних джерел, наведіть визначення одного з наведених понять: а) менеджмент; б) аграрний менеджмент; в) функції менеджменту; г) довгострокова проблема в сільському господарстві; г) короткострокова проблема в сільському господарстві. Результати дослідження подайте в таблиці.

Використана література:

1. Дем'яненко С. І., Кудлай В. Г. Менеджмент агропромислових формувань : навч. посібник (практикум). Київ : КНЕУ, 2014. 262 с.
2. Коваль З. О. Менеджмент персоналу : навч. посібник. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 452 с.
3. Крикавський Є. В., Дейнега І. О., Дейнега О. В., Лорві І. Ф. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2014. 380 с.
4. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
5. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
6. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 323 с.
7. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
8. Норд Г. Л., Нетудихата К. Л. Кадровий менеджмент : методичні рекомендації для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент». Миколаїв : Вид-во ЧНУ ім. Петра Могили, 2021. 40 с.
9. Пушкар З. М., Пушкар Б. Т. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Тернопіль : Осадца Ю.В., 2017. 210 с.
10. Стратегічний розвиток підприємств аграрної сфери економіки України: аналітико-прогнозна оцінка : колективна монографія / за заг. ред. В. К. Савчука. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 366 с.
11. Управління персоналом : підручник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала та ін.; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2018. 404 с.
12. Щербань В. М. Маркетинговий менеджмент : навч. посіб. для вишів. Київ : Центр навчальної літератури, 2016. 222 с.
13. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент : опорний конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 37 с.

ТЕМА 10

СИСТЕМА ОПЕРАТИВНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

4. Фінансовий менеджмент.
5. Засади антикризового менеджменту.
6. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

Основні терміни та поняття: фінансовий менеджмент, об'єкти фінансового менеджменту, активи, структура фінансового управління, фінансовий аналіз, фінансова інформація, фінансова звітність, оцінка фінансового стану, цикл розвитку організації, криза, антикризовий менеджмент, антикризове фінансове управління, банкрутство, антикризові заходи, зовнішньоекономічна діяльність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, фінансовий аналіз, фінансова звітність, фінансова інформація.

1. Фінансовий менеджмент.

Зовнішні та внутрішні фінансові відносини вимагають прийняття управлінських рішень у галузі управління фінансами суб'єктів господарювання, для чого необхідно побудувати систему управління фінансами (на рівні підприємств використовують поняття «фінансовий менеджмент»).

Фінансовий менеджмент – це система розробки й реалізації управлінських рішень щодо формування, розподілу й використання фінансових ресурсів організації, оптимізації обігу їх грошових коштів.

Основні принципи: інтеграція із загальною системою управління підприємством; комплексність формування управлінських рішень; динамізм управління; варіантність; орієнтація на стратегічні завдання.

Фінансовий менеджмент розглядають як суб'єкт і об'єкт управління і є невід'ємною складовою загального менеджменту організації.

Об'єкти фінансового менеджменту: фінанси організації та його фінансова діяльність, тобто економічні відносини, які опосередковані грошовим обігом, зміною розміру та складу власного й позикового капіталу організації. Матеріальною основою фінансового менеджменту є грошові потоки організації.

Головною метою фінансового менеджменту є максимізація добробуту власників капіталу організації.

Основні завдання фінансового менеджменту:

- забезпечення фінансової стійкості в процесі розвитку організації;
- оптимізація грошового обігу й підтримка постійної платоспроможності;
- забезпечення максимізації прибутку організації;
- забезпечення мінімізації фінансових ризиків.

Основні функції фінансового менеджменту як системи управління:

- розробка фінансової стратегії організації;
- створення фінансових організаційних структур;
- формування інформаційних систем;
- здійснення аналізу фінансової діяльності організації;
- здійснення планування фінансової діяльності організації;

- розробка системи стимулювання реалізації прийнятих рішень у сфері фінансової діяльності;
- здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих рішень у сфері фінансової діяльності.

Із метою реалізації процесу управління фінансами підприємств застосовують фінансовий механізм. У його тлумаченні є два підходи: перший – під фінансовим механізмом розуміють функціонування безпосередньо фінансів підприємств; другий – це сукупність форм і методів, інструментів, прийомів і важелів впливу на стан та розвиток організації.

Фінансовий механізм має модель, згідно з якою фінансове забезпечення та регулювання проводять за допомогою фінансових інструментів та індикаторів, при спрямуванні дії фінансового механізму в цілому на реалізацію економічних інтересів учасників фінансових відносин.

Фінансовий менеджмент набуває практичного втілення завдяки фінансовій політиці організації. Її завдання: забезпечення умов для формування максимально можливих фінансових ресурсів та їх раціональне використання; створення максимально ефективної системи управління; організація регулювання й стимулювання соціально-економічних процесів фінансовими методами.

