

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

**Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза,
І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник**

**СУЧАСНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
у схемах і таблицях
ЧАСТИНА 1**

Навчальний посібник

**Кривий Ріг
2021**

УДК 005'06(072)
С 911

Рекомендовано до видання Вченою радою Донецького університету економіки та торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (протокол № 15 від 24.06.2021 р.).

Рецензенти:

Ю.Г. Бочарова, доктор економічних наук, доцент
А.О. Касіч, доктор економічних наук, професор
О.К. Єлісєєва, доктор економічних наук, професор

С 911 Сучасний менеджмент у схемах і таблицях. Частина 1: навч. посібник. [Електронний ресурс] / Н.С. Іванова, Н.С. Приймак, І.А. Карабаза, І.В. Шаповалова, Ю.Б. Лижник; ред. Н.С. Іванова. – Кривий Ріг : Вид.ДонНУЕТ, 2021. – 282 с. **URL:**
ISBN 978-966-385-372-7

У навчальному посібнику розглянуті теоретичні та методичні засади таких елементів сучасного менеджменту як базові аспекти менеджменту, управління персоналом, управління інноваціями, управління проєктами та бренд-менеджмент. До кожної теми наведені контрольні питання, тестові завдання, ситуація для обговорення та задачі.

УДК 005'06(072)

© Іванова Н.С., Приймак Н.С.,
Карабаза І.А., Шаповалова І.В., Лижник Ю.Б., 2021
© Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського, 2021

ISBN 978-966-385-372-7

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ	
<i>(Наталія ІВАНОВА, Інесса ШАПОВАЛОВА)</i>	8
1.1. Сутність менеджменту та його загальна характеристика	8
1.2. Виникнення менеджменту як науки	11
1.3. Сучасні моделі менеджменту	17
1.4. Планування в організації	19
1.5. Організація як функція управління	23
1.6. Мотивація як функція управління	29
1.7. Управлінський контроль	38
1.8. Комунікації в системі управління організацією	43
1.9. Керівництво та лідерство	53
1.10. Управління конфліктами, стресами та організаційними змінами	60
1.11. Прийняття управлінських рішень	64
1.12. Ефективність управління	66
Питання, тести для самоконтролю	66
Ситуації для обговорення, задачі	69
Терміни і визначення	73
Англомовний тлумачний словник	77
Список літератури	81
РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ	
<i>(Наталія ІВАНОВА)</i>	84
2.1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств	84
2.2. Управління персоналом як соціальна система	89
2.3. Формування колективу підприємства	93
2.4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу	97
2.5. Кадрова політика підприємства	99
2.6. Аналіз та планування персоналу	106
2.7. Організація професійного набору та найм персоналу	115
2.8. Оцінювання та атестація персоналу організації	127
2.9. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства	134
2.10. Управління процесом вивільнення персоналу організації	146
2.11. Соціальне партнерство у підприємстві	156
2.12. Ефективність управління персоналом	157
Питання, тести для самоконтролю	160
Ситуації для обговорення, задачі	164
Терміни і визначення	168
Англомовний тлумачний словник	171
Список літератури	178
РОЗДІЛ 3 УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ	
<i>(Наталія ПРИЙМАК)</i>	183
3.1. Сутність понять управління інноваціями	183
3.2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління	187
3.3. Державна підтримка інноваційних процесів	189
3.4. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій	192

3.5. Управління інноваційним розвитком організації	195
3.6. Інноваційний потенціал підприємства та його вимірювання	197
3.7. Ефективність інноваційної діяльності на підприємстві та її забезпечення	199
Питання, тести для самоконтролю	200
Ситуації для обговорення	204
Терміни і визначення	205
Список літератури	208
РОЗДІЛ 4 УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ	
	<i>(Юлія ЛИЖНИК)</i> 210
4.1. Загальна характеристика та концепції управління проєктами	210
4.2. Класифікація проєктів та організація проєктної діяльності	212
4.3. Системний підхід в управлінні проєктами	215
4.4. Основи проєктного аналізу	217
4.5. Оточення та організаційна структура проєкту	218
4.6. Життєвий цикл та фази проєкту	221
4.7. Планування проєкту у часі. Календарне планування проєкту	223
4.8. Процес управління проєктом та його автоматизація	225
4.9. Управління проєктом за часовими параметрами	230
4.10. Управління проєктними витратами, фінансування та бюджетування	231
4.11. Планування cash-flow та управління грошовими потоками	232
4.12. Бізнес-план та оцінка ефективності проєкту	234
4.13. Управління проєктними ризиками	236
4.14. Управління якістю проєктів. Контроль якості проєкту	238
4.15. Варіаційне та імітаційне моделювання в управлінні проєктами	239
4.16. Контроль виконання проєкту. Методи контролю реалізації проєкту	240
Питання, тести для самоконтролю	240
Задачі	245
Терміни і визначення	251
Список літератури	255
РОЗДІЛ 5 БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ	
	<i>(Ірина КАРАБАЗА)</i> 257
5.1. Сутність та типи брендів. Сучасний бренд-менеджмент у період кризи	257
5.2. Технологія визначення цілей формування персонального бренду	259
5.3. Підходи та інструменти створення бренду	260
5.4. Аналіз ринку при створенні бренду	262
5.5. Аналіз конкурентів при моделюванні бренду	262
5.6. Аналіз споживачів продукції бренду	263
5.7. Формування архетипу бренду	265
5.8. Управління позиціонуванням бренду	267
5.9. Розробка стратегії бренду	269
Питання, тести для самоконтролю	270
Ситуації для обговорення	274
Терміни і визначення	275
Список літератури	278
ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ	
	280

ВСТУП

Світові завжди будуть потрібні досвідчені управлінці, котрі зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути.

Роберт Фалмер

Навчальний посібник «Сучасний менеджмент у схемах і таблицях» підготовлено спеціально для слухачів освітніх програм управлінського спрямування (07 Управління та адміністрування) для поглибленого вивчення базових дисциплін та усвідомлення і засвоєння їх принципів положень теоретичного, методологічного та прикладного характеру. За стилем викладу навчальний посібник представляє собою структурно-логічний конспект, підготовлений в ілюстративно-графічній формі для більшого сприйняття. Поєднання теорії та практики базових складових менеджменту допоможе сформувати конкурентоспроможного фахівця, здатного ефективно використовувати сучасні технології роботи за відповідним напрямком фахової діяльності.

Посібник містить матеріали, що охоплюють теми дисциплін «Основи менеджменту», «Управління персоналом», «Управління інноваціями», «Управління проектами» та «Бренд-менеджмент». Структура та зміст навчального посібника дозволяють сформувати у здобувачів вищої освіти сучасний науковий світогляд та систему спеціальних знань у сфері менеджменту, управління персоналом, управління інноваціями, управління проектами та бренд-менеджменту.

Опанування матеріалів посібника дозволяє забезпечити:

1) формування:

– **загальних програмних компетентностей:**

здатність до абстрактного мислення, аналізу та синтезу;

здатність вчитися і оволодівати сучасними знаннями;

визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків;

знання та розуміння предметної області та розуміння професійної діяльності;

здатність застосовувати знання у практичних ситуаціях;

навички використання інформаційних і комунікаційних технологій;

здатність працювати в команді;

здатність до адаптації та дії в новій ситуації;

здатність генерувати нові ідеї (креативність);

– **фахових програмних компетентностей:**

здатність визначати та описувати характеристики організації;

здатність визначати перспективи розвитку організації;

здатність розробляти організаційну структуру підприємства;

здатність оцінювати інформацію, що використовує підприємство стосовно її достовірності та об'єктивності;

здатність управляти організацією та її підрозділами через реалізацію функцій менеджменту;

вміння визначати функціональні області організації та зв'язки між ними;

здатність обирати та використовувати сучасний інструментарій менеджменту;

здатність сприймати новоздобуті знання в області безпеки праці та інтегрувати їх із уже наявними;

здатність оцінювати виконувані роботи, забезпечувати їх якість та мотивувати персонал організації.

2) досягнення програмних результатів навчання:

здатність виявляти навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

здатність відповідати за результати своєї діяльності, виявляти навички підприємницької та управлінської ініціативи;

здатність демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

здатність описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

здатність виявляти навички організаційного проектування;

здатність демонструвати навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

здатність виявляти навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

мати навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;

здатність застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

здатність виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

3) набуття результатів навчання (згідно Дублінських дескрипторів):

– знання:

сутності менеджменту, еволюції концепцій менеджменту;

функцій менеджменту (планування, організація, мотивація та контроль);

сутності лідерства, стилів та моделей управління, сучасних концепцій лідерства; сутності конфліктів та методів управління ними;

процесу та складових прийняття управлінських рішень; показників та критеріїв ефективності управління;

сутності управління персоналом у системі менеджменту та як соціальна система;

базових аспектів формування колективу підприємства; розуміння змісту згуртованості і соціального розвитку колективу;

кадрової політики та стратегій управління персоналом підприємства;

механізмів аналізу та планування персоналу;

сучасних методів професійного набору, найму, оцінювання та атестації персоналу;

процесу розвитку і руху персоналу підприємства; особливостей та сучасних методів вивільнення персоналу організації;

видів та типів соціального партнерства;

сутності понять управління інноваціями, інноваційної діяльності;

нормативно-правове забезпечення державної підтримки інноваційних процесів;

сучасних організаційних форм реалізації інновацій та управління інноваційним розвитком організації;
сутності інноваційного потенціалу підприємства та його вимірювання;
загальних характеристик та концепцій управління проєктами; видів проєктів та організації проєктної діяльності;
основ проєктного аналізу;
організаційної структури проєкту та його життєвого циклу;
методів календарного планування проєкту та автоматизації процесів управління проєктами;
видів проєктних витрат, фінансування та бюджетування;
проєктних ризиків та методи управління ними;
варіаційного та імітаційного моделювання в управлінні проєктами;
методів контролю реалізації проєкту;
сутності та типів брендів, сучасного бренд-менеджменту у період кризи;
технології визначення цілей формування персонального бренду;
підходів та інструментів створення бренду;
основ аналіз ринку, конкурентів та споживачів при створенні та моделюванні бренду; стратегій бренду.

– **уміння/навички:**

визначити тип організаційної структури підприємства; визначити та описати характеристики організації; дослідити середовище функціонування організації;
визначити SMART-цілі організації відповідно її стратегії розвитку, місії, візії та цінностей;

обирати стиль та модель управління відповідно поставленій задачі та середовища;

застосовувати знання щодо систем мотивації; взаємодіяти, працювати в команді;

навички самостійної роботи, гнучкого мислення, відкритості до нових знань, бути критичним і самокритичним;

навички підприємницької та управлінської ініціативи;

демонструвати знання теорій, методів і функцій менеджменту, сучасних концепцій лідерства;

описувати зміст функціональних сфер діяльності організації;

навички організаційного проектування;

навички взаємодії, лідерства, командної роботи;

навички пошуку, збирання та аналізу інформації, розрахунку показників для обґрунтування управлінських рішень;

навички обґрунтування дієвих інструментів мотивування персоналу організації;

застосовувати методи менеджменту для забезпечення ефективності діяльності організації;

виконувати дослідження індивідуально та/або в групі під керівництвом лідера.

– **комунікація:**

збирати, інтерпретувати та застосовувати дані щодо основних управлінських аспектів функціонування організації, її середовища, ідентифікації проблем;
доносити результати проведеного дослідження аудиторії;
обґрунтовувати та аргументувати власну думку щодо рекомендованих управлінських рішень вирішення проблеми.

– **відповідальність і автономія:**

спроможність самостійно проводити дослідження, приймати обґрунтовані рішення щодо реалізації функцій менеджменту;

спроможність нести відповідальність за результати досліджень, вироблення та ухвалення рішень щодо вирішення визначених проблем системи управління;

здатність відповідати за результати своєї діяльності;

спроможність нести відповідальність за вироблення та ухвалення рішень у непередбачуваних робочих контекстах.

Навчальний посібник містить такі розділи:

1. Основи менеджменту (д.е.н., доцент Іванова Н.С., Шаповалова І.В.);
2. Управління персоналом (д.е.н., доцент Іванова Н.С.);
3. Управління інноваціями (д.е.н., доцент Приймак Н.С.);
4. Управління проєктами (Лижник Ю.Б.);
5. Бренд-менеджмент (к.е.н., доцент Карабаза І.А.).

РОЗДІЛ 1

ОСНОВИ МЕНЕДЖМЕНТУ

Менеджмент - це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу.

Пітер Ф. Друкер

Основні теми

- 1.1. Сутність менеджменту та його загальна характеристика
- 1.2. Виникнення менеджменту як науки
- 1.3. Сучасні моделі менеджменту
- 1.4. Планування в організації
- 1.5. Організація як функція управління
- 1.6. Мотивація як функція управління
- 1.7. Управлінський контроль
- 1.8. Комунікації в системі управління організацією
- 1.9. Керівництво та лідерство
- 1.10. Управління конфліктами, стресами та організаційними змінами
- 1.11. Прийняття управлінських рішень
- 1.12. Ефективність управління

1.1. Сутність менеджменту та його загальна характеристика

Таблиця 1.1 - Найчастіше використовувані визначення дефініції «менеджмент»

Оксфордський словник	Менеджмент (англ. <i>manage</i> - <i>управляти</i>) – це вміння управлятися зі справами, ситуацією тощо; влада і мистецтво керівництва; манера спілкування з людьми; апарат управління; вміння та адміністративні навички організовувати ефективну роботу апарату управління організації
О. С. Виханський	Менеджмент – це систематизований успішний досвід організацій
П. Друкер	Менеджмент – це генерування людської енергії та надання їй напрямку
Н. И. Кабушкін	Менеджмент – це наука і мистецтво перемагати, вміння добиватися встановлених цілей, використовуючи працю, мотиви поведінки та інтелект інших людей
В. В. Стадник	Менеджмент – вид діяльності, змістом якої є цілеспрямований вплив на працівників організації з метою координації їх дій для досягнення організацією поставлених перед нею цілей.
М. Мескон	Менеджмент – це процес планування, організації, мотивації й контролю з метою формулювання та досягнення цілей організації завдяки праці людей.
Р. Дафт	Менеджмент – це результативне та ефективне досягнення цілей організації шляхом планування, організації, керівництва та контролю організаційних ресурсів
І. Адізес	Менеджмент – це процес, сутність якого полягає у тому, щоб зробити організацію ефективною та результативною в короткостроковій та в довгостроковій перспективах

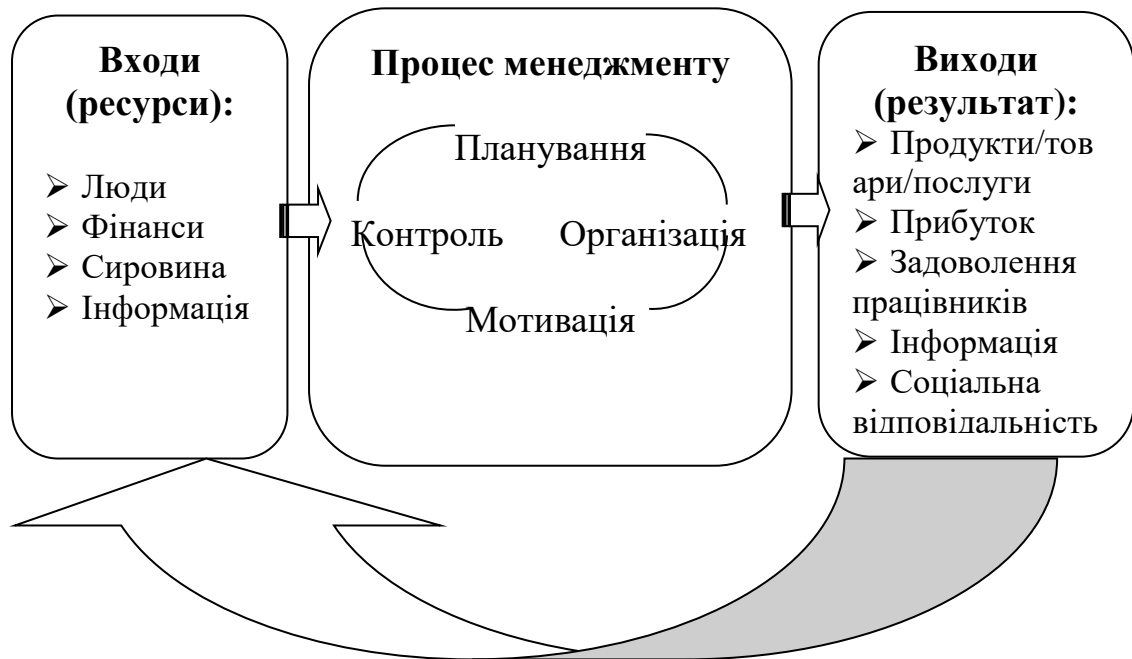


Рисунок 1.1 – Концепція організації як відкритої системи

Таблиця 1.2 – Важливість розвитку загальних управлінських компетенцій залежно рівня управління

Вищий рівень менеджменту	Середній рівень менеджменту	Нижчий рівень менеджменту
Комунікативні	Комунікативні	Комунікативні
Концептуальні	Аналітичні	Технічні
Діагностичні	Діагностичні	Діагностичні
Аналітичні	Концептуальні	Аналітичні
Технічні	Технічні	Концептуальні

де **концептуальні** – це здібності сприймати організацію як єдине ціле з усвідомленням чіткого взаємозв'язку між її частинами, мислити абстрактними категоріями, бачити далеку перспективу; **діагностичні** – це здібності встановлювати причинно-наслідкові зв'язки; **аналітичні** – це здібності розкласти ціле на окремі елементи та аналізувати їх окремо у межах єдиного цілого; **технічні** – спеціальні знання та навички для виконання конкретних завдань; **комунікативні** – це здібності встановлювати та підтримувати тривалу взаємодію з людьми.

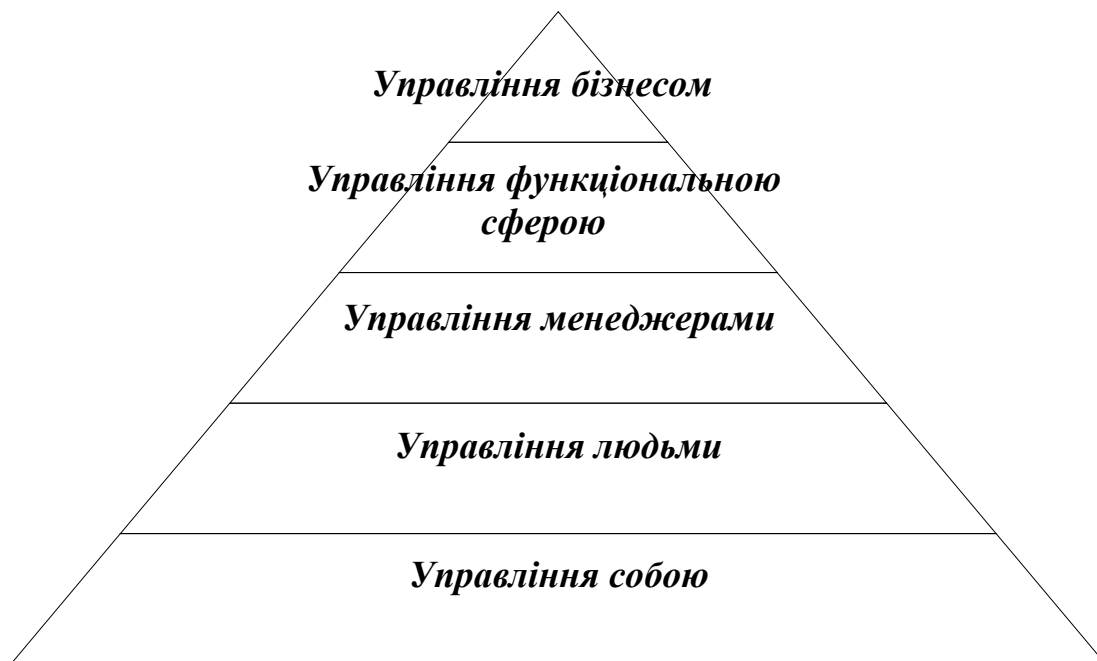


Рисунок 1.2 – Модель розвитку управлінських компетенцій

Таблиця 1.3 – Специфіка компетенцій щодо виконання управлінських функцій відповідно об'єкту управління (зони впливу)

Функції управління	Об'єкт управління	
	управління організацією	управління людьми
Планування	визначення цілей та стратегій розвитку	постановка конкретних цілей і завдань підлеглим
Прийняття управлінських рішень	щодо перспектив стратегічного розвитку організації	щодо вирішення поточних проблем
Організація	формування організаційної структури	розподіл завдань, відповідальності та повноважень
Керування	формування компенсаційної політики, створення систем стимулювання, корпоративної культури	створення мотиваційного клімату, вибір адекватного стилю керівництва, лідерство
Контроль	досягнення ключових показників успішності організації	виконання індивідуальних цілей виконавців
Комунікації	формування комунікаційних мереж та інформаційної системи організації	вибудовування міжособистісних комунікацій та соціальних мереж

Таблиця 1.4 – Класифікація ролей менеджерів Г. Мінцберга

Група ролей	Назва ролі	Характеристика ролі
Міжособистісні ролі	“Символ”	Проведення церемоніальних і символічних заходів, підписання юридичних документів.
	“Лідер”	Ідеологічна робота, надихання і мотивація, навчання, консультування, комунікація основних цілей.
	“Посередник”	Підтримання інформаційних зв'язків як у середині організації, так і за її межами, листування, переговори, зустрічі.
Інформаційні ролі	“Той, хто приймає інформацію”	Пошук і отримання інформації, перегляд періодичних видань, звітів тощо і розповсюдження інформації в середині компанії.
	“Той, хто аналізує інформацію”	Аналіз інформації в середині організації, моніторинг результатів виконання.
	“Той, хто представляє компанію назовні”	Інформування зовнішніх суб'єктів, промови, звіти, записки, представлення організації на офіційних заходах
Ролі, пов'язані з прийняттям рішень	“Підприємець”	Ініціювання нових проектів, пошук нових ідей та їх реалізація.
	“Той, хто усуває порушення”	Усування збоїв в роботі, швидке прийняття рішень в кризових умовах, врегулювання суперечок, розв'язання конфліктів, адаптація до змін у середовищі.
	“Той, хто розподіляє ресурси”	Прийняття рішень щодо розподілу та виділення ресурсів, складання графіків, бюджетів тощо.
	“Той, хто проводить переговори”	Ведення переговорів та представлення інтересів організації у перемовинах з профспілками та контрагентами щодо контрактів, оплати праці, закупівель, бюджетів тощо.