У рамках загальної фінансової стратегії організації можна представити систему формування фінансової політики по окремих аспектах фінансової діяльності:

- політика управління фінансовими ризиками (політика антикризового управління при загрозі банкрутства та політика управління фінансовими ризиками);
- політика формування активів та фінансової структури капіталу;
- політика формування фінансових ресурсів (політика залучення фінансових засобів: банківського кредиту і комерційного кредиту та політика формування власних фінансових ресурсів: податкова політика; дивідендна політика; амортизаційна політика; емісійна політика);
- політика управління активами та інвестиціями (політика управління оборотними активами: запасами, дебіторською заборгованістю, грошовими активами; політика управління інвестиціями: реальними, фінансовими, інноваційними).

Однією з найважливіших складових фінансової політики організації, його фінансової стратегії є управління формуванням та використанням активів організації.

Активи – це економічні ресурси організації у формі належних йому її матеріальних цінностей, які використовують у господарській діяльності з метою отримання доходу.

Управління формуванням активів організації здійснюють у такій послідовності: спочатку визначають потреби в необоротних активах у цілому та в розрізі окремих її видів з оптимізацією внутрішньої структури необоротних активів; визначають потреби в окремих видах оборотних активів з оптимізацією їх внутрішньої структури; оптимізація співвідношення необоротних і оборотних

активів у цілому.

Виходячи з конкретних умов господарювання, структури управління, наявності територіально відокремлених підрозділів, підприємство обирає зручну форму організаційної структури фінансового підрозділу та організацію фінансової роботи. Організаційний механізм господарювання – це сукупність правил, організаційно-правових нормативів і стандартів, що визначають і регулюють (у тому числі) і структуру фінансового управління. Він також включає:

- обов'язки, права та відповідальність органів управління і керівників, організацію процесу їхньої діяльності;
- розподіл робіт;
- оснащення управлінської діяльності оргтехнікою;
- чисельність працівників в управлінні, стимулювання їхньої праці.

Структура фінансового управління – упорядкована сукупність взаємопов'язаних елементів системи, що визначає поділ праці та службових зв'язків між фінансовими підрозділами і працівниками апарату управління з підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень.

Фінансова служба може в своїй структурі мати відділи: фінансовий, планово-економічний, бухгалтерію, сектор економічного аналізу, валютних операцій, аналітичний відділ, фінансового планування, оперативного управління, цінних паперів та інші підрозділи. Структуру, функції та відповідальність усіх підрозділів, їх відносини з іншими ланками управління визначає Положення про фінансову службу (відділ, управління).

Фінансист повинен виконувати такі функції: розробляти фінплан; здійснювати оперативну фінансову роботу (складати платіжний календар, розробляти касовий план, робити розрахунок потреби в короткостроковому кредитуванні); здійснювати управління: фінансовими активами; фінансовими ризиками; здійснювати фінансовий аналіз і контроль; удосконалювати фінансову роботу на підприємстві.

Оптимізація фінансового стану підприємства є однією із головних умов успішного його розвитку в майбутньому періоді. Водночас кризовий фінансовий стан підприємства свідчить про серйозну загрозу його банкрутства. Фінансовий аналіз підприємств включає велику кількість різних видів оцінок результатів їх діяльності.

Фінансовий аналіз є одним із методів спостереження за пристосуванням підприємств до змін умов ринку. *Фінансовий аналіз* – це процес дослідження й оцінки, головна мета якого полягає в розробці найбільш вірогідних передбачень і прогнозів майбутніх умов функціонування підприємств. Фінансовий аналіз включає питання аналізу фінансового стану, прибутку, реалізації продукції та її собівартості.

Основа фінансового аналізу, як і фінансового менеджменту в цілому, складає аналіз фінансових звітів. *Фінансова інформація* являє собою набір даних (у систематизованій певним чином формі) про: склад господарських ресурсів, зобов'язань і фінансових джерел фірми; рівень прибутку й витрат, які дозволяють прогнозувати очікувані доходи та пов'язані з ними ризики; обороти

фірми та якість її активів; обсяг та якість потоків грошових коштів.

Фінансова звітність – це сукупність форм звітності, які складені на основі даних фінансового обліку з метою надання зовнішнім і внутрішнім користувачам узагальненої інформації про фінансовий стан у вигляді, який зручний і зрозумілий для прийняття цими користувачами певних ділових рішень.

При аналізі фінансових звітів використовуються різні методи та прийоми. До прийомів аналізу відносять: 1) горизонтальний (часовий) аналіз; 2) вертикальний (структурний) аналіз; 3) трендовий аналіз; 4) аналіз відносних показників (коефіцієнтів); 5) порівняльний аналіз; 6) факторний аналіз.

Методи можна узагальнити в дві основні групи: 1) неформалізовані: експертних оцінок; порівняльні; побудови системи показників; побудови системи аналітичних таблиць та ін. 2) формалізовані: ланцюгових підстановок; арифметичних різниць; балансовий; відсоткових чисел; простих і складних процентів; дисконтування та ін. Окрім того, широко застосовуються і традиційні методи економічної статистики: середніх та відносних величин; групування; індексний та ін.