1.2. Виникнення менеджменту як науки

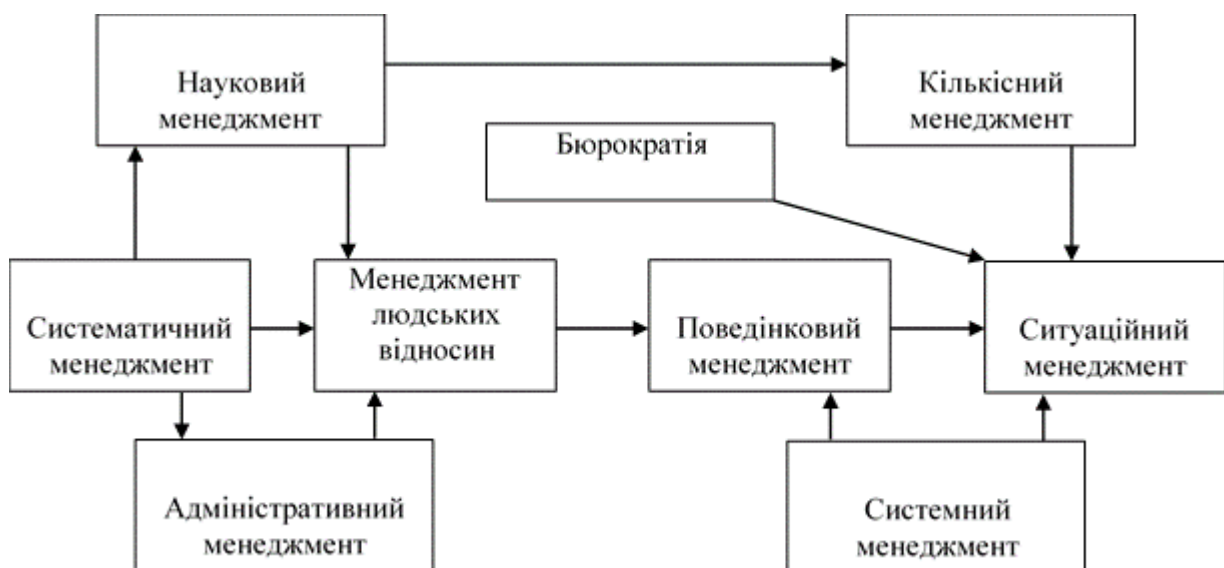


Рисунок 1.3 – Еволюція управлінської думки

Основні напрямки наукової думки	XX століття								XXI століття
	20-і	30-і	40-і	50-і	60-і	70-і	80-і	90-і	до сьогодні
Школа наукової організації управління	↔								
Школа адміністративного управління		↔							
Школа людських стосунків		↔			-----				
Школа поведінкових наук			-----		↔				
Школа науки управління (кількісна)			↔						
Процесний підхід		-----			↔				
Системний підхід			↔						
Ситуаційний підхід					↔				

Рисунок 1.4 – Еволюція менеджменту як науки

Таблиця 1.4 – Змістовна характеристика етапів розвитку менеджменту

Період, роки	Фокус уваги	Ключові рішення	Наукові школи й підходи
початок століття - 1935 р.	ефективне функціонування великої організації	формування ієрархічних структур	школи наукового й адміністративного управління
1936- 1955 рр.	максимізація випуску продукції й підвищення ефективності	заходи по збільшенню продуктивності праці	школи людських відносин й поведінкових наук
1956 - 1970 рр.	посилення управлінського контролю за всіма параметрами бізнесу	побудова систем	системний підхід
1971 - 1980 рр.	успішне конкурентне позиціонування на ринках	стратегічне планування	ситуаційний підхід
1981 - 1985 рр.	ефективна реалізація намічених цілей	корпоративна культура, тотальне управління якістю	ситуаційний підхід
1986 - кінець 80-х рр.	адаптація до змін, щозростають і прискорюються	інноваційний менеджмент	ситуаційний підхід
1990-е рр. і до сьогодні	максимальне використання всіх можливостей менеджменту	лідерство, управління знаннями, нове робоче місце, мережеві структури	нові підходи, що поки що не мають усталеної назви

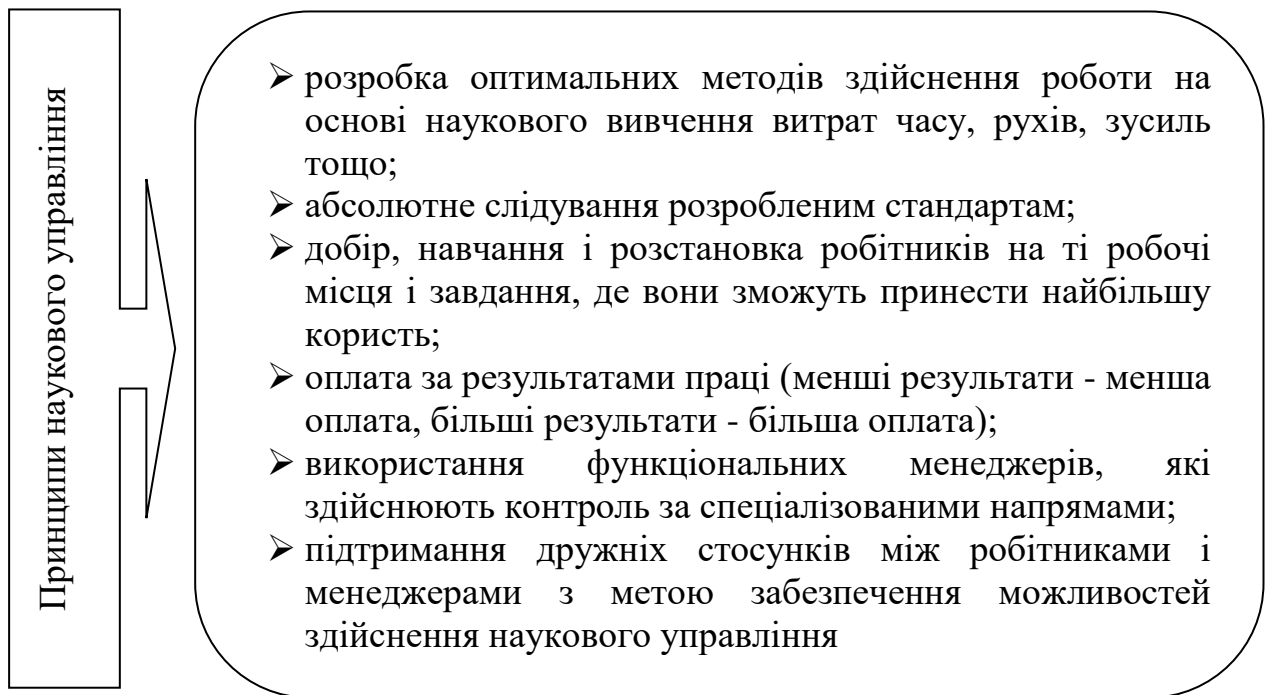


Рисунок 1.5 – Принципи наукового управління Ф.Тейлора

Таблиця 1.5 – Характеристика школи наукового менеджменту

<i>Внесок школи наукового управління</i>	<i>Недоліки школи наукового управління</i>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ використання наукового аналізу стосовно визначення найкращих методів виконання завдання; ✓ добір людей до виконання певних завдань та спеціальне навчання їх; ✓ забезпечення робітників певними ресурсами, що необхідні для досягнення мети; ✓ систематичне використання матеріального стимулювання щодо підвищення продуктивності праці; ✓ формування організації, в якій би кожен робітник реалізовував свій потенціал; ✓ застосування прийомів управління міжособовими відносинами для підвищення ступеня задоволення потреб та продуктивності праці. 	<ul style="list-style-type: none"> – розгляд праці людини на рівні машин, виключення психологічного фактора; – заперечення лінійної системи управління через відокремлення функцій планування; – організація розглядалася як замкнута система.

Таблиця 1.6 – Характеристика класичної (адміністративної) школи

Мета:	створення універсальних принципів управління; базувалася на ідеї, що дотримання універсальних принципів сприятиме тому, що організація досягне успіху.
Видатні представники:	А. Файоль (Франція), Л.Урвік (Англія), Джеймс Д.Муні та А.К.Рейлі (США), М.Вебер (Німеччина)
Лозунг:	«Ефективно працювати - працювати не напружено»
Внесок класичної школи:	визначення принципів управління; опис функції управління; системний підхід до управління всією організацією.
Недоліки класичної школи менеджменту:	спрощене уявлення про мотиви людської поведінки; розглядання організації як замкнутої системи

Таблиця 1.7 – Універсальні принципи управління А. Файоля («Загальне і промислове управління» (1916р.)

	<i>Принцип</i>	<i>Зміст</i>
1.	Поділ праці	спеціалізація дозволяє домогтися більш високих результатів при тому ж обсязі зусиль.
2.	Дисципліна	всі повинні дотримуватися домовленостей, укладених між організацією та її співробітниками.
3.	Порядок	"всьому своє місце і все на своєму місці"
4.	Рівність	керівник повинен ставитися до своїх підлеглих справедливо
5.	Винагорода	співробітники повинні отримувати за свою роботу гідну відповідну зусиллям і результатам винагороду
6.	Ієрархія влади	все управління з самого нижчого рівня і аж до топ-менеджменту повинні утворювати єдину вертикаль - «скалярний ланцюг»
7.	Влада	право віддавати накази завжди має бути урівноважене відповідальністю за наслідки цих наказів
8.	Єдність розпорядження	кожен співробітник повинен отримувати розпорядження і звітувати перед одним керівником
9.	Єдність керівництва	всі операції в організації, які мають одну мету, повинні виконуватись під керівництвом одного начальника
10.	Єдність мети	працівник або група працівників повинна одночасно працювати лише по одному плану, спрямованому на досягнення однієї мети
11.	Стабільність кадрового складу	необхідно сприяти довгостроковим відносинам співробітників з організацією
12.	Ініціатива	сприяння і заохочення підлеглих до пошуку та просування нових ідей
13.	Індивідуальні інтереси підпорядковуються інтересам спільним	інтереси будь-кого із співробітників або групи працівників не можуть перевищувати інтереси організації
14.	Корпоративний дух	формування духу однієї команди, сприяння єдності персоналу організації

Таблиця 1.8 – Характеристика школи людських відносин

Мета:	Акцент з управління виконання людиною механічних завдань перемістився на управління відносин між людьми
Видатні представники:	Мері Паркер Фолетт і Елтон Мейо
Визначає менеджмент	як «забезпечення виконання робіт за допомогою інших осіб
Принципи управління будь-якою організацією (Е. Мейо)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Індивіди мають унікальні потреби, цілі й мотиви. Позитивна мотивація вимагає, щоб з працівниками поводилися як з особистостями 2) Людські проблеми не можуть бути простими. 3) Особисті чи сімейні проблеми працівника можуть несприятливо вплинути на продуктивність праці.

Таблиця 1.9 – Характеристика школи поведінкових наук

Мета:	поліпшення ефективності організації шляхом підвищення ефективності її людських ресурсів
Видатні представники:	Абрахам Маслоу
Головний постулат школи	правильне застосування науки про поведінку завжди сприятиме збільшенню ефективності як окремого працівника, так і організації загалом
Основні положення школи наук поведінки	1) раціональна організація управління, що враховує соціальні та психологічні аспекти трудової діяльності людей; 2) досягнення соціальної стабільності, тобто вирішення соціальних проблем людей; 3) жорстка ієрархія підлеглих та формалізація організаційних процесів, що несумісні з природою людини
Внески школи людських відносин	дослідження, які спрямовані на збереження здоров'я працівників в умовах виробництва, використання психологічного фактора
Недоліки класичної школи менеджменту:	намагання досягти високої продуктивності праці тільки за рахунок створення позитивних психологічних умов

Таблиця 1.10 – Характеристика кількісної (управлінської) школи

Основні положення школи наук поведінки	1) нова концепція менеджменту шляхом використання математичних методів і комп'ютерної техніки, дав їй відповідну назву 2) Вважають управління процесом логічним і таким, що піддається формалізації, який можна виразити математично 3) особливу роль відіграє технічне та програмне забезпечення
Завдяки застосуванню економіко-математичних методів можна вирішувати такі завдання	1) управління запасами; 2) управління масовим обслуговуванням; 3) розподіл обмежених ресурсів між споживачами; 4) заміна старого обладнання; 5) пошук рішень через раціональний перебіг можливостей; 6) застосування теорії ігор; 7) прогнозування; 8) імітаційне моделювання.
Дослідження операцій	фахівці-управлінці ставлять завдання, тобто структурують управлінські проблеми, формулюють перелік обмежень і вимоги до критеріїв ефективності їх розв'язання здійснюють фахівці з дослідження операцій. Вони розробляють модель ситуації «випробування» моделі наданням змінним кількісних значень
Внесок кількісної школи:	–розробка та застосування моделей для поглибленого розуміння управлінських проблем; –розвиток кількісних методів на допомогу керівникам у складних ситуаціях
Недоліки класичної школи менеджменту:	вузькоспеціалізований підхід до управління; неможливість повного врахування людського фактора

Таблиця 1.11 – Розвиток підходів в загальній теорії управління

Системний підхід	<p>– це набір якихось посібників чи принципів для керівника, це спосіб мислення стосовно організації та управління, в його основі лежить розгляд проблем як єдиного цілого, як системи.</p> <p>– це напрям методології соціально-наукового пізнання і соціальної практики, в основі якого лежить дослідження об'єктів як систем.</p> <p><i>теорія 7-С</i>: ефективна організація формується на базі семи взаємопов'язаних складових, зміна кожної з яких з необхідністю вимагає відповідної зміни інших шести. <i>Ключові складові</i>: Стратегія; Структура; Системи; Штат; Стиль; Кваліфікація; Розділені цінності.</p>
Процесний підхід	<ol style="list-style-type: none"> 1). Множинність підходів на основі принципів та процесу; 2). Поява серйозних змін у природі та зміст навчання менеджменту; 3). Зростання усвідомлення зовнішнього середовища і відповідальності менеджменту; 4). Вплив ідей поведінкових кількісних наук; 5). Розвиток теорії систем у менеджменті як прагнення до єдності.
Ситуаційний підхід	<p>Основа <i>концепції стратегічного управління</i>, одним з основоположників якої є великий американський фахівець в області менеджменту <i>Ігор Ансофф</i>.</p> <p><i>Суть</i>: одні й ті ж функції управління по-різному реалізуються в конкретних ситуаціях. Тому завдання менеджменту полягає в тому, щоб на основі всебічного аналізу ситуації та її факторів підібрати відповідні прийоми і методи вирішення виникаючих проблем з урахуванням їх переваг, недоліків і реальних можливостей застосування</p> <p><i>Чотири обов'язкові дії</i>, які повинні здійснюватися менеджментом в управлінні організаціями в конкретних ситуаціях:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) аналіз ситуації з точки зору її впливу на організацію, 2) визначення підходу і способу реагування на ситуацію, 3) використання стилю управління відповідно до потенціалу та культури організації, 4) проведення змін з метою адаптації організації до ситуації і досягнення найвищої ефективності.
Комп'ютеризація управлінських процесів	<p>Три основні класи програмної продукції інтегрованих систем управління:</p> <p><i>MRP</i> (Manufacturing Requirements Planning) – управління виробництвом;</p> <p><i>MRP II</i> (Manufacturing Resource Planning) – управління виробництвом з елементами фінансового планування, зворотного зв'язку та моделювання;</p> <p><i>ERP</i> (Enterprise Resource Planning) – управління всіма різновидами ресурсів підприємства (матеріальними, фінансовими, трудовими, інформаційними тощо), включаючи моделювання, різноманітні аналітичні інструменти, оптимізацію прийняття управлінських рішень. ERP також створюють можливості для управління зовнішніми стосунками підприємства із постачальниками, замовниками, партнерами тощо.</p>

Таблиця 1.12 – Рекомендовано для прочитання

Management Theories	Bureaucratic Management	Leadership Theories
Top Management Skills	Administrative Theory by Fayol	Hawthorne Studies
Key Management Styles	Taylor's Scientific Management	Maslow's Hierarchy of Needs
Concept of Management	Behavioral Approach to Management	Theories of Team Development
Principles of Management	Modern Approaches to Management	Theory Z of Management
Management Principles by Fayol	Quantitative Theory of Management	Team Leadership Theory

1.3. Сучасні моделі менеджменту

Таблиця 1.13 – Основні риси сучасного менеджменту

1.	відмова від деяких управлінських напрацювань класичних шкіл, згідно з якими успіх організації залежав лише від внутрішніх факторів;
2.	використання в управлінні системного та ситуаційного підходів;
3.	визначення соціальної відповідальності менеджменту перед суспільством і людьми, які працюють в організації;
4.	демократизація управління;
5.	визначальної ролі в організації набуває її організаційна культура;
6.	орієнтація менеджменту на інновацію, інтеграцію та інтернаціоналізацію;
7.	вирішальним фактором управління виробництвом стає інформація;
8.	сучасний менеджмент стає наукомісткою сферою діяльності;
9.	управління підприємством дедалі більше залежить від економічної політики держави

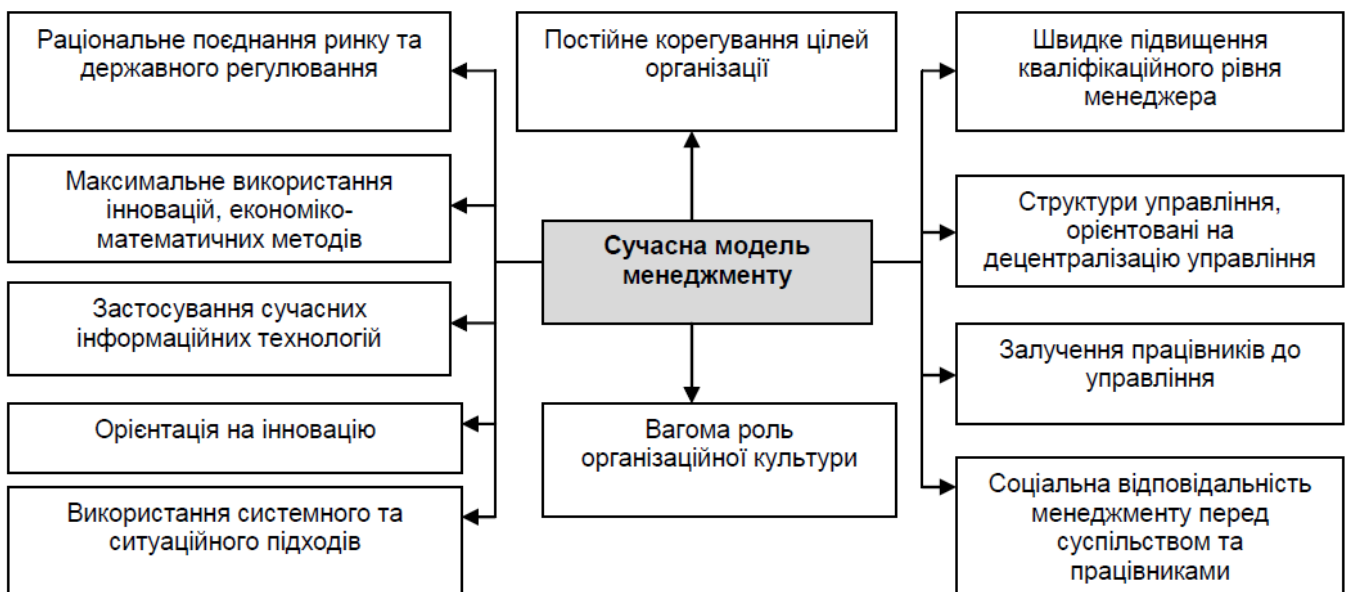


Рисунок 1.6 – Основні риси сучасного менеджменту [1]

Таблиця 1.14 – Принципи сучасної вітчизняної моделі менеджменту [1]

Принцип менеджменту	Зміст принципу
Єдиноначальності	Надання керівникові широких управлінських повноважень при персональній відповідальності за результати роботи
Колегіальності	Прийняття управлінських рішень на основі узгодження думок
Науковості	Використання нових наукових концепцій, прогресивного досвіду підприємств
Матеріального та морального стимулювання	Врахування потреб та інтересів працівників
Економічна ефективність	Результативність, мінімальні витрати для одержання відповідного результату
Демократизму	Залучення працівників до управління підприємством
Підпорядкування особистих інтересів загальним	Пріоритет загальноколективних інтересів перед індивідуальними
Підготовки та розстановки кадрів	Забезпечення стабільності кадрів та професіоналізації управління

Принцип менеджменту	Зміст принципу
Відповідальності соціальної (відповідальності)	Створення чіткої організаційної структури, розробка положень про підрозділи, права та обов'язки керівників, посадові інструкції виконавців, матеріальна відповідальність підрозділів, розробка положень про преміювання; чітке прийняття наказів і розпоряджень; дотримання моральних принципів
Спадковість господарських рішень	Єдність економічних явищ і процесів, як послідовності кількісних і якісних змін, які здійснюють в часі і просторі
Оптимальне сполучення галузевого та територіального управління	Найбільш раціональне розміщення і розвиток продуктивних сил вимагає врахування екології, ступеня ефективності використання робочої сили, зайнятості населення, розвитку соціальної інфраструктури, задоволення матеріальних і духовних потреб населення
Основної ланки	Визначення основного фактору досягнення цілей, що дозволяє зосередити всі види ресурсів на виконання ключових завдань
Унікальність ресурсів та організаційних здібностей	Неоднорідність кожного підприємства визначається унікальністю ресурсів та організаційних здібностей, що визначає конкурентні переваги підприємства

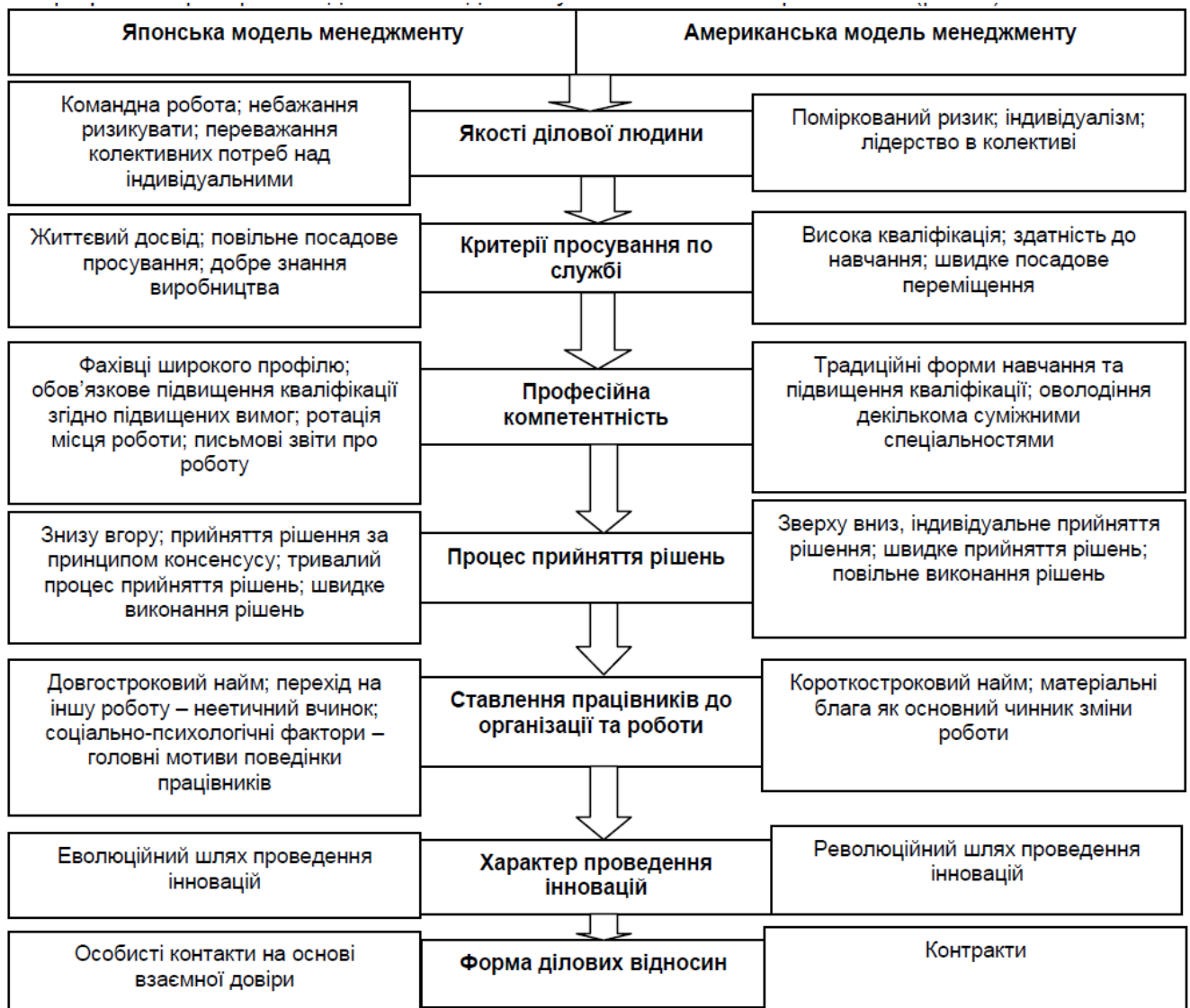


Рисунок 1.7 – Японська та американська моделі менеджменту [2]

1.4. Планування в організації

Таблиця 1.15 – Змістовні характеристики планування

Визначення:	Планування – це процес визначення цілей діяльності організації та прийняття рішень щодо їх досягнення.
Зміст процесу планування	Пошук відповідей на три ключових запитання: 1) Де організація знаходиться у даний момент (який її стан, яка ситуація зовні)? 2) Чого організація прагне досягти (куди вона прямує, які її цілі)? 3) Як саме організація досягне цього стану (яка програма її дій)?
Мета планування	Створення системи планових документів, де визначається зміст та певний порядок дій, які треба здійснити для забезпечення довготривалого існування організації
Етапи здійснення процесу планування	1) Визначення цілей діяльності організації. 2) Вибір стратегій досягнення цілей. 3) Розробка планів реалізації стратегій
Система планів	<i>Стратегічний (генеральний) план</i> складається на основі аналізу тенденцій ринкової кон'юнктури, прогнозів та бачення вищим менеджментом перспектив організації (план диверсифікації, ліквідаційний план, план НДР). <i>Загальнокорпоративний середньостроковий (тактичний) план</i> є продовженням стратегічного і конкретизованим у нові проекти. <i>Стратегічні плани</i> окремих ділових одиниць, що входять до складу організації. <i>Тактичні плани</i> : план маркетингу; фінансовий план; план виробництва; план закупок, план збуту; бізнес-план. Програми (плани-програми), проекти.

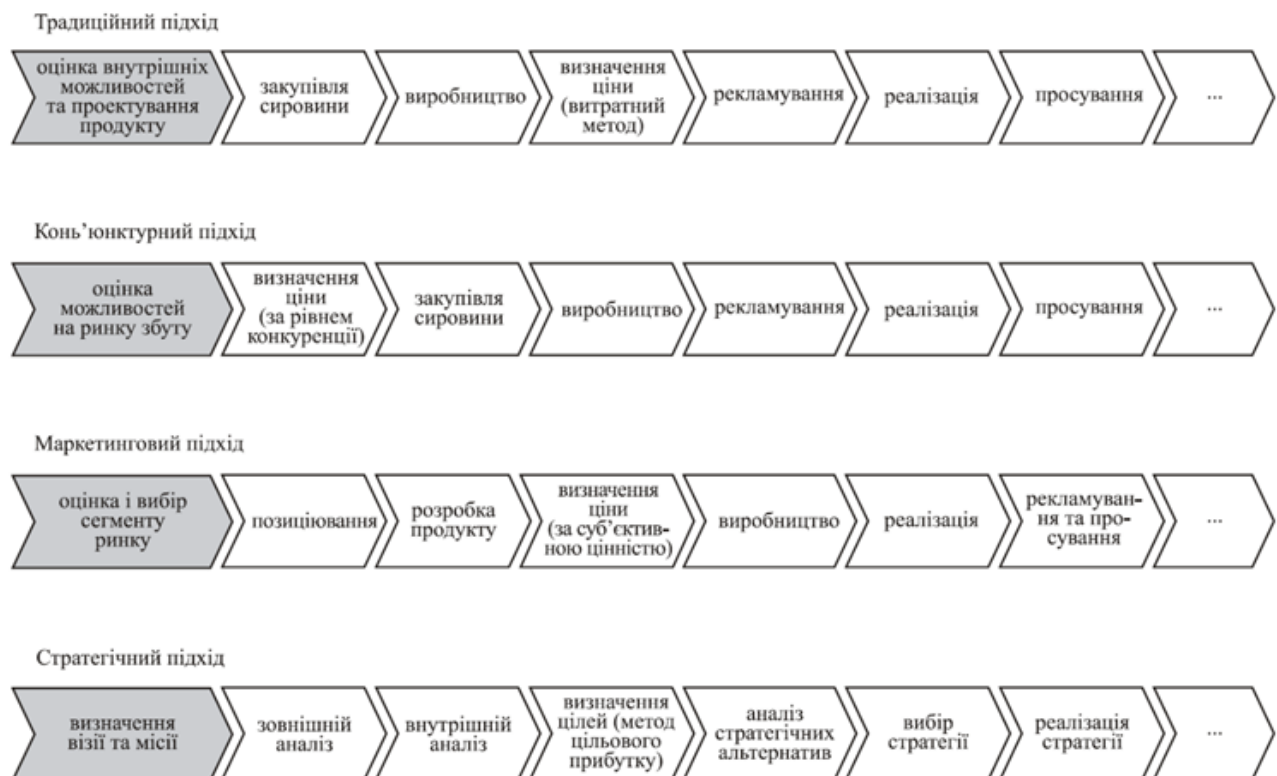


Рисунок 1.8 – Логіка мислення за різних підходів до планування (ланцюги створення цінності для споживача)

«Стратегічне планування – це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень, пов’язаних з високим ступенем ризику, на систематичній основі, з максимальним розумінням їх вірогідного майбутнього; це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих довгострокових рішень в життя; це оцінка результатів цих рішень порівняно з вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв’язку» (П. Друкер)

Таблиця 1.16 – Етапи стратегічного планування

Етап 1.	Інформаційне забезпечення
Етап 2.	Визначення місії та цілей організації.
Етап 3.	Вибір методів аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.
Етап 4.	Оцінювання та аналіз факторів зовнішнього середовища.
Етап 5.	Оцінювання та аналіз факторів внутрішнього середовища
Етап 6.	Прогнозування умов функціонування та результатів виробничо-господарської діяльності підприємства
Етап 7.	Обґрунтування інструментарію вибору стратегій.
Етап 8.	Формування варіантів стратегій.
Етап 9.	Вибір оптимальної стратегії.
Етап 10.	Оцінювання стратегії на предмет відповідальності установленим критеріям.

<ul style="list-style-type: none"> • за рівнем абстракції <ul style="list-style-type: none"> ○ візія (“vision”, бачення) ○ місія (“mission”) ○ цілі SMART 	<ul style="list-style-type: none"> • за часовим інтервалом <ul style="list-style-type: none"> ○ короткострокові ○ середньострокові ○ довгострокові
<ul style="list-style-type: none"> • за сферою реалізації <ul style="list-style-type: none"> ○ маркетингові ○ фінансові ○ операційні ○ по персоналу ○ бухгалтерські тощо 	<ul style="list-style-type: none"> • за організаційним рівнем <ul style="list-style-type: none"> ○ загальноорганізаційні ○ дивізіональні ○ групові ○ індивідуальні
<ul style="list-style-type: none"> • за характером формулювань <ul style="list-style-type: none"> ○ кількісні ○ якісні 	<ul style="list-style-type: none"> • за ступенем відкритості <ul style="list-style-type: none"> ○ офіційно проголошені ○ неофіційні

Рисунок 1.9 – Класифікація цілей

«Візія без діяльності стає тільки мрією, а діяльність без візії є безглуздою суетою» Р. Ділтс

Таблиця 1.17 – Зміст візії, місії, цілей

Візія	<ul style="list-style-type: none"> ✓ причина створення організації з точки зору власника; ✓ чітке бачення майбутнього організації, її амбіційна гіпер-ціль, що не будується на історичному принципі, а являє собою прив'язку до майбутнього, яке розділяється всіма співробітниками и за які вони готові боротися; ✓ концентрований вираз бажаного стану організації який деталізуються в місії, структурі, цінностях та культурі організації.
Місія (mission)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ чітко окреслена причина існування організації з точки зору суспільства, головне призначення організації, яке виправдовує її створення і є основою формування системи цінностей, якою мають керуватися всі працівники організації. ✓ чітко визначає межі бізнесу, його фокус, особливості його ведення для даної компанії, логіку існування організації для клієнтів і всіх зацікавлених осіб. Місія відповідає на питання: “Чому споживач повинен купувати саме нашу продукцію?”.
Цінності	це пріоритети організації, які виступають критерієм правильності прийняття рішень, особливо спірних; визначають образ компанії, формуючи її впізнаваність на ринку; те, на чому компанії заробляють
Головна ціль(-і)	визначається в розвиток місії, але на даний конкретний період (найчастіше рік). На відміну від візії та місії, головна ціль має відповідати критеріям SMART. Головна ціль має розкладатися на цілі та підцілі (дерево цілей, каскадування, збалансована система показників) які необхідно реалізувати для досягнення головної цілі

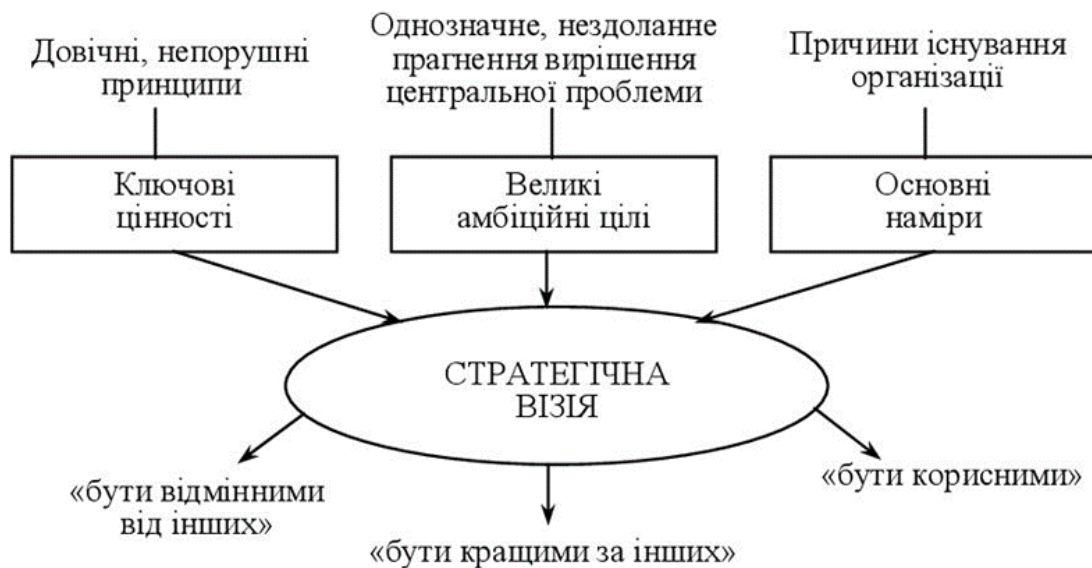


Рисунок 1.9 – Стратегічна візія

Таблиця 1.18 – SMART-цілі

Specific	конкретна
Measurable	кількісно вимірювана
Achievable	реалістична, досяжна
Relevant	адекватна, несуперечлива іншим цілям
Time-bound	обмежена часовими інтервалами
+	сформульована письмово

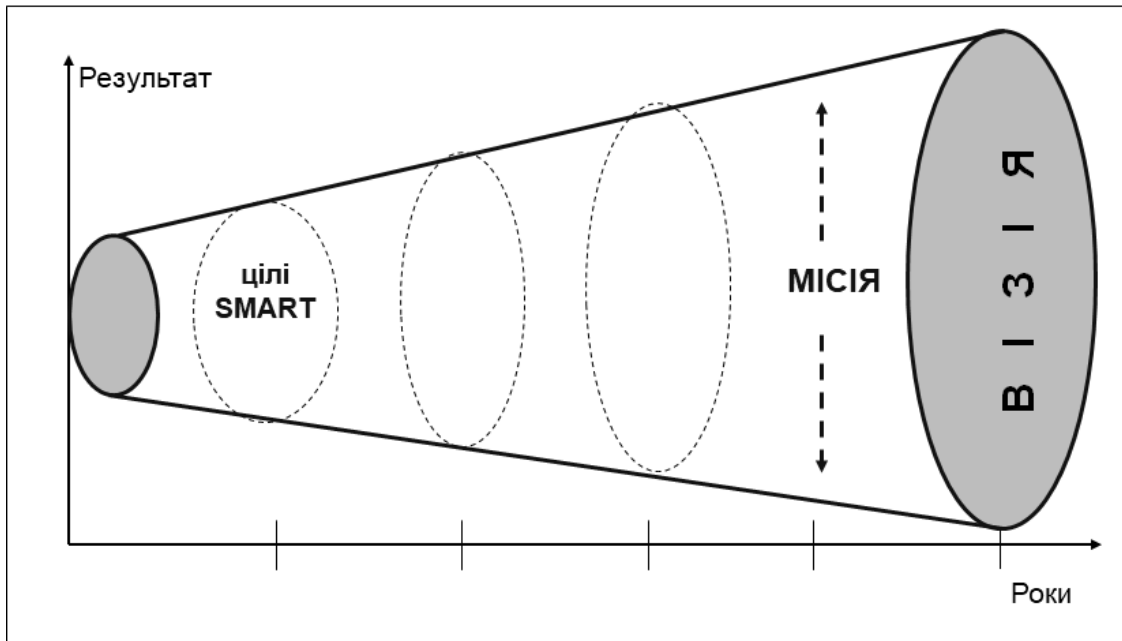


Рисунок 1.10 – Схематичне зображення взаємозв’язку стратегічних цілей [3]

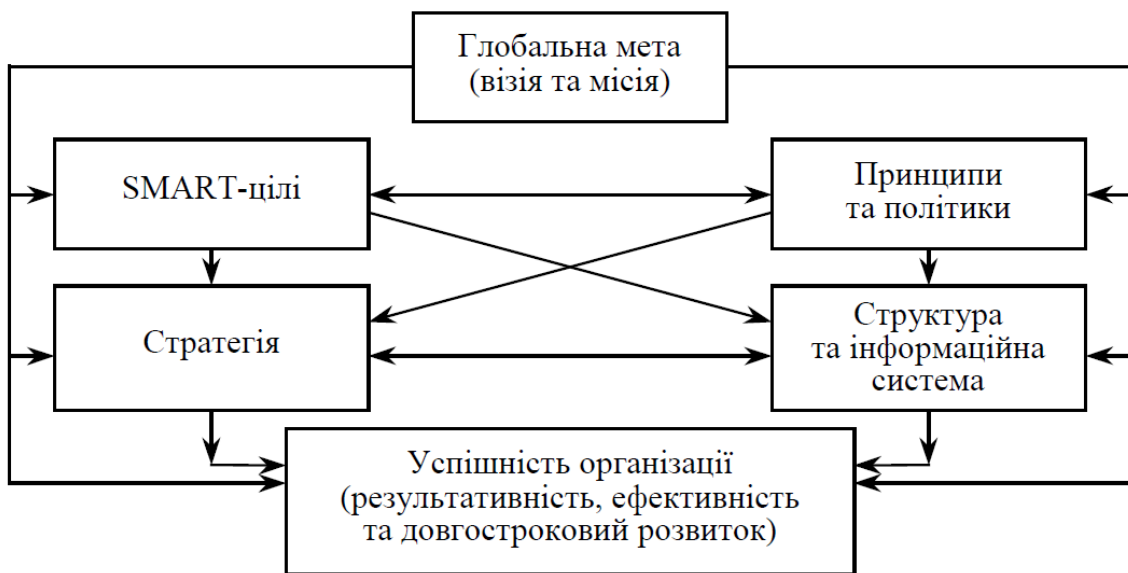


Рисунок 1.11 – Елементи системи управління організацією та їх взаємозв’язок [3]

Таблиця 1.20 – Приклади візії [4]

Amazon:	"To be Earth's most customer-centric company where customers can find and discover anything they might want to buy online."
Ben & Jerry's:	"Making the best ice cream in the nicest possible way."
Caterpillar:	"Our vision is a world in which all people's basic needs – such as shelter, clean water, sanitation, food and reliable power – are fulfilled in an environmentally sustainable way, and a company that improves the quality of the environment and the communities where we live and work."
Google:	"To provide access to the world's information in one click."
Habitat for Humanity:	"A world where everyone has a decent place to live."

Hilton Hotels & Resorts:	"To fill the earth with the light and warmth of hospitality."
IKEA:	"To create a better everyday life for the many people."
Intel:	"If it's smart and connected, it's best with Intel."
LinkedIn:	"Create economic opportunity for every member of the global workforce."
Oxfam:	"A world without poverty."
Patagonia:	"Build the best product, cause no unnecessary harm, use business to inspire and implement solutions to the environmental crisis."
Prezi:	"To reinvent how people share knowledge, tell stories, and inspire their audiences to act."
Samsung:	"Inspire the world, create the future."
Smithsonian:	"By 2022, the Smithsonian will build on its unique strengths to engage and to inspire more people, where they are, with greater impact, while catalyzing critical conversation on issues affecting our nation and the world."
Southwest Airlines:	"To become the world's most loved, most flown and most profitable airline."
Sweetgreen:	"To inspire healthier communities by connecting people to real food."
TED:	"Spread ideas."
Walgreens:	"To be America's most loved pharmacy-led health, well-being and beauty company."
Warby Parker:	"To offer designer eyewear at a revolutionary price, while leading the way for socially conscious businesses."
Wyeth:	"To lead the way to a healthier world. By carrying out this vision at every level of our organization, we will be recognized by our employees, customers and shareholders as the best pharmaceutical company in the world, resulting in value for all."

1.5. Організація як функція управління

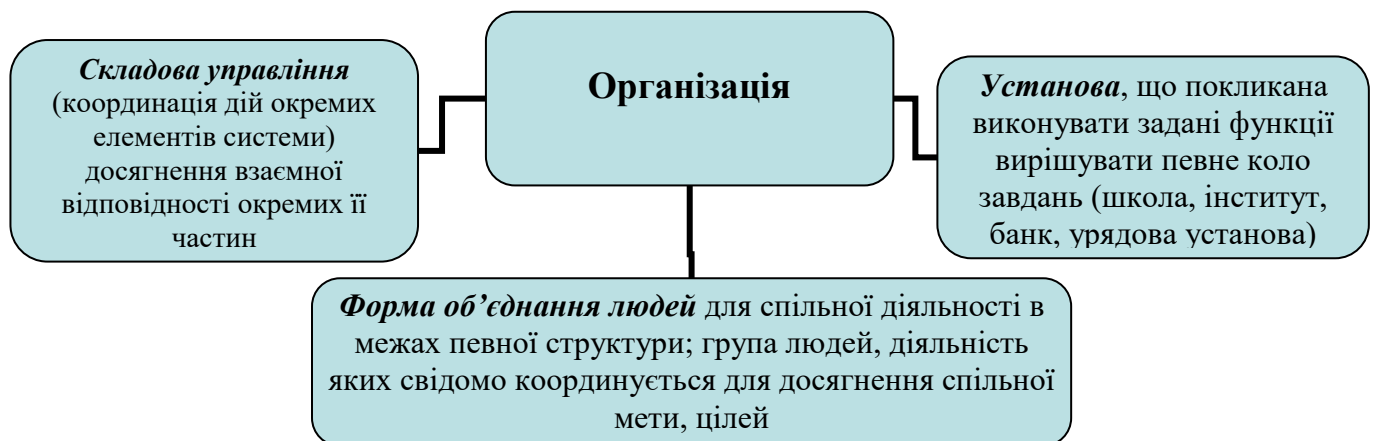


Рисунок 1.11 – Сутність поняття «організація»

Організація як функція управління – це процес розміщення і використання організаційних ресурсів для досягнення стратегічних цілей організації, що виражається в розподіленні праці як по горизонталі, так і по вертикалі, формування структури влади та механізмів координації робочих завдань

За способом і метою створення <ul style="list-style-type: none"> формальні неформальні 	За кількістю цілей <ul style="list-style-type: none"> прості складні 	За величиною <ul style="list-style-type: none"> великі середні малі 	Форма власності <ul style="list-style-type: none"> приватні колективні комунальні державні
За формами підприємства <ul style="list-style-type: none"> підприємства господарські товариства банки страхові компанії тощо 	За характером адаптації до змін <ul style="list-style-type: none"> механічні органічні 	Мета і характер діяльності <ul style="list-style-type: none"> комерційні Некомерційні 	Національна належність капіталу <ul style="list-style-type: none"> національні; іноземні; змішані.