Показники оцінки фінансового стану підприємства мають бути такими, щоб усі ті, хто пов'язаний із підприємством економічними відносинами, могли одержати відповідь на питання, наскільки надійне підприємство як партнер у фінансовому відношенні, а отже, прийняти рішення про економічну доцільність встановлення таких відносин із підприємством. У кожного з партнерів підприємства – акціонерів, банків, податкових адміністрацій – свій критерій економічної доцільності. Тому й показники оцінки фінансового стану мають бути такими, щоб кожний партнер зміг зробити вибір, виходячи з власних інтересів.

2. Засади антикризового менеджменту.

Організація має дві тенденції свого існування – функціонування і розвиток, які тісно пов'язані між собою. *Функціонування* – це підтримка життєдіяльності, збереження функцій, визначеність, живучість. *Розвиток* – це зміни, набуття нової якості в умовах змін.

Період зміни якісної характеристики процесу функціонування характеризує поняття «цикл розвитку організації», який складається з основних стадій: стадія підйому; стадія гальмування розвитку; стадія кризи; стадія поживавлення.

Криза – це загострення протиріч, які загрожують організації, її життєдіяльності в наколишньому середовищі, що виникають у процесі взаємодії окремих елементів системи організації між собою та із зовнішнім середовищем.

Підвалинами антикризового управління є: передбачуваність, прискорювання та пом'якшення кризових явищ; можливість і необхідність підготовки до їх наступу; особливість підходів, спеціальних знань та досвіду управління в умовах кризи; можливість управління кризовими процесами; можливість прискорювати та мінімізувати їх наслідки.

Проблема кризи та банкрутства носить загальнодержавний характер, що

знайшло втілення у створенні державної системи контролю, діагностики та захисту організації від фінансового краху і містить заходи організаційно-економічного та нормативно-правового впливу. Визначено коло осіб та груп суб'єктів антикризового процесу: власник організації; фінансовий директор організації; функціональний антикризовий менеджер – співробітник організації; функціональний антикризовий менеджер – співробітник консалтингової фірми, якого залучено на підприємство; державні та відомчі органи; арбітражний керуючий; представники кредиторів, у т.ч. фахівці кризового управління.

Шість функцій антикризового управління, що відображають предмет управління:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління процесами виходу з кризи;
- стабілізація нестійких ситуацій (забезпечення керованості);
- мінімізація втрат та втрачених можливостей;
- своєчасність прийняття рішень.

Система антикризового управління складається з підсистем:

- підсистема діагностики;
- антикризовий операційний менеджмент;
- антикризове фінансове управління;
- антикризовий маркетинг;
- антикризове управління персоналом;
- антикризове організаційне управління.

Під терміном «банкрутство» розуміють неспроможність або відмову юридичної або фізичної особи платити кредиторам за своїми борговими зобов'язаннями з мотивів відсутності коштів.

У світовій практиці законодавство про банкрутство розвивалося за двома різними напрямками: за британською моделлю банкрутство розглядають як спосіб повернення боргів кредиторам за рахунок основних, оборотних і всіх інших наявних коштів шляхом ліквідації боржника – банкрута; за американською моделлю основна мета – через санацію реабілітувати компанію, відновити її платоспроможність. У сучасних умовах у законодавстві розвинутих держав простежують лінію на зближення й інтеграцію обох напрямків, у т. ч. у Законі України «Про банкрутство». У новій редакції Закону України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом» перевагу надають не карним функціям банкрутства (ліквідація та розподіл), а реорганізаційним, спрямованим на збереження кожного суб'єкта господарювання, відродження його потенціалу.

Із точки зору менеджменту настання банкрутства є вже кризовим станом організації.

Із метою виявлення проблем розвитку та перспективних шляхів їх розв'язання на ранніх стадіях залучають механізми діагностики і насамперед економічної діагностики.

Етапи процесу діагностики кризи розвитку організації:

- створення інформаційної бази дослідження;

- діагностика кризового стану та загроза банкрутства організації;
- прогнозування наслідків виникнення ситуації банкрутства організації;
- дослідження та оцінка потенціалу виживання організації;
- узагальнення результатів діагностики кризи розвитку організації.

Діагностика стану об'єкта може бути статичною (на певний момент часу) і діагностикою процесу (протягом певного періоду часу). Діагностику починають з аналізу і здійснюють різними методами: аналітичним; експертним; лінійного та динамічного програмування; діагностикою на моделях. Державні методики проведення діагностики фінансового стану та загрози банкрутства затверджують Міністерство фінансів України та Агентство з питань банкрутства.

Наукові методики діагностики кризи й загрози банкрутства організації розробляють фахівці, фінансові аналітики, фахівці з антикризового управління. Існують експрес-діагностика та фундаментальна діагностика. Поширені методики оцінки фінансового стану та загрози банкрутства організації на основі балансових моделей та статистичних моделей, у т.ч. Z-рахунок Е.Альтмана.