Рисунок 1.12 – Класифікація організацій

Таблиця 1.21 – Малі та середні підприємства

Визначення Європейської Комісії					
Тип підприємства	Кількість працівників		Річний оборот (в млн. євро)		Річний баланс (в млн. євро)
Дуже мале підприємство	< 10	та	≤ 2	або	≤ 2
Мале підприємство	< 50	та	≤ 10	або	≤ 10
Середнє підприємство	< 250	та	≤ 50	або	≤ 43
Визначення МСП в Україні					
	Мікропідприємство	Мале	Середнє	Велике	
Кількість працівників	≤ 10 осіб	≤ 50 осіб	Компанії, що за своїми ознаками не можуть бути класифіковані як малі або великі підприємства	≥ 250 осіб	
Річний дохід	≤ 2 млн. євро	≤ 10 млн. євро		≥ 50 млн. євро	

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище придатне для їх спільної діяльності.

Таблиця 1.22 – Основні складові організаційного процесу

Складові	Зміст
розподіл праці	розподіл загальної роботи в організації на окремі складові частини, достатні для виконання окремим робітником відповідно до його кваліфікації та здібностей
департаменталізація	групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо)
делегування повноважень	підпорядкування кожної такої групи керівникові, який отримує необхідні повноваження
встановлення діапазону контролю	визначення кількості робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеріві
створення механізмів координації	забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності

Організаційна структура в теорії управління визначається як абстрактна категорія, що характеризується трьома організаційними параметрами: ступенем складності; ступенем формалізації; ступенем централізації

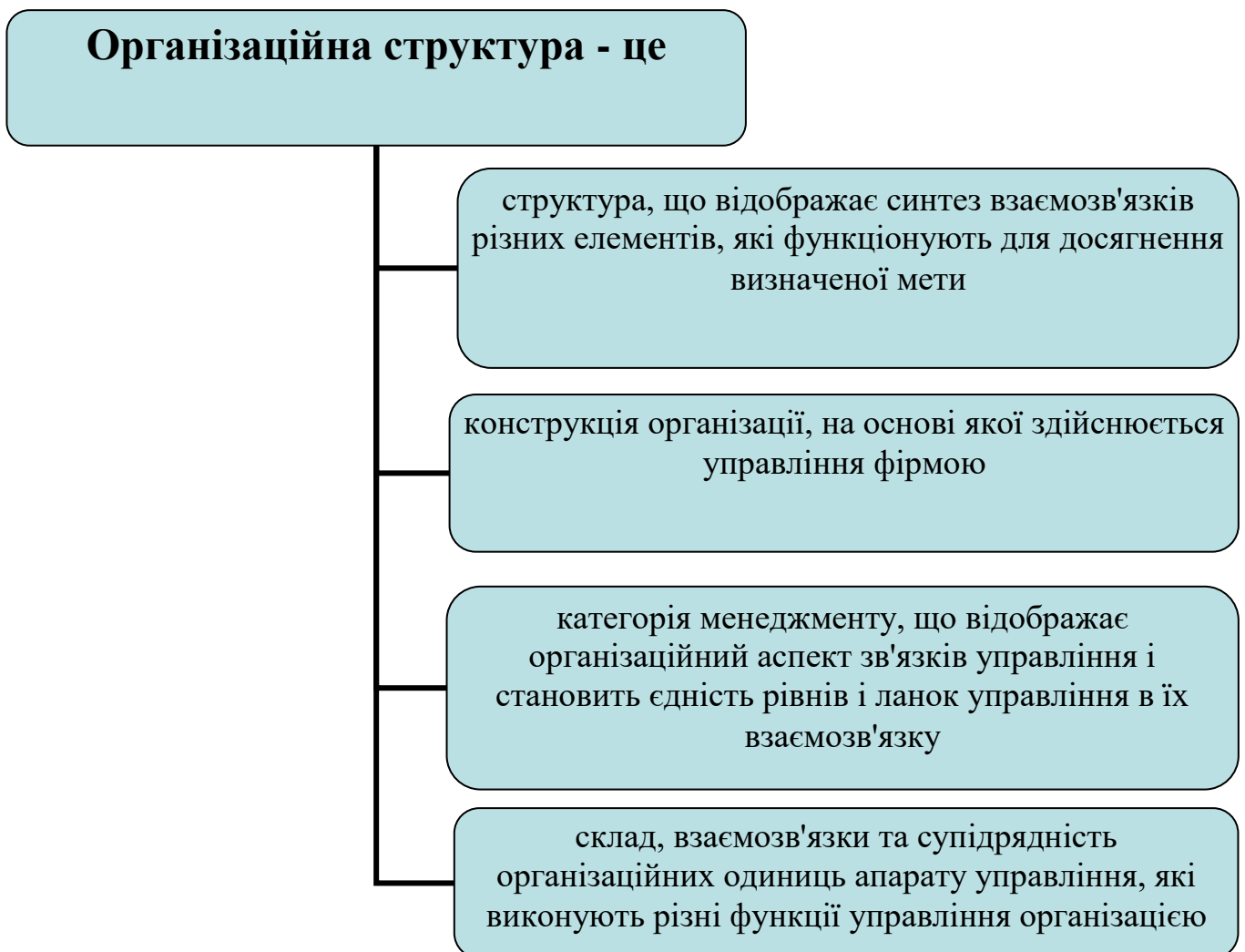


Рисунок 1.12 – Зміст організаційної структури

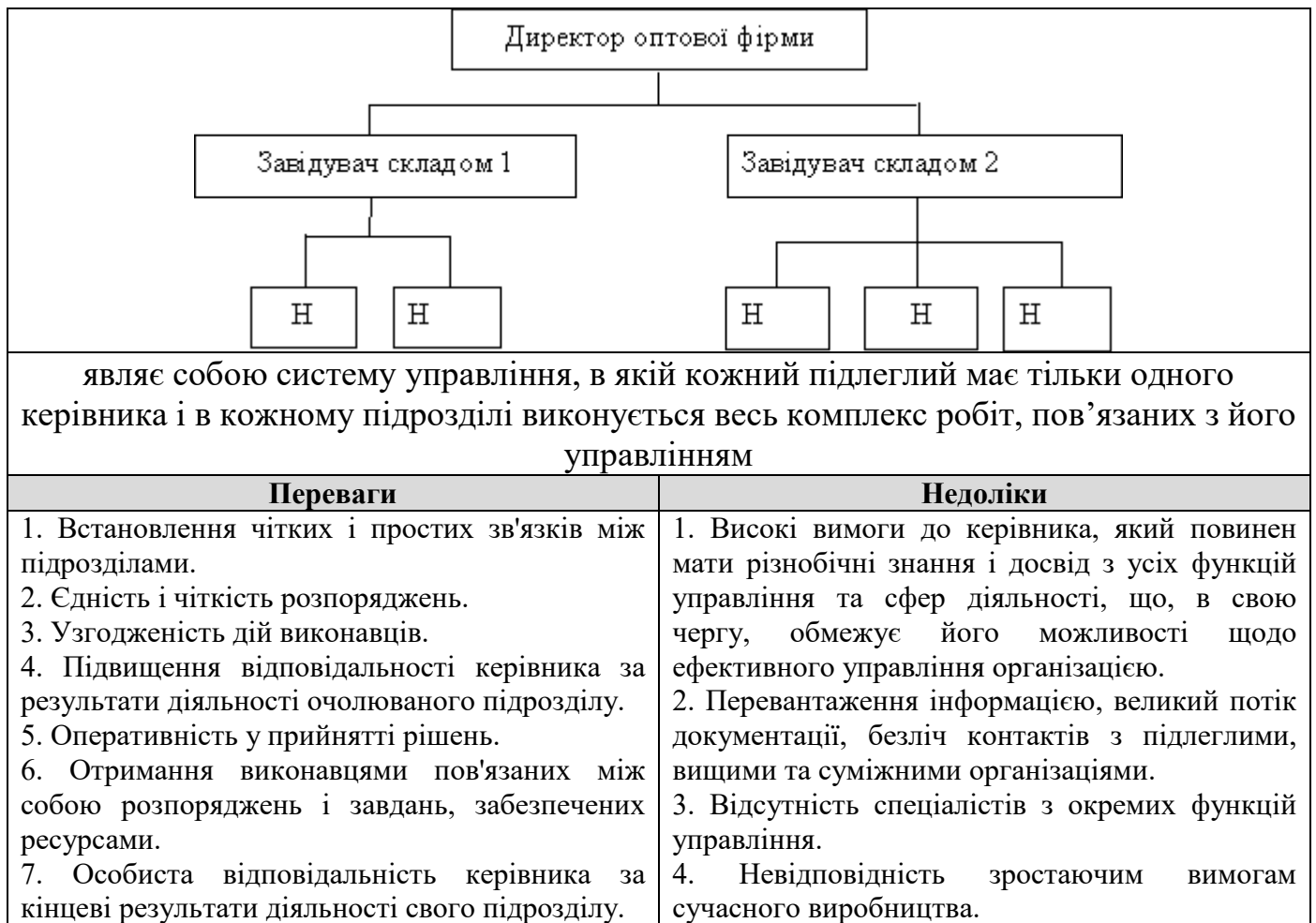


Рисунок 1.13 – Організаційна структура лінійного управління



Рисунок 1.14 – Схема лінійно-штабної організаційної структури

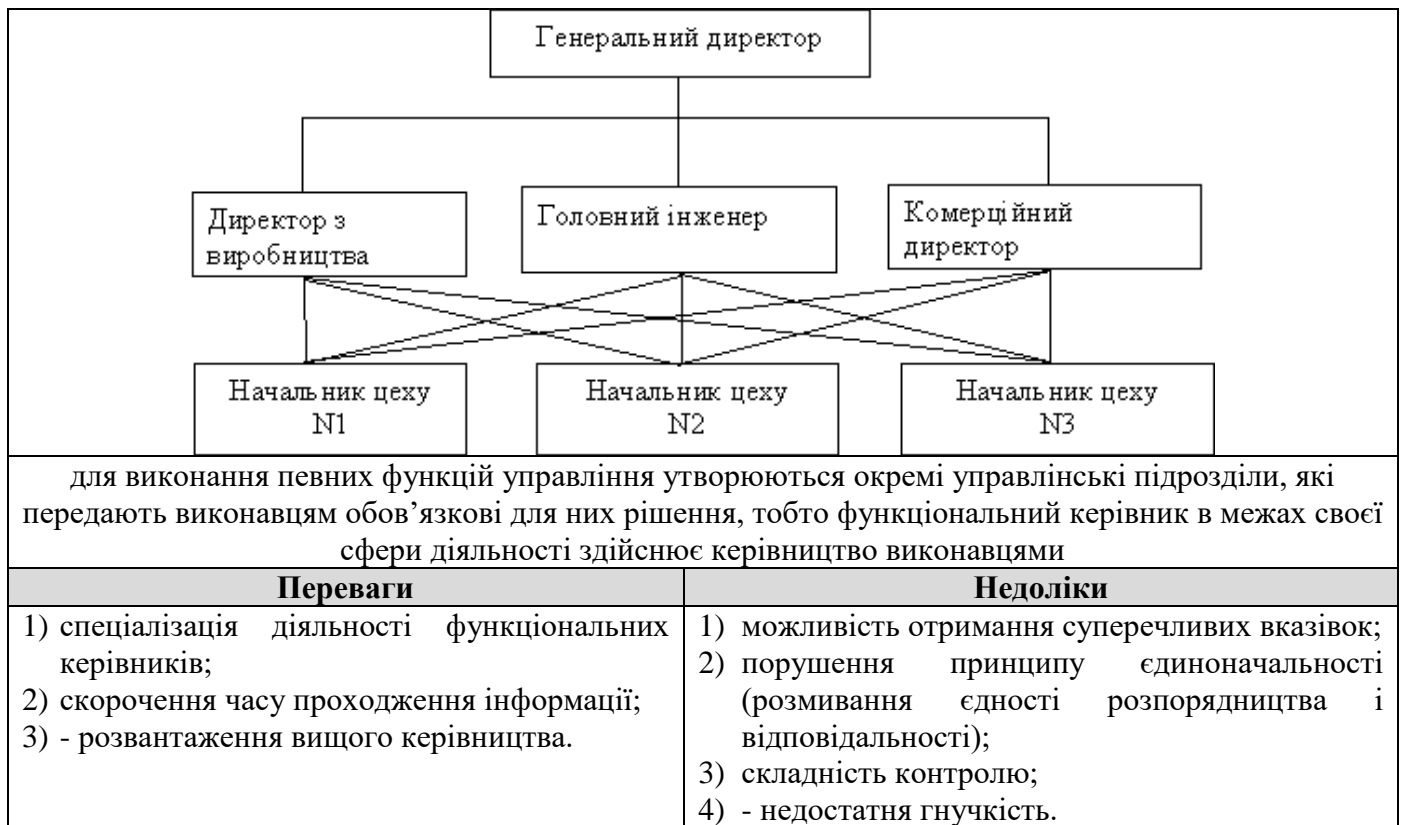


Рисунок 1.15 – Функціональна організаційна структура



Рисунок 1.16 – Лінійно-функціональна організаційна структура

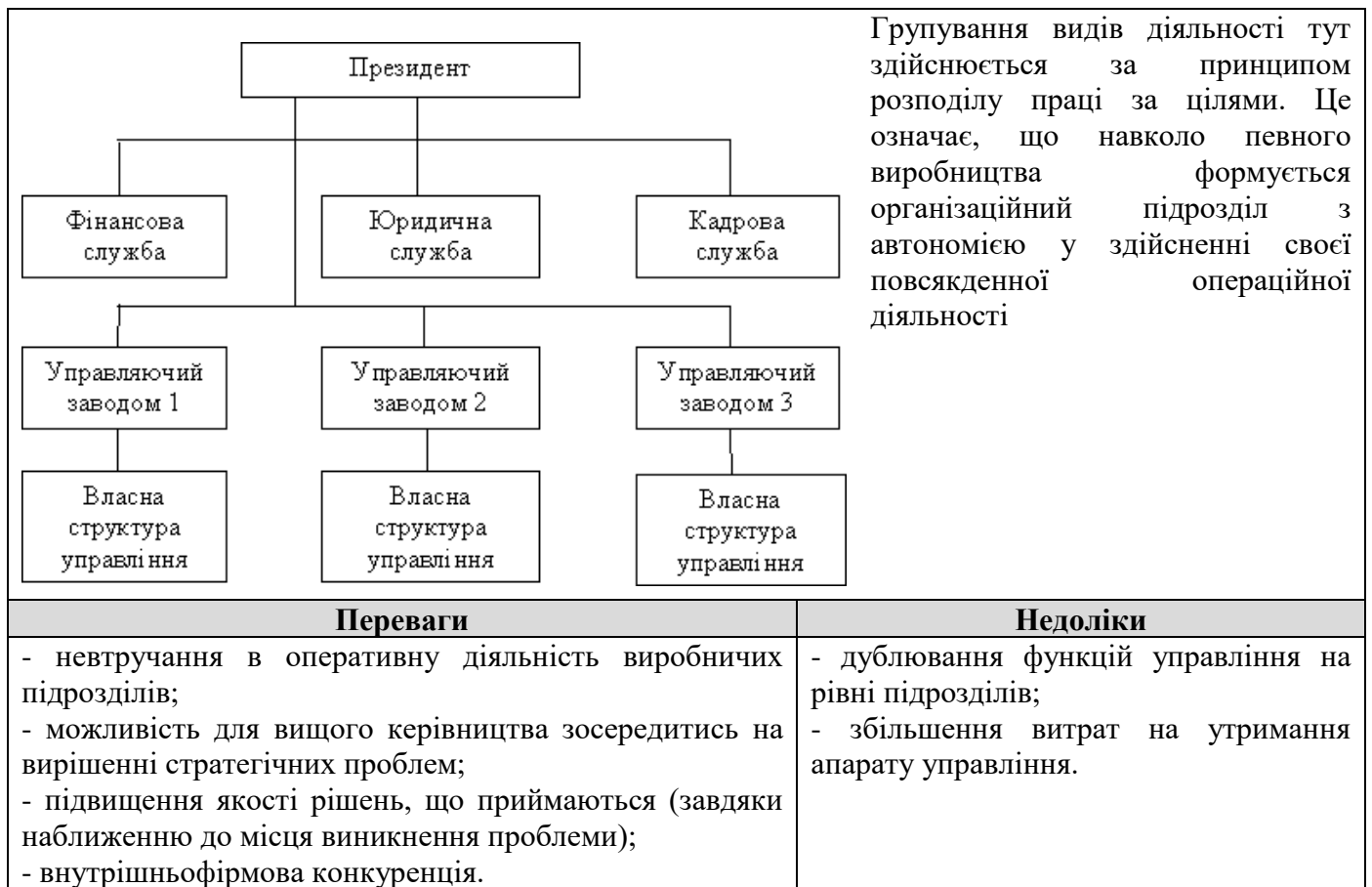


Рисунок 1.17 – Дивізіональна організаційна структура

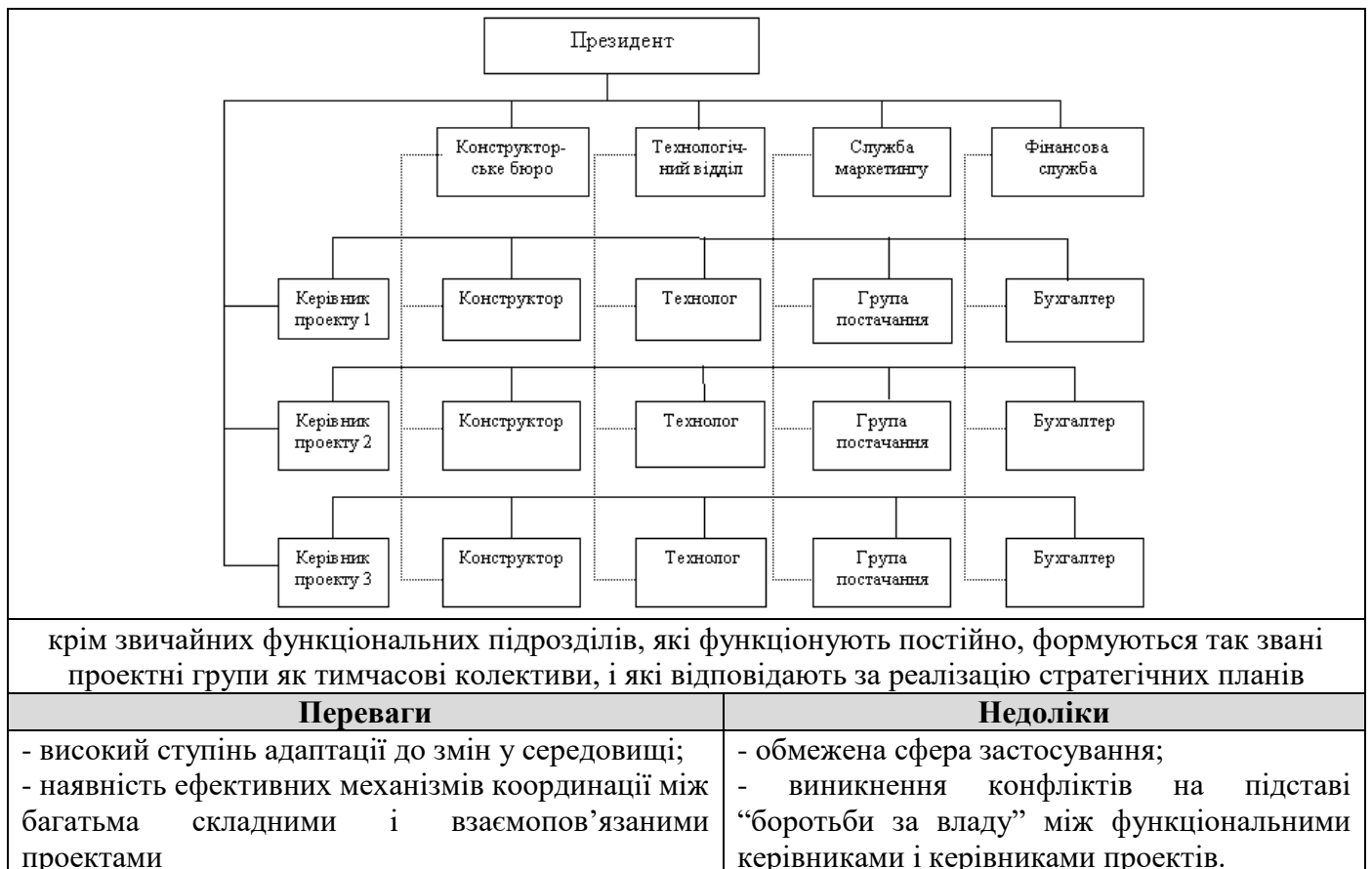


Рисунок 1.18 – Матрична організаційна структура

1.6. Мотивація як функція управління

МОТИВ — переважно усвідомлювана спонука особистості, що виникає і формується на основі потреб (майже одночасно з ними) і пов'язана з їх задоволенням; те, що знаходиться всередині кожної людини, спрямовує та визначає її поведінку, пояснює причини її дій та вчинків.

МОТИВАЦІЯ — свідоме внутрішнє ставлення працівника до виконуваної ним роботи та організації в цілому; внутрішні спонукальні мотиви, що виникли у конкретної людини в той чи інший момент роботи, ті чи інші вчинки.

СТИМУЛ — зовнішні подразнювачі чи важелі впливу, котрі підвищують інтенсивність певних мотивів діяльності людини; спонуки з боку керівника позитивного чи негативного характеру для спрямування працівника в необхідному організації напрямку.

СТИМУЛЮВАННЯ — процес впливу керівника на поведінку працівника за допомогою стимулів, щоб спрямувати його діяльність і скоригувати поведінку в організації в необхідному їй напрямку.

МОТИВУВАННЯ — процес забезпечення керівником наявності внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають працівника до діяльності, формують його внутрішнє свідоме ставлення до роботи та організації в цілому, визначають поведінку, надають спрямованості його діяльності, орієнтованої на досягнення цілей організації і особистих цілей.

Рисунок 1.19 – Мотив – мотивація / стимул-стимулювання

Таблиця 1.23 – Сукупність поглядів на визначення мотивації

Автор	Визначення
Мескон М. Х.	Мотивація – процес стимулювання самого себе й інших на діяльність, що спрямована на досягнення індивідуальних і загальних цілей організації
Дж. Уокер	Мотивація – свого роду мистецтво або процес формування і підтримки поведінки, що працює на досягнення певних цілей
Владимирова Л.П.	Мотивація – це стан особистості, що визначає ступінь активності й спрямованості дій людини в конкретній ситуації. Стимулювання – засіб, за допомогою якого можна здійснювати мотивування
Верхоглазенко В.	Мотивація – внутрішній психічний механізм людини, що забезпечує впізнання предмета, що відповідає потребам і впливає на поведінку щодо присвоєння цього предмета (якщо він відповідає потребам)
Румянцева З. П., Соломатин Н. А.	Мотивація – це діяльність, що має за мету активізувати людей, які працюють в організації, і спонукати їх ефективно трудитися для виконання цілей, поставлених у планах
Нечаюк Л. І., Нечаюк Н.О.	Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають людину до діяльності, визначають її поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованості, що орієнтована на досягнення особистих цілей і цілей організації; сукупність усіх мотивів, які мають вплив на поведінку людини

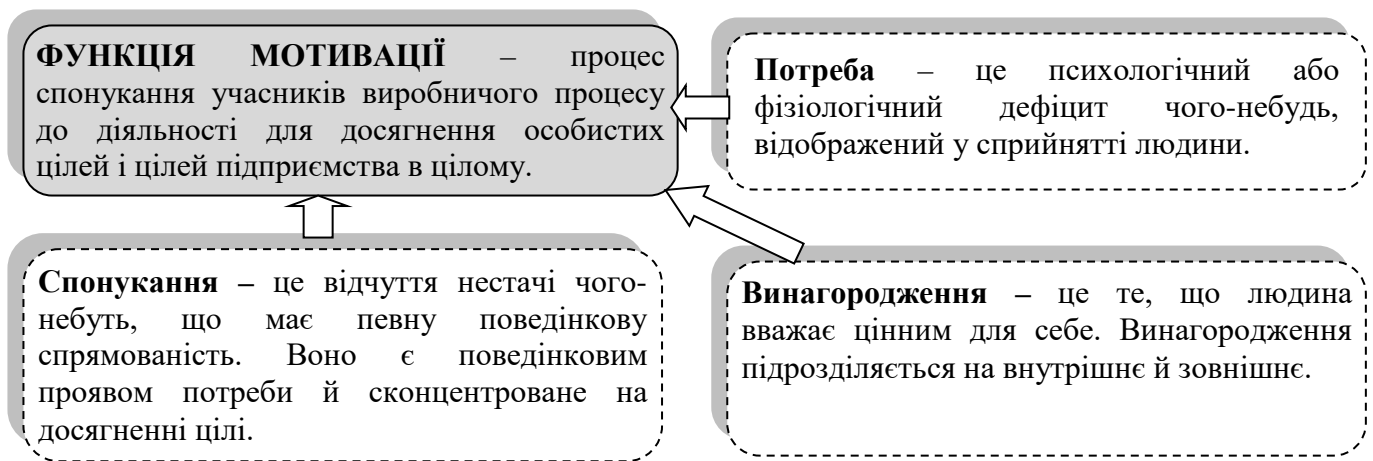


Рисунок 1.20 – Функція мотивації та її складові



Рисунок 1.21 – Функції мотивів [6]

Таблиця 1.24 – Система мотивів працівників підприємства [10]

Групи мотивів	Сутнісні характеристики
Інтелектуальні	інтелектуальний саморозвиток, допитливість, захопленість ідеєю, прагнення до вирішення важких завдань та повної реалізації своїх інтелектуальних здібностей
Матеріальні	матеріальна зацікавленість – одержання матеріальної винагороди
Моральні	визнання підприємством цінності роботи, внеску співробітника у розвиток підприємства; відчуття працівником своєї особливої значущості для підприємства, особливого покликання
Статусні	внутрішня рушійна сила поведінки, пов'язана з прагненням людини посісти вищу посаду, виконувати складнішу, відповідальнішу роботу, працювати у сфері діяльності (організації), яка вважається престижною, суспільно значущою

Закон результату

Люди прагнуть повторити ту поведінку, що асоціюється в них із задоволенням потреби, й уникають такої поведінки, яка, за їхньою думкою, приведе до часткової задоволеності або до незадоволеності

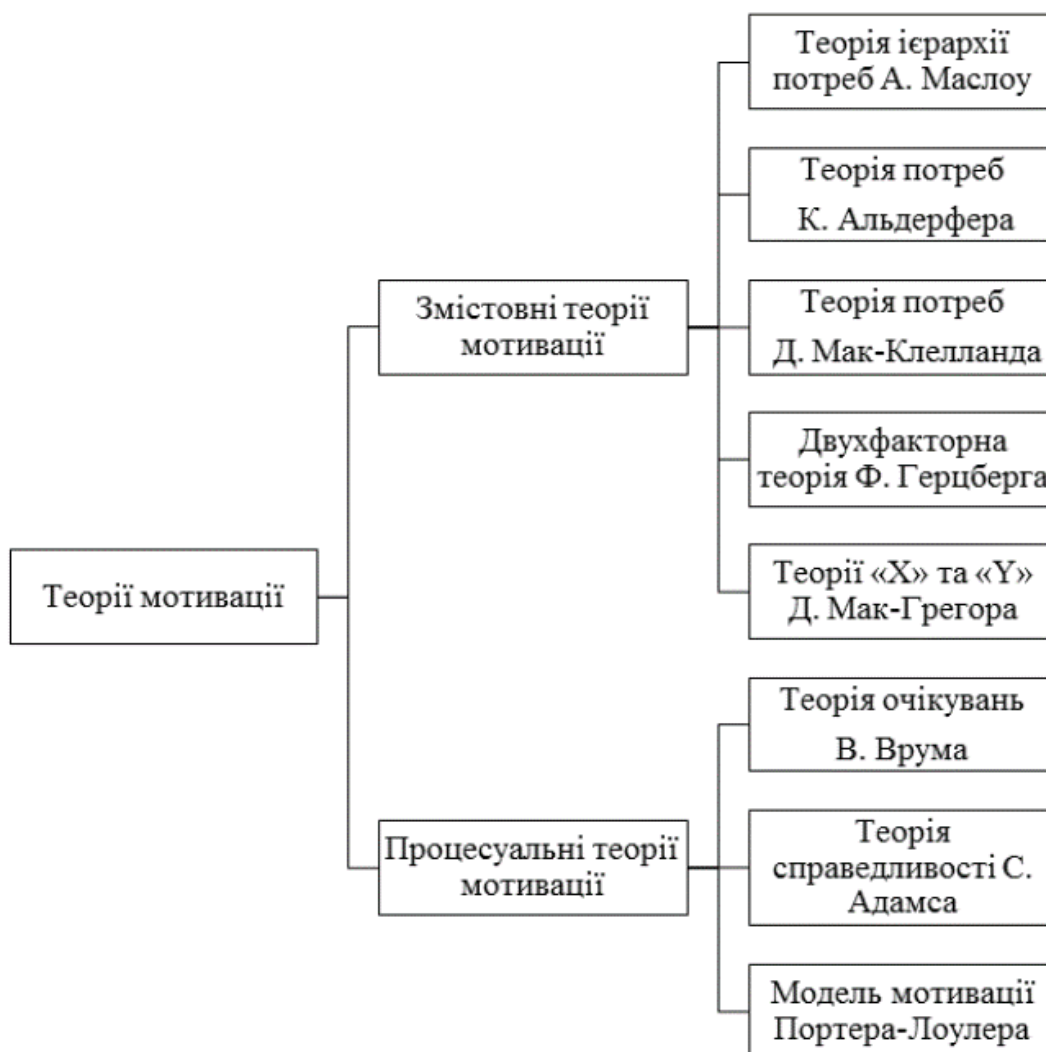


Рисунок 1.22 – Теорії мотивації [7]

Таблиця 1.25 – Групування існуючих теорій мотивації працівників підприємства за підходами [8]

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
Процесуальний підхід	Теорія очікувань В. Врума	Людина зосереджує свої сили на досягненні поставленої мети в тій мірі, в якій вона оцінює ймовірність отримання винагороди за неї
	Теорія справедливості С. Адамса	Працівники підприємства співставляють свої винагороди із витраченими зусиллями та з винагородами інших працівників, котрі виконують ту ж саму роботу
	Теорія Портера- Лоулера	Сутність даної теорії полягає у поєднанні елементів теорії очікувань та справедливості, де визначальними є п'ять змінних: затрачені зусилля, сприйняття, винагорода, отриманий результат, міра задоволення
	Модель паралельної мотивації Л. С. Виготського	Зважаючи на паралельне існування вищих і нижчих потреб, механізми їх задоволення також формуються паралельно і незалежно

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
	Теорія соціальних порівнянь Л. Фестінгера	Досягнення індивіда можна оцінити на основі порівняння себе з іншими людьми, а не за показниками абсолютності, завдяки чому можливою є зміна власної поведінки
	Теорія виклику С.А. Суркова	У мотивації працівників із високим рівнем самовпевненості вагому роль відіграють складні завдання, що є своєрідним для них «викликом»
	Теорія підкріплення Б. Ф. Скіннера	Мотивація працівника залежить від минулого досвіду та наслідків його дій у минулому, де визначальним фактором є оцінювання результатів його діяльності із співвідношенням моральних і матеріальних стимулів
	Теорія характеристик роботи Р. Хекмана, Г. Олдхема	Мотивацію працівника детермінують такі складові, як різноманітність роботи, її значимість, самостійність при виконанні, результативність та наявність зворотного зв'язку
	Теорія балансу між спонуканням і вкладом С. Барнарда, Г. Саймона	Рівновагу між спонуканням членів колективу до активної діяльності та їх реальним внеском у досягнення поставлених цілей підприємства можливо досягнути завдяки забезпеченню дозованої видачі винагороди
	Теорія «типових перемінних» та індивідуального вибору Т. Парсонса	Виходячи із конкретних ситуацій на підприємстві, індивідом обирається відповідний тип поведінки. На її вибір впливає те, як працівником оцінюється ситуація і якими є його побажання в даній ситуації та його вплив на неї
Змістовний підхід	Теорія «батого і пряника» Дж. Бентхема	Визначається простотою мотивів та стимулів, спрямованих на досягнення поставленої мети. Є більш доцільною в екстремальних ситуаціях, проте малоефективною в процесі виконання складних проектів, що є довготривалими та над якими працює значна кількість працівників
	Теорія «наукового управління» Ф. Тейлора	Робота має оплачуватись прямо пропорційно кількості виготовленої продукції. При цьому відразу після її виконання можливо отримати належний ефект винагороди
	Соціальна теорія Е. Мейо	Обґрунтував підхід, відповідно до якого вирішальний вплив на трудову діяльність і зростання виробництва справляють не стільки матеріально- речові, скільки морально-психологічні чинники
	Теорія потреб А. Маслоу	Потреби поділяються на первинні та вторинні, а поведінку людей визначають потреби нижчого порядку, де після їх задоволення мотивуюча дія припиняється
	Теорія існування, приналежності та зростання К. Альдерфера	Основні потреби, які мотивують поведінку людини такі: існування (фізіологічні та безпеки), приналежності (відображають соціальну природу людини, її бажання бути членом сім'ї, мати друзів, ворогів, колег, керівників, підлеглих) та зростання (є аналогічними до потреб самовираження, які пов'язані із бажанням розвитку та самовдосконалення)
	Теорія потреб «Х» та «У» Д. МакГрегора	Відповідно до теорії «Х» працівники схильні уникати роботи, а тому через контроль та погрози їх необхідно стимулювати. Теорія «У» полягає в тому, що працівники за своєю природою є відповідальними до виконання роботи, мають почуття автономії та самовираження

Підхід	Теорії мотивації	Зміст теорії мотивації
	Теорія «Z» В. Оучі	Визначальним фактором забезпечення ефективної діяльності є дотримання принципу співучасті, що заключається у встановленні демократичного стилю керівництва, довірі, залученні підлеглих до прийняття рішень, виробленні почуття такту, відкритості та прозорості
	Структура ідеального управління Р. Лайкерта	Основними характеристиками структури ідеального управління на підприємстві виступають: довіра та впевненість керівництва у своїх підлеглих; налагодження комунікаційних зв'язків; мотивація працівників до використання групових форм діяльності; можливість прийняття рішень за участю всіх членів підприємства; встановлення цілей підприємства на основі групового обговорення; розподілення контролю між багатьма учасниками
Поведінкових відносин	Теорія набутих потреб Д. Мак-Клеланда	Сутність даної теорії полягає у вивченні та описі впливу потреб досягнення (бажання людини досягти поставлених цілей), влади (формується під впливом навчання та життєвого досвіду і проявляється у вигляді прагнення до контролю людиною інших людей, ресурсів і процесів) та співучасті (бажання дружніх відносин з оточуючими) на поведінку людини, які примушують її діяти
	Двофакторна теорія Ф. Герцберга	Сформував нову модель мотивації, основою якої є потреби двох груп: потреби мотивації та потреби, пов'язані із факторами умов праці. Згідно із теорією Ф. Герцберга, наявність факторів умов праці лише запобігає виникненню почуття невдоволеності роботою
	Концепція мотивів трудової діяльності О.Г. Здравомислова	Існує декілька рівнів мотивів трудової діяльності: зміст та сенс праці, матеріальна зацікавленість у результатах праці, відносини у колективі
	R-теорія Н.Ю. Подольчака	Поведінку та мотиви людей можна пояснити схильністю до ризику
	Теорія орієнтації на роботу Д.Х. Голдторпа, Д. Локвуда	Поведінку людини визначають пріоритетні орієнтації членів організації: інструментальної, бюрократичної, орієнтації на основі співучасті або професійної орієнтації
	Концепції людини Е. Шейна	Відповідно до концепції раціональної економічної людини, соціальної людини та складної людини, мотивація працівників забезпечується відповідними чинниками (економічними, соціальними тощо)
	Теорія поля К. Левіна	Поведінку людини визначають особистісні фактори та фактори оточення
	Крос-культурна мотивація Ф. Тромпенаарса, С. Хемпден-Тернера	На мотивацію працівника в значній мірі впливають міжнаціональні та культурні відмінності



Рисунок 1.23 – Модель мотивації через потреби [5]

Таблиця 1.26 – Типи мотивувальних потреб за А.Маслоу [5]

Потреби	Задоволення поза процесом праці	Задоволення у процесі праці
Первинні потреби		
1. Фізіологічні	Їжа, вода, притулок, відпочинок, секс	Належне опалення, чисте повітря, гарантія оплати праці
2. Безпека й упевненість у майбутньому	Безпека фізичного й емоційного оточення, відсутність війн, тероризму, насильства, екологічна безпека, громадський порядок	Безпечні умови праці, додаткові пільги, гарантія збереження робочого місця
Вторинні потреби		
3. Соціальні (приналежність і причетність)	Приналежність до родини, коло друзів, суспільних груп	Приналежність до робочих груп, добрі відносини з колегами й начальством
4. Повага (самоповага й визнання)	Схвалення й повага родини, друзів, суспільства	Визнання, високий статус, додаткові обов'язки
5. Самовираження	Освіта, релігія, хобі, особистісне зростання	Можливості для навчання, просування, зростання та реалізації своїх потенційних можливостей

Таблиця 1.27 – Методи задоволення потреб вищих рівнів

Соціальні потреби
1. Давайте співробітникам таку роботу, яка дозволяла б їм спілкуватися 2. Створіть на робочих місцях дух єдиної команди 3. Проводьте з підлеглими періодичні наради 4. Не намагайтеся зруйнувати неформальні групи, які виникли, за умови якщо вони не наносять організації реальних збитків 5. Створюйте умови для соціальної активності членів організації поза її межами
Потреби в повазі
1. Пропонуйте підлеглим більш змістовну роботу 2. Забезпечте їм позитивний зворотний зв'язок з досягнутими результатами 3. Заохочуйте й високо оцінюйте результати яких досягли підлеглі 4. Залучайте підлеглих до формулювання цілей та прийняття рішень 5. Наділяйте підлеглих додатковими правами й повноваженнями 6. Просувайте підлеглих по службових щаблях 7. Забезпечуйте навчання й перепідготовку, що підвищує рівень компетентності
Потреби в самовираженні
1. Забезпечуйте підлеглих можливостями для навчання й розвитку, які дозволили б повністю використовувати їхній потенціал 2. Давайте підлеглим складну й важливу роботу, яка вимагає від них повної віддачі 3. Заохочуйте й розвивайте в підлеглих творчі здатності

Таблиця 1.28 – Типи мотивувальних потреб за К.Алдерфером

Потреби	Опис
В існуванні	Фізичне здоров'я і благополуччя. Вони містять у собі дві групи потреб за пірамідою А. Маслоу: безпеки (за винятком групової безпеки) та фізіологічні
У взаємозв'язку	Взаємовідношення з іншими людьми. Містить у собі такі групи потреб за пірамідою А. Маслоу, як приналежності, причетності, визнання, самоствердження
У зростанні	Розвиток внутрішнього потенціалу індивіда, прагнення до особистого зростання, розширення компетенції. Потреби зростання аналогічні потребам самовираження за пірамідою А. Маслоу

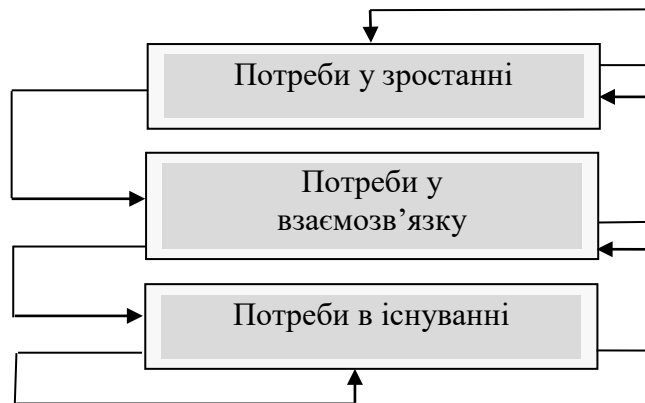


Рисунок 1.24 – Схема сходження і зворотного ходу вниз за ієрархією потреб К. Алдерфера

Таблиця 1.29 – Типи набутих потреб за Д. МакКлелландом

Потреби	Опис
Влади	Бажання впливати на інших людей або контролювати їхні дії, нести за них відповідальність, мати владу над людьми
Успіху (досягнення)	Бажання довести роботу до успішного завершення, вирішувати складні завдання, досягти успіху, перевершити інших людей
Причетності (співучасті)	Бажання до соціального спілкування, налагодження дружніх стосунків, надання допомоги іншим людям, прагнення до недопущення конфліктів

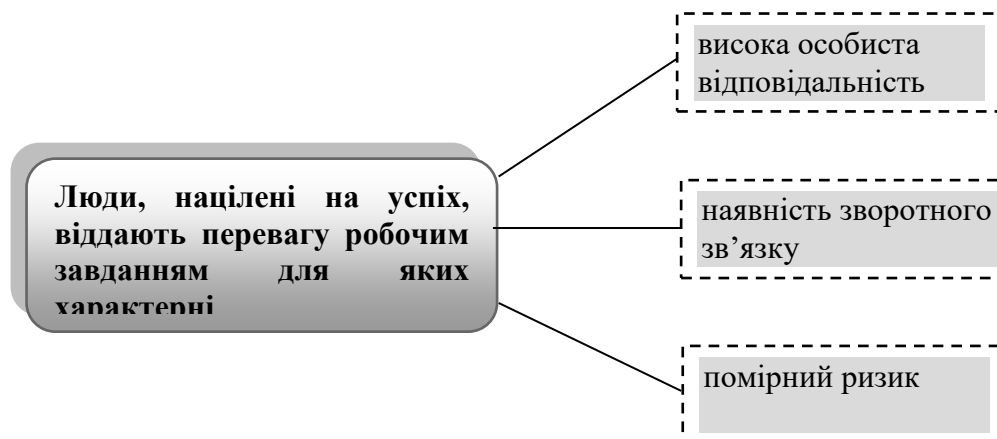


Рисунок 1.25 – Відношення до роботи людей з високою потребою в успіху [6]

Таблиця 1.30 – Типи мотивувальних факторів Ф.Герцберга

Гігієнічні фактори	Мотиватори
Політика організації	Успіх
Умови роботи	Просування по службових щаблях
Заробітна плата	Визнання і схвалення результатів роботи
Міжособистісні відносини з начальниками, колегами й підлеглими	Високий ступінь відповідальності
Ступінь безпосереднього контролю за роботою	Можливості творчого й ділового зростання