Процес управління в кризових ситуаціях розбивають на дві частини:

- 1) визначення потенційних кризових ситуацій в організації та їх джерел;
- 2) розробка і прогнозування поведінки організації відповідно до можливих сценаріїв розвитку подій.

Основними документами, які мають розробляти на підприємстві, що опинилося в кризовому стані, є програма та план антикризових заходів.

Програма антикризових заходів – це систематизований перелік основних заходів на підприємстві в цілому, його структурних підрозділів та функціональних служб.

План антикризових заходів розробляють на підставі програми; він являє собою детальний план фінансового оздоровлення організації та включає 7 заходів:

- загальну характеристику стану кризи, причини та проблеми, що потребують розв'язання;
- цільові параметри антикризового процесу;
- часові й ресурсні обмеження антикризового процесу;
- детальний план-графік реалізації переліку антикризових заходів;
- бюджет витрачання коштів на реалізацію плану;
- фінансовий план діяльності організації на період реалізації плану, в т.ч. план обслуговування та планування боргів та план руху грошових коштів;
- форми та механізм контролю за реалізацією плану з боку зацікавлених осіб.

Для підтримання фінансової рівноваги, забезпечення стабільної ліквідності, платоспроможності та прибутковості фінансовий менеджмент повинен організувати фінансове господарство на підприємстві таким чином, щоб операційна, інвестиційна та фінансова діяльність здійснювалися з урахуванням вимог політики антикризового фінансового управління.

Антикризове фінансове управління – це система прийомів і методів управління фінансами, спрямована на попередження фінансової кризи та банкрутства підприємства.

Антикризове фінансове управління підприємством розглядають як: 1) систему профілактичних заходів, спрямованих на попередження фінансової кризи: постійний аналіз сильних і слабких сторін підприємства, прогнозування банкрутства, управління ризиками (мінімізація та нейтралізація), впровадження системи попереджувальних заходів тощо; 2) систему управління фінансами, спрямовану на виведення підприємства з кризи, в тому числі шляхом проведення санації чи реструктуризації суб'єкта господарювання.

Елементи системи антикризового управління доцільно запроваджувати на підприємствах, які є фінансово стійкими, і на тих, які опинилися у фінансовій кризі. У першому випадку основне завдання системи полягає в недопущенні фінансової кризи, а в другому – в подоланні фінансової кризи, тобто фінансовому оздоровленні підприємства.

Для подолання кризової ситуації на підприємстві будують систему антикризового управління, що складається з: підсистеми діагностики фінансового стану, оцінки перспектив і розвитку (враховуючи зарубіжний досвід антикризового управління, можна виділити дві найбільш розповсюджені тактики – захисну й наступальну); підсистеми маркетингу; підсистеми антикризової інвестиційної політики; підсистеми управління персоналом; підсистеми організаційно-виробничого менеджменту; підсистеми санації та ліквідації організації, яка розробляє план санації, проводить санаційний аудит та здійснює менеджмент санації (із залученням фінансового капіталу та без нього), а також здійснює ліквідацію організації.

3. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність пов'язана з проведенням різними господарськими суб'єктами ділових операцій на закордонних ринках. У Законі України «Про зовнішньоекономічну діяльність» (ст. 1), прийнятому 16 квітня 1991 р., зазначено, що: «Зовнішньоекономічна діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності заснована на взаємовідносинах як на території України, так і за її межами». Тому очевидно, що зовнішньоекономічна діяльність включає два види ділових операцій: операції українських суб'єктів господарювання за межами України та закордонних господарських суб'єктів із різних країн в Україні. Значення зовнішньоекономічної діяльності в розвитку всіх країн, у тому числі й України, постійно зростає.

Історичний досвід підтверджує вигідність розширення участі країн у міжнародному поділі праці та різноманітних формах міжнародного бізнесу. І навпаки, згортання зовнішньоекономічної діяльності неминуче призводить до уповільнення соціально-економічного розвитку країни, виникнення складних проблем, які неможливо вирішити не лише в економіці, але і в інших сферах суспільного життя. Тому процес глобалізації та інтернаціоналізації господарського життя можна вважати закономірним з огляду на посилення взаємозалежності між країнами і зростаючу схожість їх економік. У сучасному світі чітко простежується тенденція до інтеграції в міжнародному економічному просторі. Доказом цього є тісна взаємозалежність виробництва і міжнародної

торгівлі.

Сьогодні більшість товарів надходить на ринок через зовнішню торгівлю або виготовляється з використанням складників, що завозяться з-за кордону. Процеси економічної інтеграції неоднозначні. Спостерігається підвищення ефективності виробництва за рахунок поглиблення спеціалізації. Завдяки зростанню торгівлі посилюється економічна активність у багатьох країнах. Процес входження України в систему світогосподарських зв'язків багато в чому залежить від якості прийняття управлінських рішень у сфері зовнішньоекономічної діяльності.