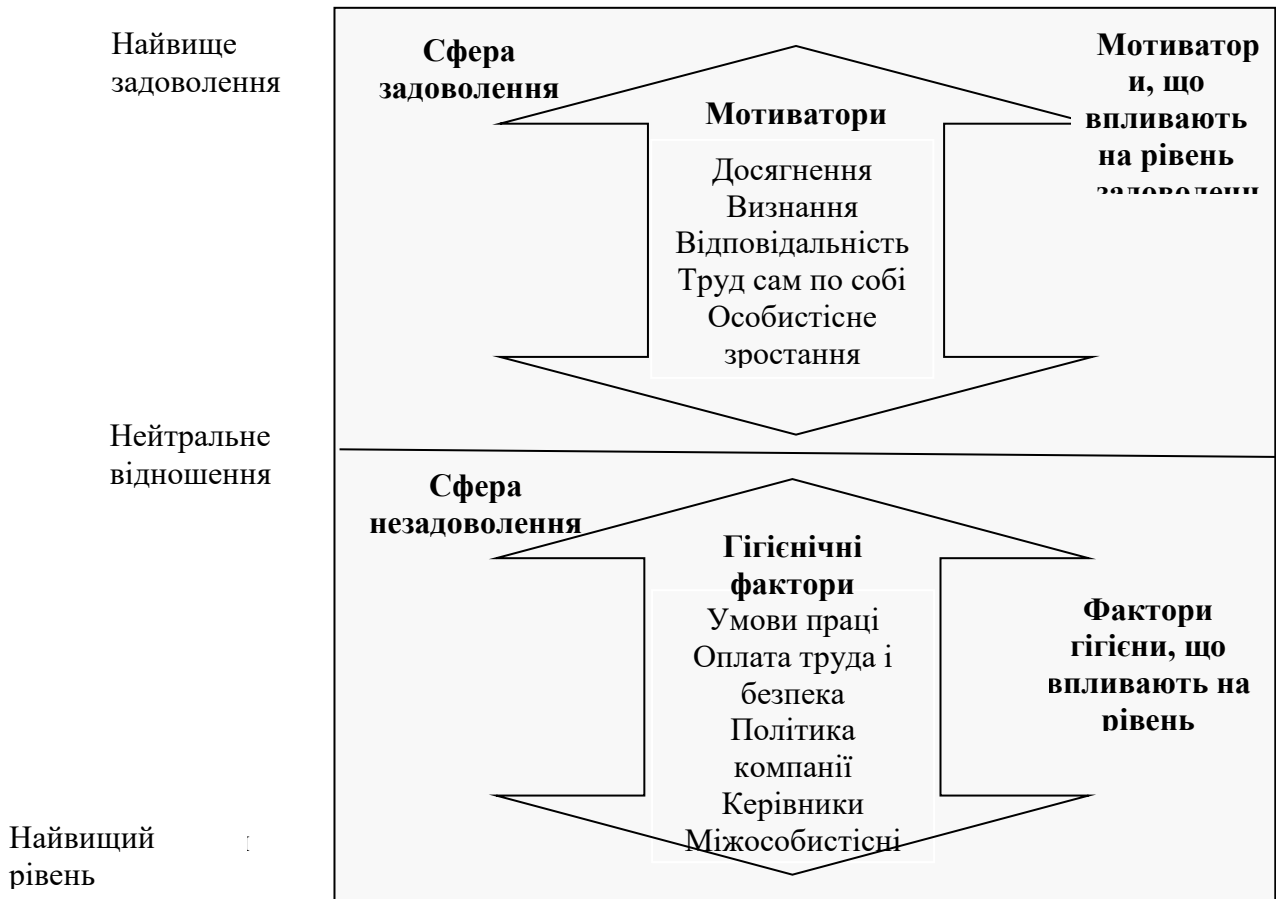


Рисунок 1.26 – Двофакторна теорія Герцберга [6]

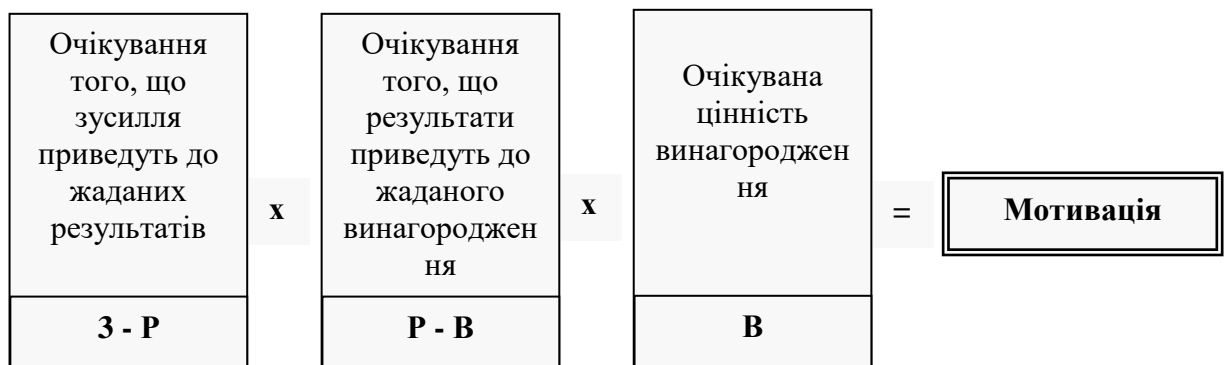


Рисунок 1.27 – Модель мотивації за Врумом [6]

$$\frac{\text{Вихід А}}{\text{Вхід А}} < \frac{\text{Вихід В}}{\text{Вхід В}} \quad \text{Несправедливе відношення (недооцінка)}$$

$$\frac{\text{Вихід А}}{\text{Вхід А}} = \frac{\text{Вихід В}}{\text{Вхід В}} \quad \text{Справедливе відношення}$$

$$\frac{\text{Вихід А}}{\text{Вхід А}} > \frac{\text{Вихід В}}{\text{Вхід В}} \quad \text{Несправедливе відношення (переоцінка)}$$

Рисунок 1.28 – Теорія справедливості Адамса

Таблиця 1.31 – Способи усунення несправедливості [6]

Способи	Дії
Зміна виходу	<ul style="list-style-type: none"> Індивід, можливо, ухвалить рішення щодо необхідності збільшення винагородження (зажає збільшення винагородження)
Зміна входу	<ul style="list-style-type: none"> Індивід може зменшити докладені у процесі праці зусилля, якщо вважає винагородження порівняно маленьким Індивід може підвищити інтенсивність праці, якщо вважає винагородження порівняно високим
Зміна уявлень	<ul style="list-style-type: none"> Коректування менеджментом уявлень індивіда про справедливість
Відхід із роботи	<ul style="list-style-type: none"> Індивід може прийняти рішення про звільнення, розраховуючи на те, що він знайде нову роботу зі сприятливим балансом входу й виходу

Таблиця 1.32 – Програми мотивації робочої сили за умов різноманіття [6]

Програми	Переваги	Недоліки
<i>Стислий робочий тиждень</i> – робочий тиждень, що складається з 4 робочих днів тривалістю по 10 годин (програми 4x40)	<ul style="list-style-type: none"> - Знижує прогули - Позитивно впливає на ступінь задоволеності працівників - Сприяє підвищенню продуктивності праці 	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження продуктивності до кінця робочого дня - Погіршення якості обслуговування клієнтів - Небажання деяких співробітників працювати в додатковий час - Нераціональне використання виробничого й офісного устаткування
<i>Система гнучкого робочого часу (гнучкий графік)</i> – система планування робочого часу, при якій службовці зобов'язуються відробити в тиждень конкретне число годин, але в певних межах мають можливість самостійно планувати свій робочий час	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження прогулів - Поліпшення морального клімату - Підвищення інтенсивності праці - Є засобом мотивації 	<ul style="list-style-type: none"> - Ускладнюється завдання управління персоналом поза загальним основним часом - Приводить до безладдя під час змінної роботи - Ускладнює й підвищує вартість процесу планування й управління
<i>Поділ робочого завдання</i> – поділ 40-годинної (у тиждень) роботи на двох або кількох працівників	<ul style="list-style-type: none"> - Використання досвіду й таланту кількох працівників - Залучення кваліфікованих професіоналів - Підвищення продуктивності праці - Відсутність прогулів 	<ul style="list-style-type: none"> - Ускладнюється завдання управління персоналом - Ускладнюється координація робочих завдань
<i>Дистанційна присутність на робочому місці</i> – об'єднання за	<ul style="list-style-type: none"> - Скорочення часу й зусиль, що витрачаються під час 	<ul style="list-style-type: none"> - Відсутність на суспільно-культурних заходах

Програми	Переваги	Недоліки
допомогою комп'ютерного й модемного зв'язку людей, які працюють удома, з колегами й менеджерами, що працюють поза будинком	проїзду на роботу і з роботи - Підвищення гнучкості обслуговування потреб родини	- Зниження шансів на підвищення винагородження й просування по службових щаблях - Труднощі розмежування робочих завдань і домашньої роботи

Таблиця 1.33 – Мотивація нової робочої сили [6]

Типи нової робочої сили	Методи мотивації
Професіонали – службовці, які володіють відмінною професійною підготовкою, мають великий досвід роботи, високий рівень заробітної плати, віддані професії, а не роботодавцеві	- Доручення довгострокових і складних проектів - Надання автономії - Надання можливості самостійно планувати робочий час - Надання можливості професійного вдосконалювання (відвідування конференцій, симпозіумів тощо). - Визнання важливості їхньої роботи
Тимчасові працівники	- Можливість отримання статусу постійного працівника - Можливість подальшого навчання - Справедливе відношення до винагородження
Працівники з низькою кваліфікацією й малою заробітною платою	Використання концепції проектування робочих завдань і моделі характеристики робочих завдань (JCM)

1.7. Управлінський контроль

*«Розуміння того, що відбувається у вашому бізнесі, - дуже прибуткова звичка»
Р. Мердок*

Таблиця 1.34 – Контроль як функція менеджменту

Контроль – це функція управління, завданням якої є спостереження за функціонуванням організації з метою установлення чи досяггла вона своїх цілей, корегуючи при цьому значні відхилення від стандартів або норм.	
<i>Контроль дозволяє (значення контролю):</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ забезпечити досягнення цілей організації; ✓ вчасно виявити й оцінити вплив на організацію факторів невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища й швидко адаптувати організацію до її змін; ✓ попередити виникнення кризових ситуацій; ✓ сприяє підтримці успіху організації шляхом визначення подальшого вдосконалювання найбільш ефективних способів досягнення її цілей.



Рисунок 1.29 – Взаємозв'язок функцій планування та контролю

Таблиця 1.35 – Типи контролю (за часом здійснення)

Типи контролю	Характеристика
<i>Попередній контроль</i>	Фокусує увагу менеджерів на якості трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, що надходять в організацію з метою ідентифікації й запобігання виникнення проблем при виконанні організацією завдань, що стоять перед нею
<i>Поточний контроль</i>	Моніторинг поточної виробничої діяльності співробітників організації, спрямований на перевірку дотримання ними прийнятих стандартів якості. В основі поточного контролю лежать нормативні показники, правила й керівні положення з виконання робочих завдань та поведінки співробітників
<i>Заключний контроль</i>	Концентрує увагу менеджерів на заключних етапах процесу виробництва, на результатах діяльності організації з використанням зворотного зв'язку. Зворотний зв'язок: 1) забезпечує менеджерів фактичною інформацією про ефективність планування; 2) сприяє підвищенню мотивації співробітників

Таблиця 1.36 – Підходи до розробки систем контролю

Тип контролю	Характеристики
Ринковий – підхід до розробки системи контролю на основі зовнішніх ринкових механізмів	Для встановлення стандартів, що використовуються в системі, застосовуються зовнішні ринкові механізми, такі, як цінова конкуренція й відносна доля ринку. Як правило, використовується організаціями, продукція або послуги, що мають чіткі специфікації й виділяються на ринку збуту, а також компаніями, що працюють за умов жорсткої ринкової конкуренції
Бюрократичний – підхід до розробки систем контролю на основі бюрократичних механізмів	Основну увагу зосереджено на організаційних повноваженнях. Переважно використовуються адміністративні й ієрархічні механізми, такі як правила, інструкції, процедури, політика, стандартизація операцій, чіткі описи робочих завдань й точні бюджети, за допомогою яких і забезпечується бажана поведінка працівників та їхня робота згідно з встановленими нормами і стандартами ефективності
Клановий – підхід до розробки систем контролю на основі культури організації як групи людей (клану)	Поведінка співробітників регулюється на основі загальних цінностей, норм, традицій, ритуалів, легенд та інших аспектів організаційної культури. Часто використовується організаціями, в яких поширені командні методи роботи, а технології, що застосовуються, часто змінюються

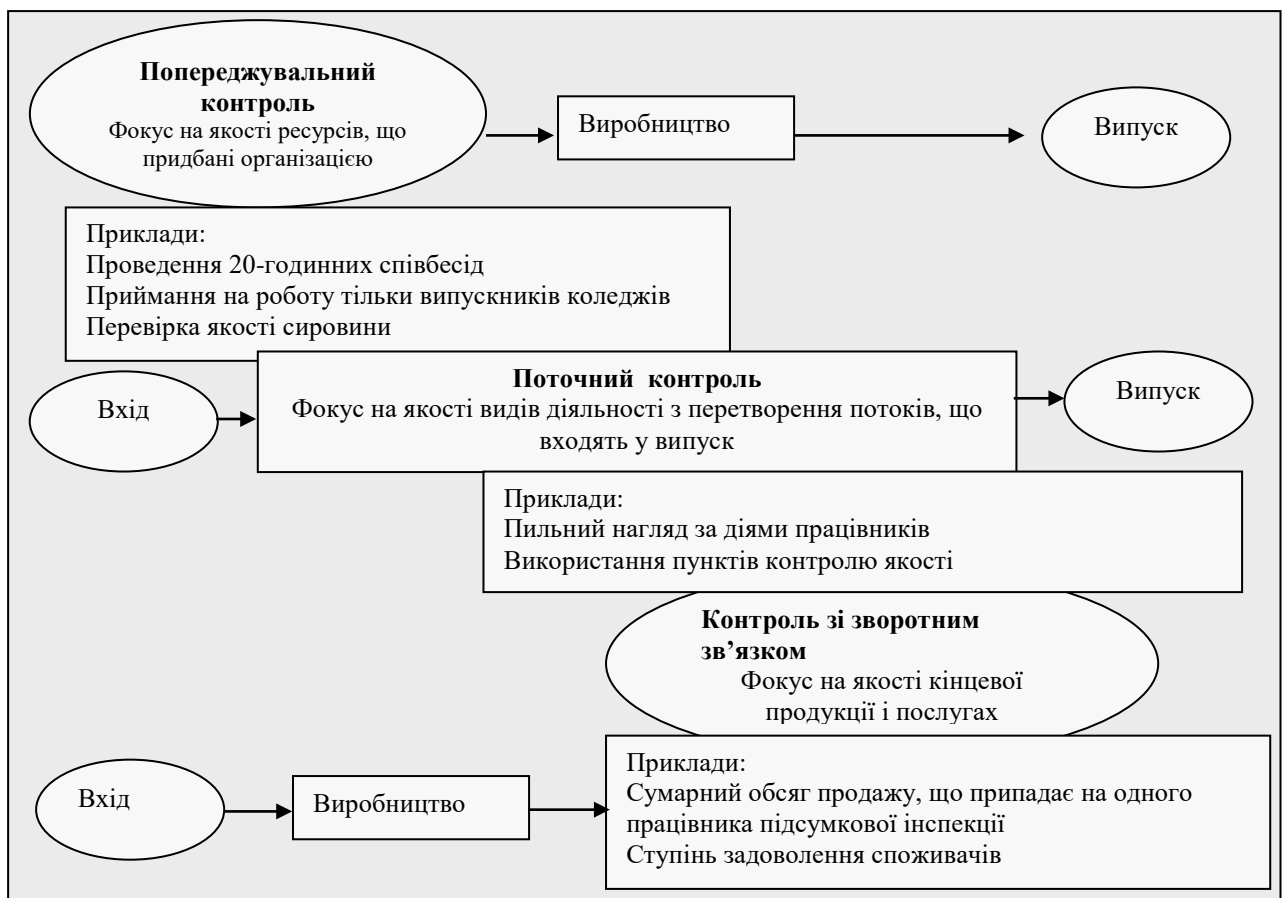


Рисунок 1.30 – Фокус організаційного контролю [3]

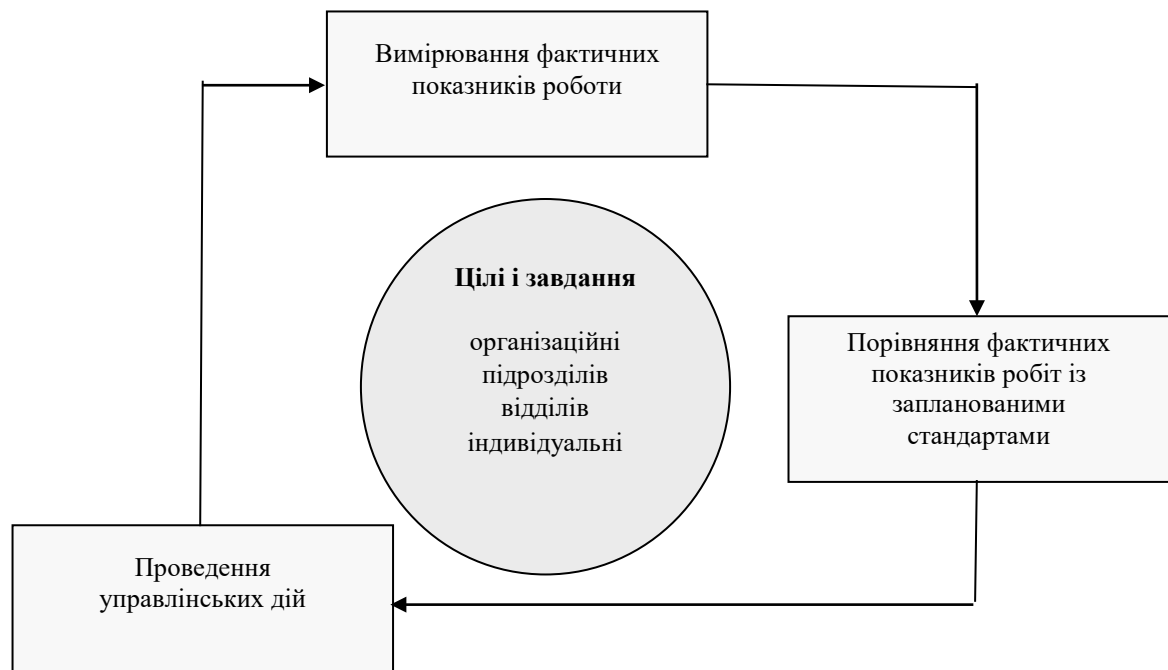


Рисунок 1.31 – Процес контролю [3]

Таблиця 1.37 – Джерела отримання інформації про фактичні результати роботи

Джерела інформації	Переваги	Недоліки
Особисте спостереження	- Забезпечує широке охоплення даних - Сприяє виявленню фактичних недоліків у процесі роботи шляхом безпосередніх контактів із підлеглими	- Присутність фактора суб'єктивізму - Значні витрати часу - Інтерпретація співробітниками відкритого спостереження як ознаки недовіри
Статистичні звіти	- Наочність статистичних даних - Можливість виявлення взаємозв'язків між окремими елементами	- Відбиття основних сфер діяльності, що вимірюються у кількісних показниках та ігнорування іншими факторами
Усні звіти (проведення зборів, особистих переговорів тощо)	- Оперативність збору інформації - Забезпечення можливості зворотного зв'язку	- «Фільтрація» інформації - Необхідність документування інформації для наступного використання, що пов'язане з додатковими витратами часу
Письмові звіти	- Повнота інформації - Можливість наступного використання	- Зниження оперативності збору інформації - Додаткові витрати часу



Рисунок 1.32 – Загальні характеристики ефективної системи контролю

Таблиця 1.38 – Інструменти й методи управлінського контролю

Види контролю	Інструменти й методи контролю
<i>Інформаційний контроль</i>	- Інформаційна система менеджменту – ІСМ
<i>Фінансовий контроль</i>	- Бюджетування - Аналіз відносних показників
<i>Операційно-виробничий контроль:</i> - Контроль витрат - Контроль закупівель - Контроль технічного обслуговування - Контроль якості	- - Центр витрат - Збір і аналіз інформації про закупівлі - Системи замовлення товарно-матеріальних запасів (повторне замовлення, перезамовлення, модель економічного розміру замовлення (EOQM)). - Профілактичний ремонт - Відновлювальний ремонт - Умовний ремонт - Контрольний графік TQM
<i>Поведінковий контроль</i>	- Спостереження - Методи оцінки інтенсивності праці (письмові звіти, метод критичних подій, графічні рейтинги, поведінкові рейтинги, міжособистісне порівняння, управління за цілями – МВО, розробка планів щодо підвищення інтенсивності праці, метод «зворотного зв'язку на 360°») - Методи дисциплінарної політики (метод «розпеченої плити», програми допомоги персоналу, організаційна культура, формалізація робочих завдань, навчання персоналу)

1.8. Комунікації в системі управління організацією

Таблиця 1.39 – Визначення комунікаційних бізнес-процесів та дотичних понять [24]

Автор, джерело	Визначення
Нечаюк Л.І., Телеш Н.О.	<i>Комунікації</i> – форма політичної, наукової, організаційної й технічної сили в суспільстві, за допомогою якої підприємства включаються у зовнішнє середовище, здійснюють обмін думками або інформацією для забезпечення взаєморозуміння
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.	<i>Комунікації</i> – це обмін, а комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більш людьми
Андрусак О.І.	<i>Бізнес-комунікації</i> як діяльність суб'єкта – це комплекс зусиль зі створення, розвитку та підтримки репутації в очах цільових груп громадськості та суспільства в цілому задля досягнення рівня довіри до суб'єкта та реалізації цілей у його основній діяльності

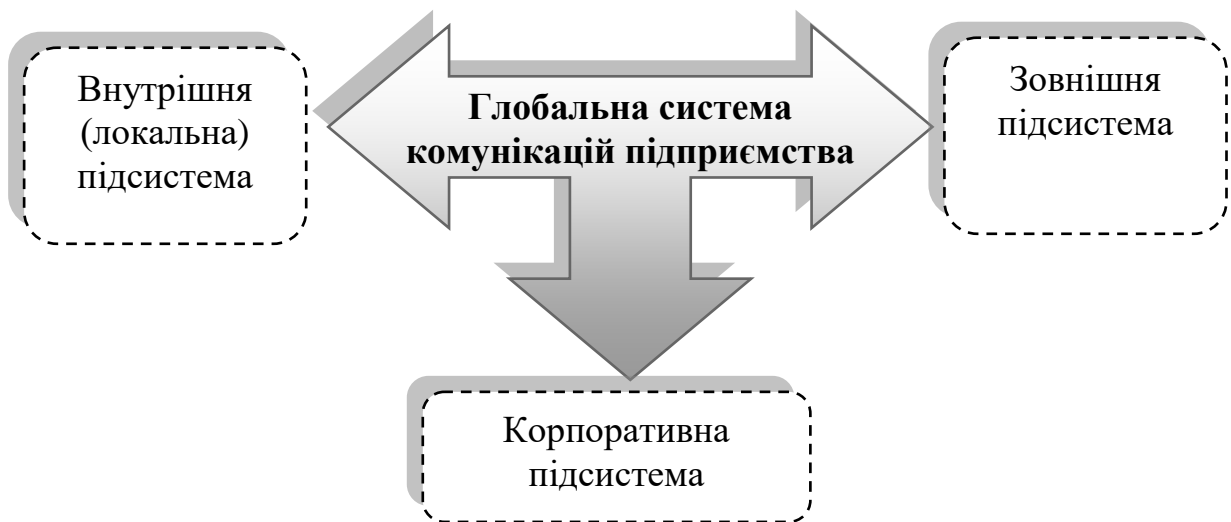


Рисунок 1.33 – Сучасна система комунікацій підприємства



Рисунок 1.34 – Зовнішня система комунікацій підприємства [21]