Міжнародні ділові операції, як і внутрішні, є результатом визначених управлінських дій: прогнозування і планування, організації, мотивації, керівництва, контролю і т.д. Звичайно, всі зазначені функції менеджменту в зовнішньоекономічній діяльності мають істотні особливості. Скажімо, у процесі планування варто враховувати міждержавні відносини, що впливають на вибір партнерів. Маркетинг зовнішньоекономічної діяльності базується на вивченні міжнародних ринків, особливостей запитів іноземних клієнтів, просування товарів і послуг на закордонні ринки здійснюється з урахуванням місцевих традицій і численних обмежень і т.д.

По-іншому виглядає і функція організації в зовнішньоекономічній діяльності. Наприклад, перед підприємством, що виходить на закордонні ринки, відразу ж постає питання: створювати за кордоном свої підрозділи чи шукати там закордонних посередників? Це специфіка організації зовнішньоекономічної діяльності, оскільки внутрішні ділові операції організовувати набагато простіше і менш ризиковано.

Схожі проблеми виникають і в інших аспектах управління зовнішньоекономічною діяльністю. Це в результаті приводить до того, що із загальної системи управління рано чи пізно при збільшенні обсягу міжнародних операцій виділяється порівняно відособлена підсистема управління (менеджменту) зовнішньоекономічною діяльністю. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД) пов'язаний із застосуванням загальних ідей і концепцій менеджменту у всіх формах зовнішньоекономічної діяльності (експорті й імпорті товарів і послуг, лізингових операціях, прямому інвестуванні і т.д.).

Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в комплексному дослідженні та моделюванні міжнародного середовища у поєднанні з налагодженою взаємодією всіх підрозділів і посадових осіб організації / установи в інтересах продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Отже, звернімо увагу на такі три ключові моменти. По-перше, менеджмент ЗЕД є визначеним процесом, що, насамперед, включає вивчення і проєктування елементів міжнародного середовища: закордонних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв та ін. У цій частині акцент робиться не тільки на аналіз та оцінку майбутніх міжнародних операцій, але і на проєктування взаємовідносин з урахуванням визначених процедур. Цей елемент менеджменту становить майже половину чинників успіху в міжнародному

бізнесі.

По-друге, необхідно домагатися ефективної взаємодії не тільки між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, але і між усіма службами підприємства, що і визначає успіх на міжнародних ринках. Тому менеджмент ЗЕД, безумовно, включає і зусилля інших працівників у просуванні товарів фірми на зовнішні ринки. Наприклад, начальник відділу технічного контролю, організовуючи систему перевірки експортного товару на предмет відповідності умовам зовнішньоторговельного контракту, є важливою ланкою функції контролю в менеджменті ЗЕД.

У випадку досягнення успіху на міжнародному ринку згаданий керівник служби контролю повинен отримати винагороду так само, як і працівники ЗЕД.

По-третє, потрібно наголосити на продуктивному досягненні всією організацією обраних зовнішньоекономічних цілей. Це значить, що критерієм якості менеджменту ЗЕД є не тільки успіх сам по собі (досягнення цілей), але і ціна цього успіху (витрати ресурсів, продуктивність).

Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності тісно пов'язаний із міжнародним менеджментом. Останній є не що інше, як управління транснаціональними компаніями. Оскільки зовнішньоекономічна діяльність включає взаємодію національних і транснаціональних компаній, то вона передбачає взаємодію зовнішньоекономічних підрозділів із міжнародними відділеннями багатонаціональних корпорацій.

При цьому для транснаціональних компаній пріоритетне значення має універсальний міжнародний підхід, а дії в кожній із країн є наслідком цього підходу. Зовнішньоекономічна діяльність у цьому відношенні суперечлива за своєю природою: головним є репрезентування внутрішньонаціональних операцій компанії, а міжнародна діяльність є наслідком внутрішньонаціональних успіхів.

Щодо таких категорій, як міжнародні фінанси, міжнародна логістика, міжнародне право та ін., то кожна з них має власні функціональні основи й закономірності. Міжнародні аспекти при цьому відіграють визначальну роль. Зовнішньоекономічна діяльність підприємств будь-якої країни не може ігнорувати закономірності здійснення кожної зі згаданих функцій міжнародного бізнесу: фінансів, логістики, права, персоналу та ін. Тому менеджмент зовнішньоекономічної діяльності базується на функціональних складових міжнародного бізнесу такою мірою, якою це має відношення до операцій даного підприємства.

Сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності полягає в: комплексному дослідженні, моделюванні міжнародного середовища, налагодженні взаємодії всіх підрозділів і посадових осіб організації / установи для продуктивного досягнення визначених зовнішньоекономічних стратегій.

Мета менеджменту ЗЕД: формування та використання конкурентних переваг фірми за рахунок можливості ведення бізнесу в різних країнах із використанням їх економічних, соціальних, демографічних і культурних особливостей.

Завдання менеджменту зовнішньоекономічної діяльності:

- вивчення і проєктування елементів міжнародного середовища: закордонних партнерів, рівня цін, митних правил, міжнародних норм і звичаїв та ін.;

- забезпечення ефективної взаємодії не тільки між працівниками зовнішньоекономічних підрозділів, але і між усіма службами підприємства;

- продуктивне досягнення всією організацією обраних зовнішньоекономічних цілей.

Функції менеджменту ЗЕД:

- планування та формування короткострокових, середньострокових і довгострокових планів розвитку зовнішньоекономічної діяльності, а також розробка бізнес-планів для нових зовнішньоекономічних проєктів, що припускають залучення зовнішніх джерел фінансування

- створення організаційних підрозділів фірми для здійснення зовнішньоекономічних операцій, розподіл співробітників на ділянки роботи, наділяючи їх відповідними функціями, повноваженнями і відповідальністю та визначаючи форми і методи підготовки й реалізації зовнішньоекономічної діяльності;

- координація та погодження завдань і функцій зовнішньоекономічної діяльності з іншими відділами і підрозділами фірми з метою недопущення суперечностей у рішеннях і забезпечення злагодженості всієї роботи організації;

- оцінювання ефективності зовнішньоекономічної діяльності; визначення прибутковості зовнішньоекономічних операцій окремо по конкретних видах товарів і регіонах та в сукупності по всьому номенклатурному ряду товарів, що поставляються за кордон або імпортуються з-за кордону.

- контроль зовнішньоекономічних операцій як в оперативному, так і в стратегічному режимі на основі поточного моніторингу за ходом реалізації річних, середньострокових і довгострокових планів зовнішньоекономічної діяльності та організація проведення відповідних ревізій, у тому числі і щодо втілення зовнішньоекономічних і маркетингових стратегій в життя.

Принципи менеджменту ЗЕД:

Загальні – невелика кількість загальновизнаних у всьому світі правил, що стали своєрідними загальновідомими істинами (аксіомами), яких дотримуються всі учасники міжнародних ділових операцій.

Специфічні – закріплені у відповідних міжнародних правових актах і є обов'язковими для виконання всіма державами, що підписали той або інший акт.

Національні – закріплюються в законодавчих актах відповідних країн.

Загальні принципи менеджменту ЗЕД: Науковість. Системність. Взаємовигідність.

Принципи менеджменту ЗЕД у ЄС передбачають:

- Контроль і оформлення документів на товари, що перетинають національні кордони.

- Свободу пересування осіб для працевлаштування або постійне місце проживання в будь-якій країні.

- Уніфікацію технічних норм і стандартів відкриття споживчих ринків.

- Лібералізацію фінансових послуг.

- Поступове відкриття ринку інформаційних послуг.
- Лібералізацію транспортних послуг.
- Створення сприятливих умов для промислового співробітництва з урахуванням законодавства про права на інтелектуальну і промислову власність.

➤ Усунення фіскальних бар'єрів тощо.

Національні принципи менеджменту ЗЕД:

- Суверенітет.
- Свобода.
- Юридична рівність.
- Недискримінація.
- Верховенство закону.
- Захист інтересів суб'єктів підприємницької діяльності.
- Еквівалентність обміну.

Питання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та чим він відрізняється від загального менеджменту?
2. Яку роль відіграє менеджмент у розвитку зовнішньоекономічної діяльності України?
3. У чому полягає сутність принципів зовнішньоекономічної діяльності?
4. Охарактеризуйте внутрішні та зовнішні чинники розвитку кризових явищ.
5. Розкрийте сутність антикризового управління.
6. Розкрийте зміст принципів антикризового управління.
7. Охарактеризуйте функції антикризового управління.
9. Визначте особливості фінансового менеджменту, пов'язані з формою власності та сферою здійснення бізнесу.
10. Що є об'єктом, метою та завданнями фінансового менеджменту?
11. Окресліть функції та механізм фінансового менеджменту.
12. Назвіть та охарактеризуйте прийоми фінансового менеджменту.

Тести

1. Укажіть сутність банкрутства:
 - а) відмова власника або фірми сплачувати за власними борговими зобов'язаннями через брак коштів;
 - б) зміни в системі управління підприємством;
 - в) фінансова підтримка підприємства;
 - г) зміна організаційно-правової та виробничої структури боржника.
2. Фінансова санація:
 - а) попереджає банкрутство;
 - б) прискорює банкрутство;
 - в) підвищує платоспроможність підприємства;
 - г) це сукупність заходів, які можуть сприяти оздоровленню підприємства.
3. Укажіть головну мету заходів фінансової санації:
 - а) відновлення виробничої та соціально-економічної функції суб'єкта

господарювання;

- б) підвищення прибутковості підприємства;
- в) розрахунок із працівниками по заробітній платі;
- г) підвищення фінансової стійкості підприємства.

4. У ринковій економіці підприємство є:

- а) об'єктом управління ЗЕД;
- б) суб'єктом управління ЗЕД;
- в) об'єктом і суб'єктом управління ЗЕД.

5. Основою регулювання діяльності підприємств України на зовнішніх ринках є:

- а) Закон «Про захист іноземних інвестицій»;
- б) Закон «Про іноземні інвестиції»;
- в) Закон «Про зовнішньоекономічну діяльність».