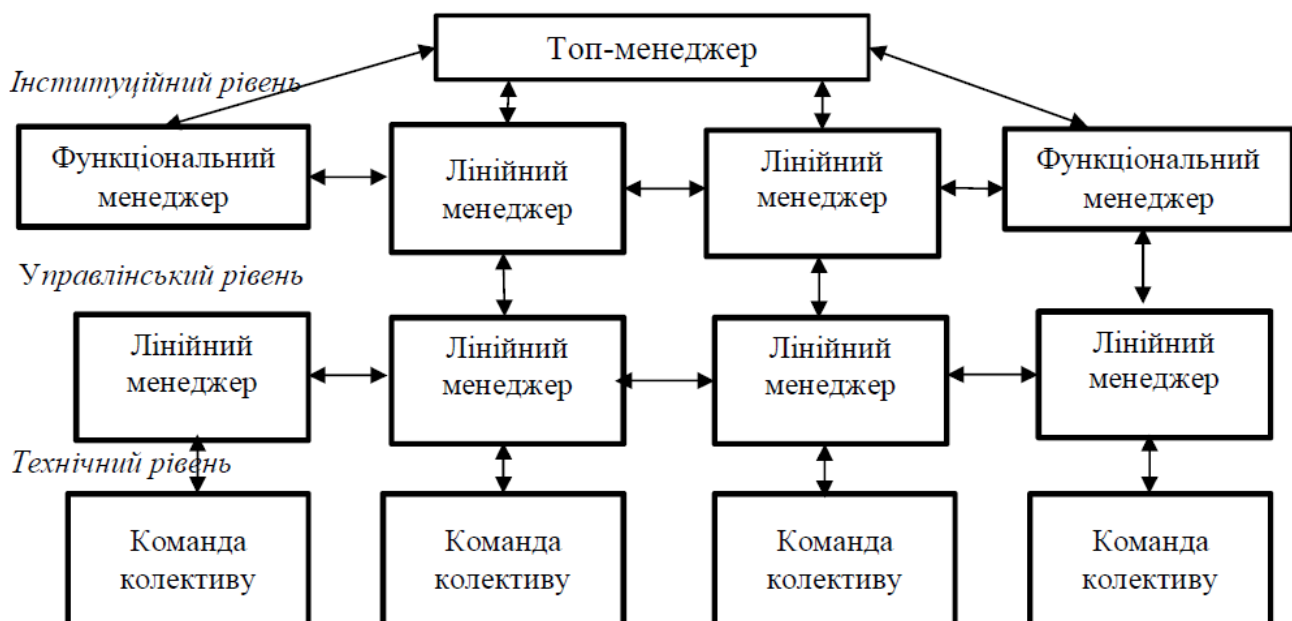


Рисунок 1.35 – Внутрішня система комунікацій підприємства [21]

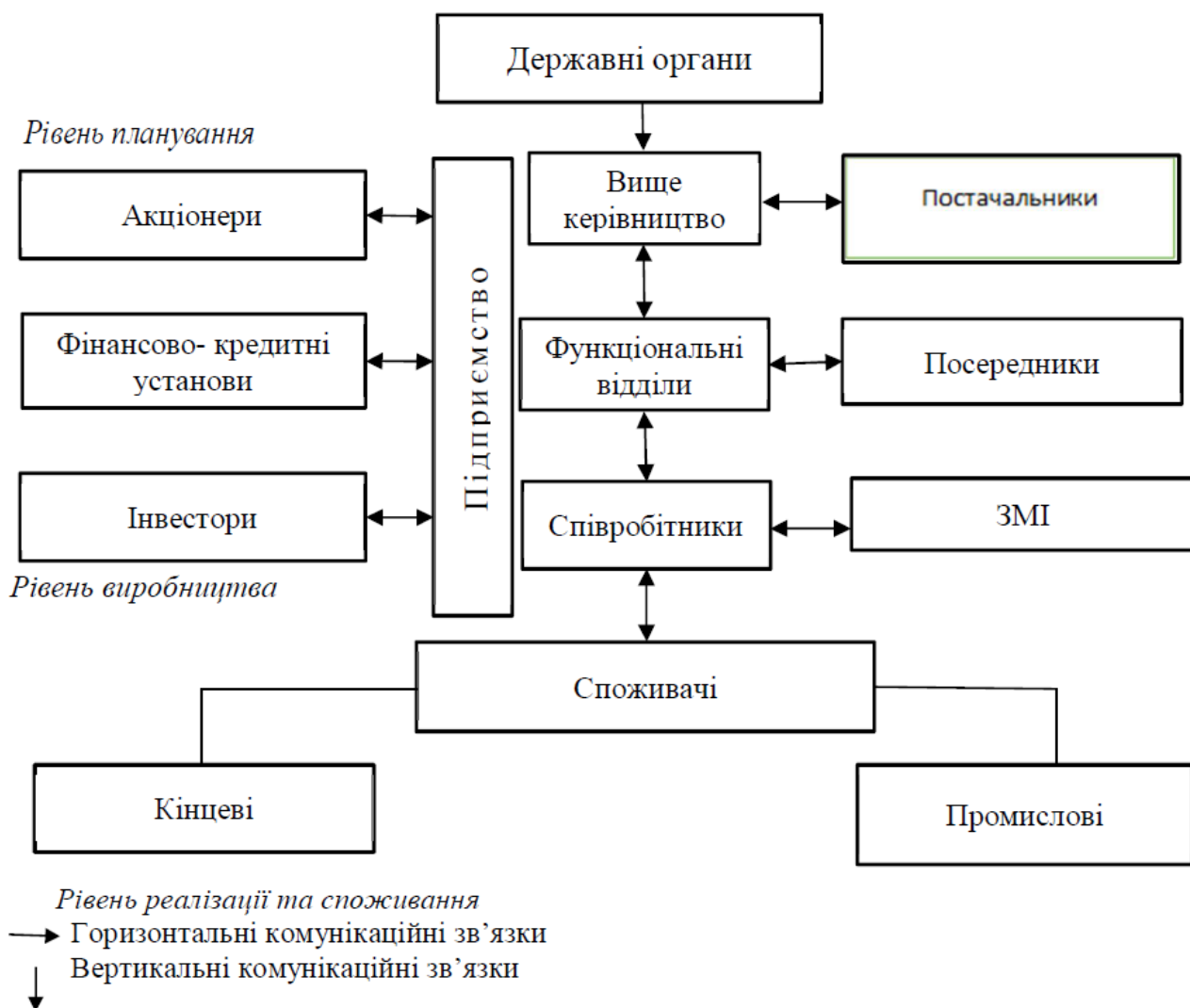


Рисунок 1.36 – Різновиди корпоративних взаємовідносин підприємства [21]



Рисунок 1.37 – Менеджер як інформаційний центр

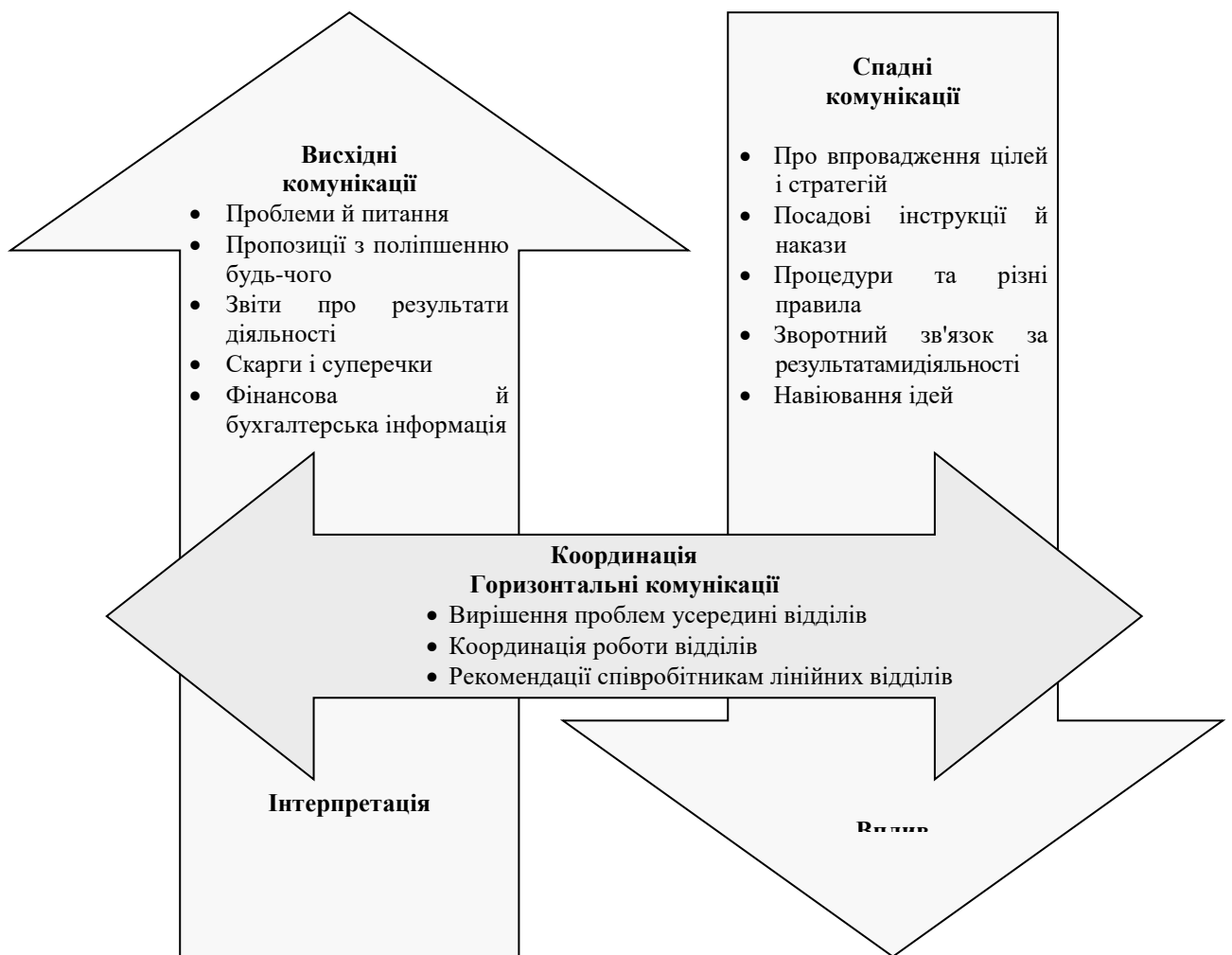


Рисунок 1.38 – Організаційні комунікації

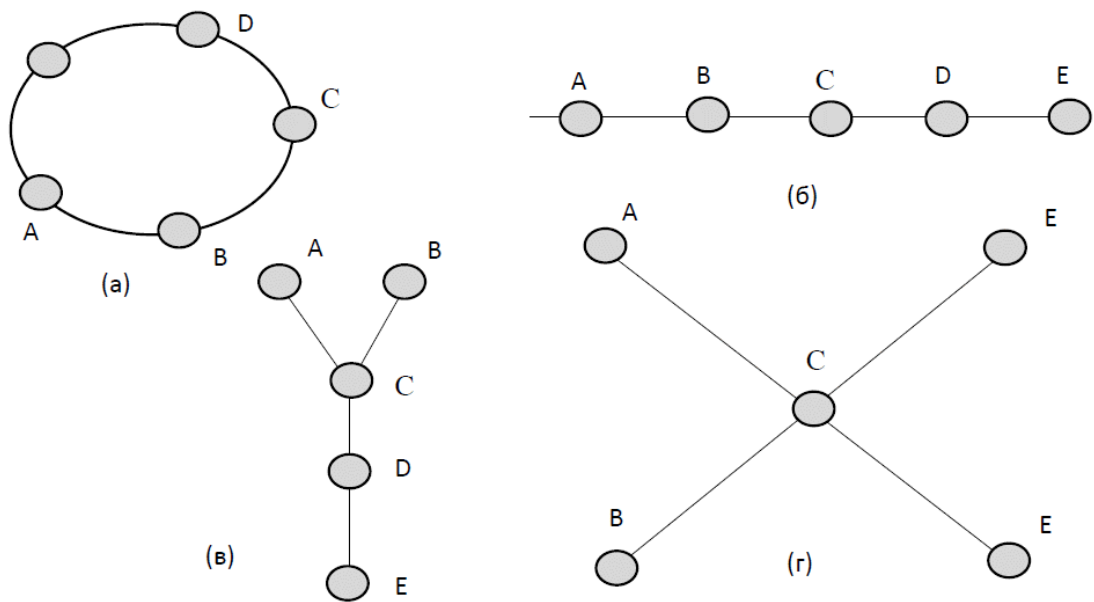


Рисунок 1.39 – Типи комунікаційних мереж [22]

Таблиця 1.40 – Критерії оцінки типу комунікаційних мереж на підприємстві [23]

Критерії оцінки	Комунікаційні мережі				
	Ланцюг	Y	Колесо	Коло	Багатоканальна
Швидкість	Середня	Середня	Висока	Низька	Висока
Точність	Висока	Висока	Висока	Низька	Середня
Задоволеність	Середня	Середня	Низька	Висока	Висока