6. Створення власних зовнішньоекономічних служб на підприємстві доцільне, якщо:

- а) частка експорту велика в загальному обсязі;
- б) частка імпортової сировини більша за частку вітчизняної;
- в) високий рівень конкуренції на відповідному сегменті світового ринку.

7. До суб'єктів фінансового менеджменту відносяться:

- а) фінансова система;
- б) фінансові відносини;
- в) фінансові важелі;
- г) фінансові служби.

8. Основним напрямом фінансового менеджменту є:

- а) забезпечення оптимальних фінансових умов діяльності;
- б) управління фінансовими ризиками;
- в) контроль ефективності діяльності через показники бюджету доходів та витрат;
- г) оптимізація джерел фінансування активів.

9. Яка типова організаційна модель фінансового менеджменту малого підприємства?

- а) відокремлюються відділ організації поточної фінансової діяльності та відділ інвестицій;
- б) існує значна структурованість функціонально-організаційних елементів фінансового менеджменту з виділенням окремих відділів, бюро, дільниць фінансової служби;
- в) існує значна структурованість апарату управління фінансами (віцепрезидент із фінансів – фінансовий директор – начальники фінансових підрозділів);
- г) існує спрощена модель фінансової служби, роль фінансового директора може виконувати головний бухгалтер.

10. Які завдання фінансового менеджменту стосуються прибутковості?

- а) забезпечення формування достатнього обсягу фінансових ресурсів відповідно до завдань розвитку підприємства в майбутньому періоді;
- б) забезпечення найбільш ефективного використання сформованого обсягу фінансових ресурсів у розрізі основних напрямків діяльності підприємства;
- в) оптимізація грошового обігу;
- г) забезпечення максимізації прибутку підприємства при рівні фінансового

ризика, що передбачається.

Завдання

Завдання 1. Використовуючи фінансову звітність підприємства, обчисліть: показники фінансової стійкості підприємства: коефіцієнт фінансової незалежності; коефіцієнт фінансової стійкості; коефіцієнт концентрації позикового капіталу; коефіцієнт фінансової стабільності; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами; маневреність робочого капіталу.

Завдання 2. Проаналізуйте різні підходи до визначення структури антикризового управління підприємством.

Завдання 3. Підготуйте текст Положення про антикризову службу підприємства, посадові інструкції робітників служби.

Завдання 4. Складіть довідку щодо існування різнобічних форм проведення операцій у сфері зовнішньоекономічної діяльності. Використовуйте для цього мережу Інтернет та засоби масової інформації.

Використана література:

1. Батченко Л. В., Дятлова В. В., Мойсеєнко К. Є., Ткаченко О. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Дятлової В.В. У 2-х частинах. Частина І. Харків : Вид-во «НТМТ», 2018. 259 с.

2. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2013. 504 с.

3. Васьківська К. В., Сич О. А. Фінансовий менеджмент : навч. посіб. Львів : «ГАЛИЧ-ПРЕС», 2017. 236 с.

4. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.

5. Журавльова І. В. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2017. 256 с.

6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.

7. Про банкрутство : Закон України. *Відомості Верховної ради (ВВР)*. 1992., № 31.

8. Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом : Закон України. *Відомості Верховної ради (ВВР)*. 1992. № 42-43.

9. Про зовнішньоекономічну діяльність : Закон України від 16 квітня 1991 року № 959- XII. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <http://rada.gov.ua>.

10. Терещенко О. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посібник Київ : КНЕУ, 2017. 412 с.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

Основна:

1. Баєва О. В. Менеджмент і адміністрування : в 2 ч. Ч. II. Менеджмент : навч. посібник / за ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ : ДП “Вид. дім “Персонал”, 2017. 326 с.
2. Господарський кодекс України. Відомості Верховної Ради України, 2003, № 18, № 19-20, № 21-22, ст.144.
3. Гуторова О.О. Менеджмент організації : навч. посібник. Харків : ХНАУ, 2017. 267 с.
4. 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 : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2017. 271 с.
5. Мальська Н. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій : теорія та практика : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 190 с.
6. Менеджмент організації. Теорія та практика : навч. посібник / за ред. Г.Є. Мошика. Київ : Ліра-К, 2019. 808 с
7. Менеджмент і адміністрування : підручник для магістрів / З.І. Галушка, А.А. Антохов, В.М. Запукляк; Б.Д. Сторощук та ін. Чернівці : ЧНТУ, 2021. 437 с.
8. Менеджмент : навч. посібник / М.М. Шкільняк, О.Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ж.Л. Крисько, І.О. Демків. Тернопіль : Крок, 2017. 252 с.

Додаткова:

1. Батченко Л. В., Дятлова В. В., Мойсеєнко К. Є., Ткаченко О. Г. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Дятлової В.В. : у 2-х частинах. Частина I. Харків : Вид-во «НТМТ», 2018. 259 с.
2. Безугла, В. О., Постіл І. І., Шаповал Л. П. Страхування : навч. посібник Київ : Центр навчальної літератури, 2018. 582 с.
3. Варцаба В. І., Заславська О. І. Сучасне банківництво: теорія і практика : навч. посібник. Ужгород : Видавництво УжНУ «Говерла», 2018. 364 с.
4. Дема Д. І., Дорохова Л. М., Віленчук О. М. Фінансовий менеджмент : підручник. Житомир : ЖНАЕУ, 2018. 320 с.
5. Журавльова І. В. Фінансовий менеджмент : навч. посібник. Харків : Вид-во ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2017. 256 с.
6. Карпюк Г.І. Основи підприємництва: навчальний посібник. 2021. 108 с. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyem nytstva .pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/pto/2021/04/19/Osnovy%20pidpryyem%20nytstva.pdf)
7. Комерційна діяльність : підручник / П. Ю. Балабан, М. П. Балабан, Т. Л. Мітяєва, О. М. Михайленко, Л. О. Попова, М. М. Хурса; за ред. проф. П. Ю. Балабана. Харків : Світ Книг, 2019. 452 с.
8. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями : навчальний посібник у схемах і таблицях. 2-ге вид., допов. і перероб. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

9. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 824 с.
10. Мазур К. В., Кубай О. Г. Менеджмент аграрного підприємства : навч. посібник. Вінниця : ТВОРИ, 2020. 284 с.
11. Маркетинговий менеджмент : навч. посібник / О. С. Борисенко, А. В. Шевченко, Ю. В. Фісун, О. М. Крапко. Київ : НАУ, 2022. 204 с.
12. Мещеряков А. А. Організація діяльності комерційного банку : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 607 с.
13. Михайліченко М. В., Рудик Я. М. Кадровий менеджмент : навчальний посібник. Київ : ЦП «Компринт», 2017. 323 с.
14. Михаліцька Н. Я., Верескля М. Р. Логістичний менеджмент : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2020. 440 с.
15. Моргулець О. Б. Менеджмент у сфері послуг : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
16. Скібіцький О. М. Інноваційний та інвестиційний менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 408 с.
17. Язвінська Н. В. Маркетинговий менеджмент : опорний конспект лекцій : навч. посіб. Київ : КПП ім. Ігоря Сікорського, 2020. 137 с.
18. Mohd Sarwar Mir, Ghulam Hassan Yattoo, Abas Khan, Sunil Kumar. Management. URL: https://www.researchgate.net/publication/353269940_Text_book_of_management?enrichId=rgreq-ce5635355f4313f6a098aad615b74ceb-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzM1MzI2OTk0MDtBUzoxMDQ1ODUxMjUwMTEwNDY0QDE2MjYzNjE3Nzc4NDA=&el=1_x_2&_esc=publication_CoverPdf
19. Magdolna Csath, Stefan Trzcieliński. Management Systems. Methods and Structure. URL: https://www.researchgate.net/publication/269848456_Management_Systems_Methods_and_Structures/link/5497e8850cf2ec13375d5243/download

Інформаційні джерела:

1. Ukrainian Digital Agencies Committee. URL: <http://www.udac.org.ua/about/ratings/2013>.
2. Бізнес-книги. MANAGEMENT.COM.UA. URL: <http://www.management.com.ua/books/>
3. Балановська Т.І., Гогуля О.П., Троян А.В. Основи менеджменту та маркетингу підприємництва : навчальний посібник. Київ : ЦП «КОМПРИНТ», 2018. 518с. URL: http://dglib.nubip.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/6184/1/Balanovska_Osnovu%20menedgmenty%20i%20marcetungy.pdf
4. Інтернет-портал для управлінців. URL: <http://www.management.com.ua>
5. Brian Laung Aoaeh Skype's Business Model. URL: <http://tekedia.com/30422/skypes-businessmodel/>.
5. A simple Business Model Canvas example. URL: <http://fieltnotes.blogspot.com/2012/05/simple-business-model-canvasexample.html>
6. Ліга Бізнес-Інформ. URL: www.liga.net

7. Сучасний менеджер. URL: <https://sites.google.com/site/modernmanadger1/home>
8. OPAL: все про гроші. URL: <http://opal.net.ua/2020/11/30/czto-takoe-menedzhment-opredelenie-sistema-osnovy-i-metody-funkcii-i-vidy-menedzhmenta/>
9. Стратегічні орієнтири. URL: <http://libfor.com/index.php>

Навчальне видання
(українською мовою)

Гуржій Наталія Миколаївна

МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ ЗА ВИДАМИ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Навчальний посібник
для здобувачів ступеня вищої освіти магістра
освітньо-професійних програм
«Менеджмент організацій та адміністрування», «Логістика», «Менеджмент
зовнішньоекономічної діяльності», «Бізнес-адміністрування», «Менеджмент
закладів освіти, культури та спорту»

Рецензент *С.В. Маркова*

Відповідальний за випуск *Т.С. Павлюк*

Коректор *Н.М. Гуржій*