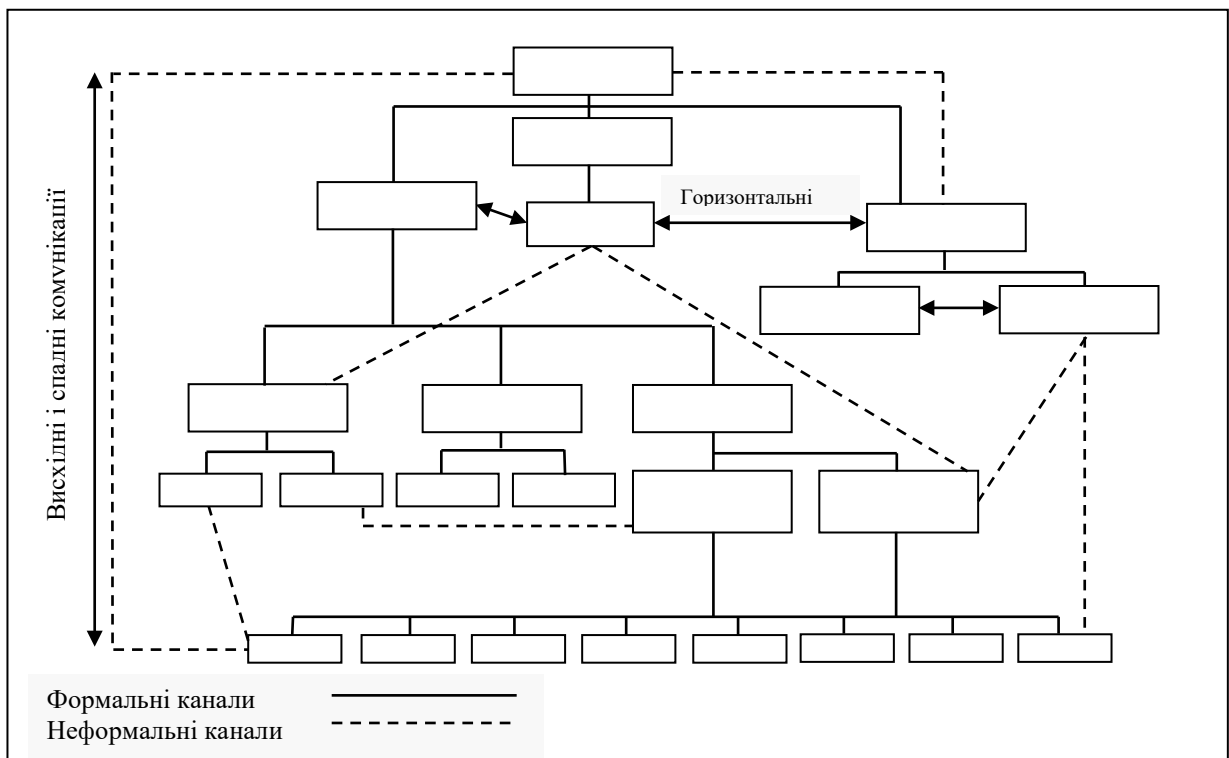


Рисунок 1.40 – Формальні й неформальні канали комунікації

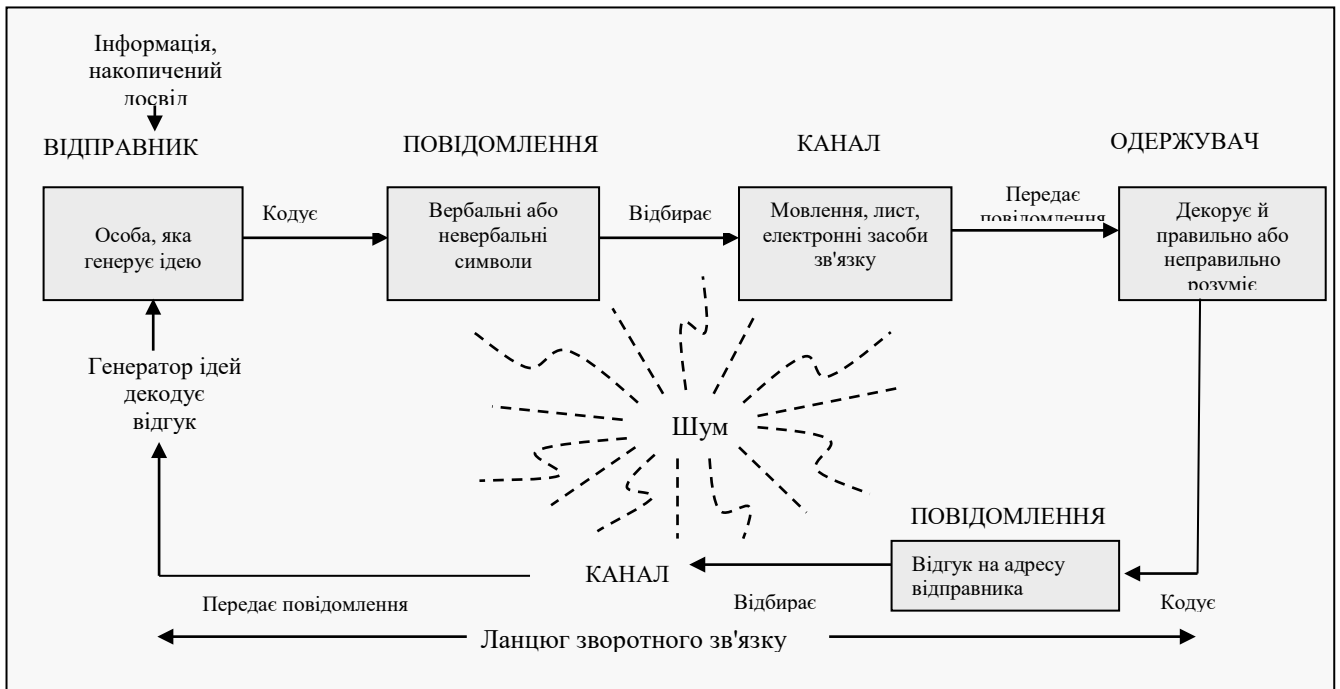


Рисунок 1.41 – Модель процесу комунікацій

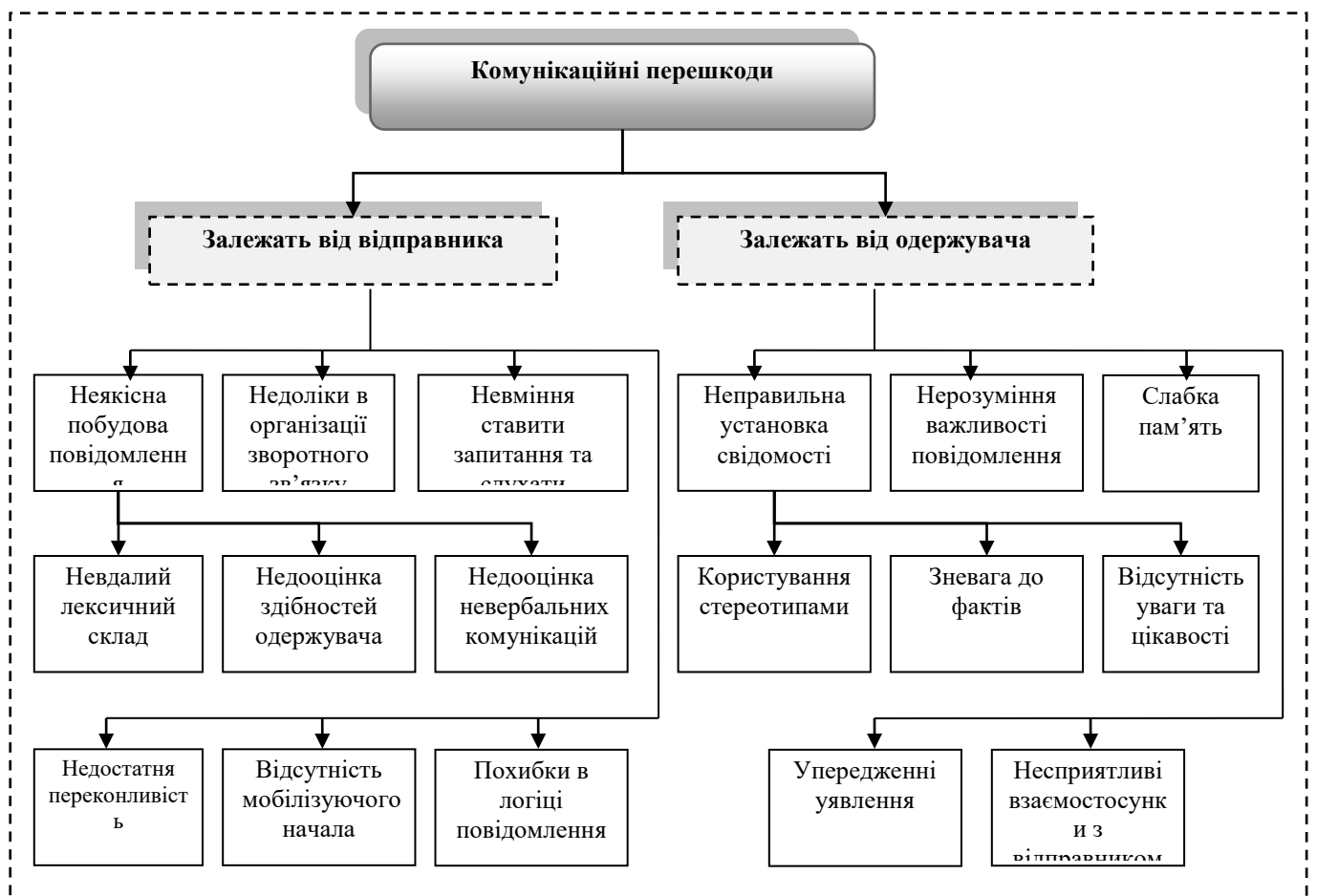


Рисунок 1.42 – Комунікаційні перешкоди

Таблиця 1.41 – Бар'єри організаційних комунікацій

Бар'єри	Характеристика
Неефективні міжособистісні комунікації	Розходження щодо сприйняття інформації, семантичні бар'єри, невербальні бар'єри, якість комунікативних каналів, відсутність зворотного зв'язку, невміння слухати
Фільтрація інформації	Тенденція перекручування повідомлень по мірі їхнього руху вгору (висхідні комунікації), вниз (спадні комунікації) або від відділу до відділу (горизонтальні комунікації). Оскільки менеджери заздалегідь визначають, яку саме інформацію варто передавати, то всілякі бар'єри міжособистісних комунікацій підштовхують їх до відсіювання одних й акцентування уваги на інших повідомлень
Розбіжність статусів рівнів управління	<ul style="list-style-type: none"> - Завдання керівників більш низьких рівнів управління інформувати керівників більш високих рівнів управління інформацією, що сприймається позитивно - Підвищена увага керівників середньої ланки до повідомлень, які надають керівники вищої ланки порівняно з інформацією від керівників низової ланки - Страх перед покаранням
Інформаційні переваження	- Переваження каналів інформації змушує керівників фільтрувати інформацію, відсіювати менш важливу інформацію й залишати більше важливу. Однак думка керівника носить суб'єктивний характер і може виявитися помилковою
Незадовільна структура організації	<ul style="list-style-type: none"> - В організаціях з високою структурою (наявність численних рівнів управління) зростає ймовірність інформаційних перекручувань - Незадовільний склад й неефективне використання робочих груп, комітетів, окремих співробітників - Незадовільний розподіл влади й завдань - Конфлікти між відділами - Відсутність або незадовільна інформаційна система менеджменту
Розходження з метою й потребами відділів	Кожен відділ має свої цілі, завдання, потреби. Виходячи з цього, спостерігається тенденція до концентрування уваги на своїх власних інтересах і байдужості до інтересів інших відділів
Невідповідність комунікативних потоків завданням відділів або організації взагалі	Застосування тільки централізованих структур комунікації для вирішення нестандартних завдань призводить до обмеження обміну інформацією між співробітниками. Обсяг комунікації повинен поставленому завданню
Відсутність формальних каналів зв'язку	Відсутність в організації формальних каналів зв'язку негативно впливає на ефективність комунікацій. В організації висхідні, спадні й горизонтальні комунікації мають відповідати поточній ситуації



Рисунок 1.43 – Комунікаційні бар’єри за типами структур управління [23]

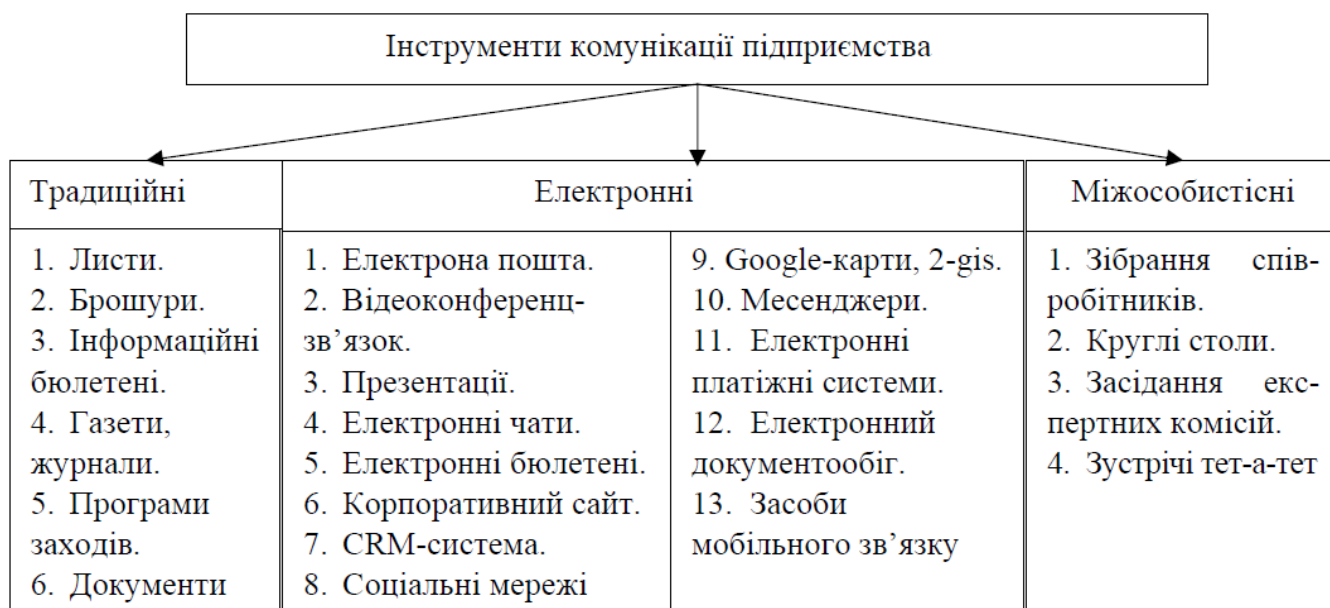


Рисунок 1.44 – Інструменти комунікації на підприємстві за видами [23]

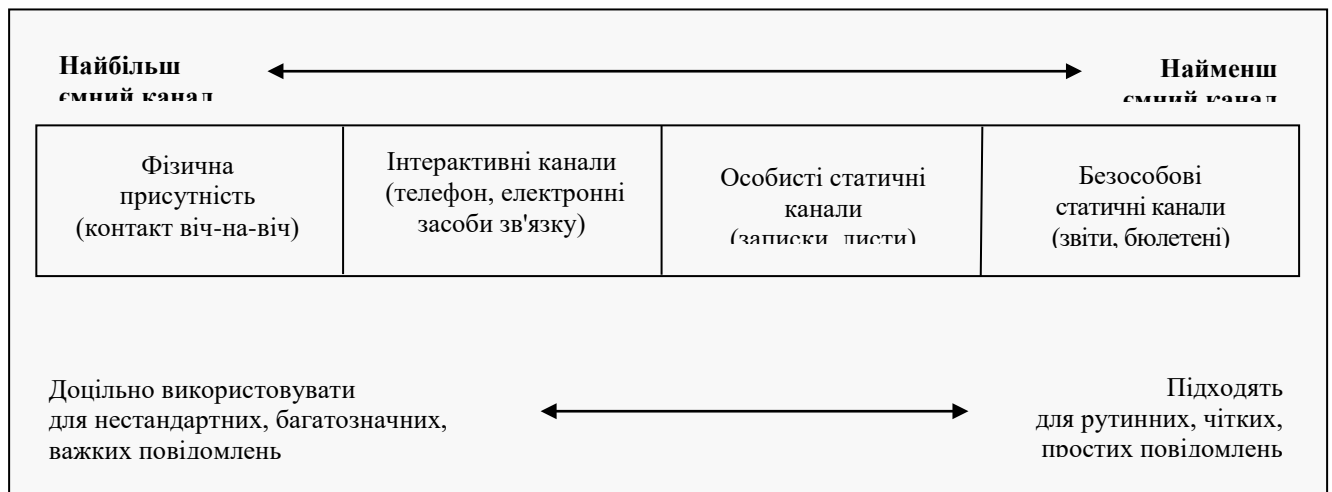


Рисунок 1.45 – Класифікація комунікативних каналів за пропускнуою здатністю й придатністю для різних повідомлень

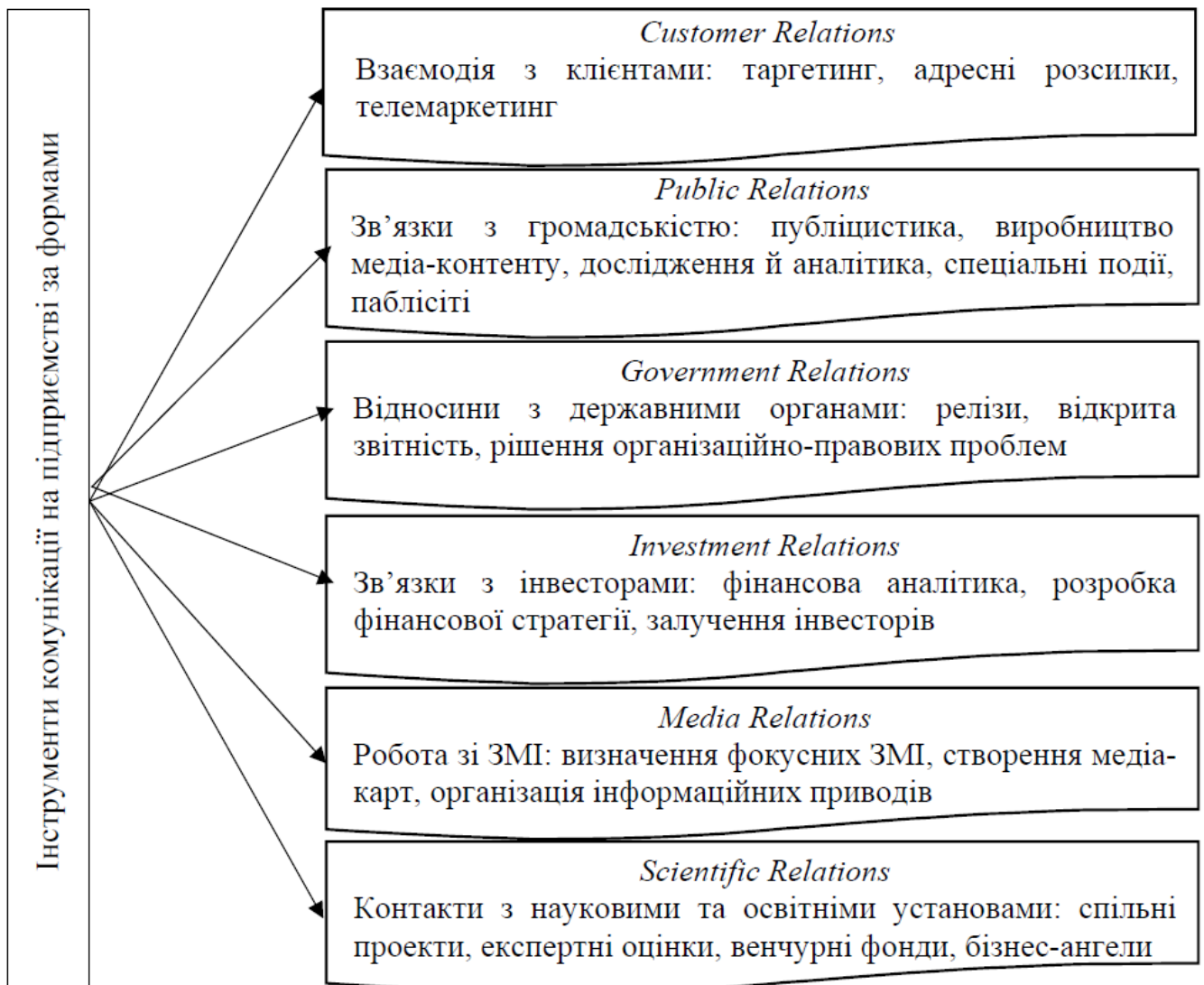


Рисунок 1.46 – Інструменти комунікації на підприємстві за видами [23]

Таблиця 1.42 – Різновиди комунікаційних бізнес-процесів на промислових підприємствах [24]

Середовище	Об'єкти впливу	Завдання комунікацій	Комунікаційні бізнес-процеси
Суб'єкти зовнішнього середовища	Громадськість	– створення / підтримка позитивного іміджу підприємства	– система некомерційного впливу (щодо репутації, іміджу)
		– позиціонування соціально-відповідального бізнесу	– система відкритості ведення бізнесу
			– система обміну інформацією
	Покупці / споживачі	– регулювання інформаційних потоків	– система зовнішніх інструментів та засобів комунікацій (у т.ч. система інтегрованих інструментів комунікацій, сучасних засобів телекомунікацій, зв'язку)
			– система зворотного зв'язку
	Конкуренти	– конкурентне позиціонування	– моніторинг конкурентних позицій
			– участь у статусних заходах (виставках, бізнес-форумах тощо)
			– рейтингування і оприлюднення успішних позицій
	Фактори кон'юнктури ринку	– аналіз впливу зовнішнього середовища	– інформаційно-аналітична діяльність (у т.ч. збір і аналіз ринкової та іншої інформації, проведення власних досліджень, придбання необхідної інформації, узгодження умов діяльності тощо)
		– підтримка / розширення ринкових /конкурентних позицій підприємства	– власна система комунікаційної діяльності підприємства
			– аутсорсинг комунікаційних бізнес-процесів професіоналам медіа-ринку
			– система непрямого впливу через участь у політичній діяльності, торговельних асоціаціях тощо
Суб'єкти внутрішнього середовища	Організаційна структура управління	– стабільне функціонування підприємства в частині обміну інформацією	– система внутрішніх комунікацій (у т.ч. внутрішньо організована інформаційна система)
		– підвищення ефективності комунікацій	– система зворотного зв'язку (у т.ч. щодо збору пропозицій)
			– покращення системи безпеки (у т.ч. захисту інформації)
	– створення/ вдосконалення	– обмін інформацією по горизонталі, вертикалі, діагоналі	
		– створення/ вдосконалення	– комунікаційна складова корпоративної культури

Середовище	Об'єкти впливу	Завдання комунікацій	Комунікаційні бізнес-процеси
		корпоративної культури на підприємстві	
		– заохочення інноваційного розвитку	– система реалізації інновацій на підприємстві (у т.ч. у інформаційній сфері)
	Персонал	– управління кадровим потенціалом	– система мотивації персоналу (щодо змісту праці, усвідомлення своїх досягнень, відповідальності, службового зростання, максимізації результатів, самореалізації тощо)
		– створення позитивного соціально-психологічного впливу на співробітників	– система відтворення персоналу на підприємстві
	Технологія	– технологічне оновлення (впровадження новітніх ІКТ, розширення пропускної спроможності каналів зв'язку)	– система впливу на персонал (стиль керівництва, управління конфліктами, формування соціально-психологічного клімату в колективі тощо)
	Технологія	– технологічне оновлення (впровадження новітніх ІКТ, розширення пропускної спроможності каналів зв'язку)	– система удосконалення/впровадження нових видів програмного та апаратного забезпечення;
	Виробництво	– вдосконалення виробництва на основі досягнень науково-технічного прогресу	– система впровадження/розвитку інтегрованих ІС і їх адаптація до потреб підприємства
			– система інтеграції різних видів ресурсів, у т.ч. інформаційних
			– система нівелювання технологічних обмежень процесу виробництва
			– система сервісного обслуговування

1.9. Керівництво та лідерство

*«Категорії «менеджер» та «лідер» не ідентичні. Головна якість лідера — чітке бачення мети, яке іншим представляється лише дуже розпливчато або не бачиться зовсім. Основна якість менеджера — ефективно, з найменшими втратами реалізувати намічену мету»
Гарвардська школа бізнесу*

Таблиця 1.43 – Порівняльна характеристика властивостей лідерства та керівництва у системі управління підприємством [25]

Властивості лідерства	Властивості керівництва
Довільний вибір лідера команди	Офіційне призначення керівника
Може бути не наділений офіційними повноваженнями щодо впливу на колектив.	Наділений офіційно встановленими функціями, завдяки яким впливає на підлеглих.
Зосереджений більше на відносинах у середині групи, проте може брати повноцінну відповідальність за її діяльність у зовнішньому середовищі.	Представляє очолюваний колектив за межами їх діяльності.
Регулює міжособистісні стосунки в середині колективу.	Офіційно регулює соціальні стосунки у колективі.
Лідерство виникає за наявності мікросередовища (малої групи).	Є елементом макросередовища (пов'язаний з системою суспільних відносин колективу).
Приймає рішення спільно із колективом.	Здебільшого самотужки приймає рішення, які стосуються колективної діяльності.
Прагне до постійних змін.	Намагається будь-що зберегти існуючу систему.
Зважає не на кількісні, а на якісні показники діяльності колективу.	Звертає увагу на кількісні показники діяльності колективу.
Прагне до пошуку однодумців.	Шукає кропітких робітників.
Визнає свої помилки та виправляє їх.	Здебільшого приписує свої помилки колективній роботі.
Працює за принципом рівності у колективі.	Вважає, що над колективом потрібен постійний нагляд та контроль.
Цінує колег і за це має авторитет серед оточуючих.	Намагається створити собі гарний імідж та слідувати йому.

Основні складові лідерського потенціалу:

Компетентність – досвід, знання, навички, вміння працювати з людьми.

Особистісні особливості та ділові риси – впевненість у собі, енергійність, комунікативність, готовність брати на себе відповідальність, самостійність

Здібності – інтелект, пам'ять, творчі здібності.

Установки, цінності, пріоритети – визначають відношення до роботи і те, що керівник ставить на перший план, працюючи з підлеглими, сприймаючи і передаючи інформацію, приймаючи рішення

Рисунок 1.47 – Основні складові лідерського потенціалу

$$K = PУЛ = O_{фЛ} + C_{сЛ},$$

де *K* – керівництво,

PУЛ – реальне управлінське лідерство,

O_{фЛ} - офіційне лідерство,

C_{сЛ} - соціальне лідерство.

Рисунок 1.48 – Формула сучасного керівництва

ПОВНОВАЖЕННЯ — право приймати рішення і розпоряджатися ресурсами

ВЛАДА — можливість впливати на поведінку інших людей

ВПЛИВ — поведінка однієї людини, що вносить зміни в поведінку, відчуття, ставлення інших людей

ЛІДЕРСТВО — здатність впливати на людей через особисті якості



Рисунок 1.49 – Види влади

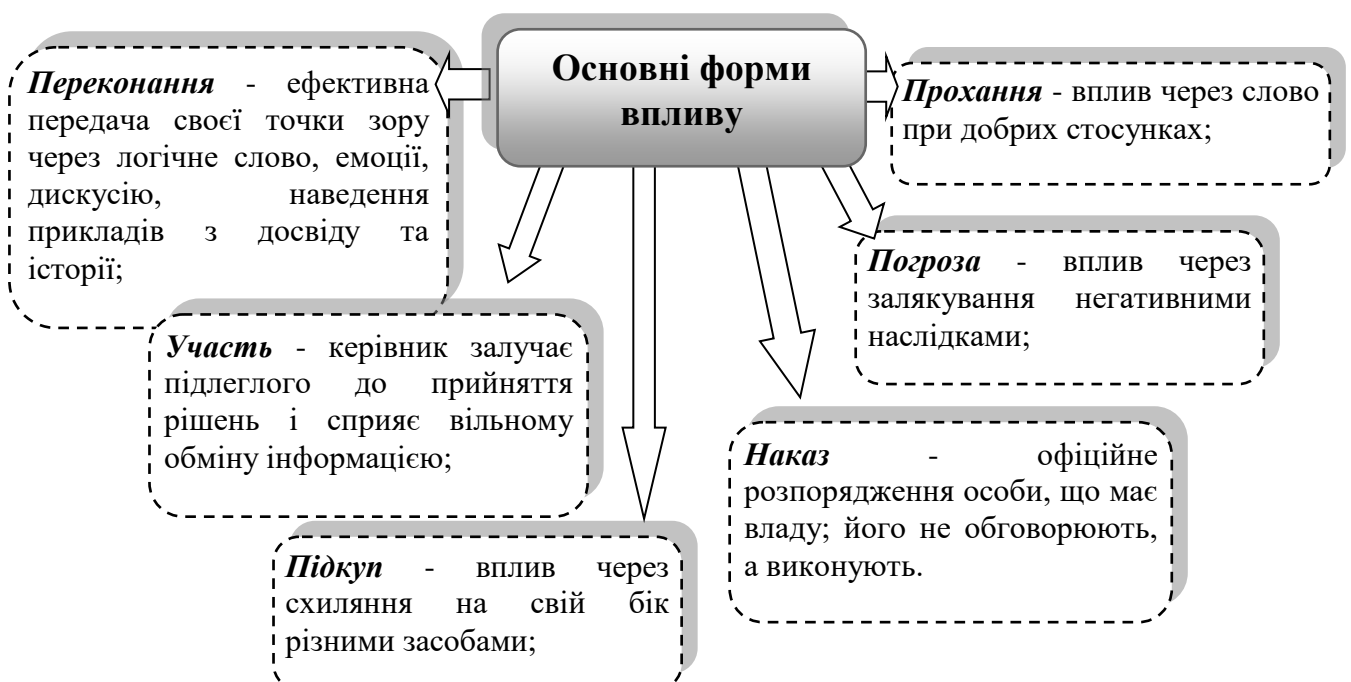


Рисунок 1.50 – Основні форми впливу

Таблиця 1.44 – Методи ефективного використання впливу

1. Потреба, до якої апелюють, повинна бути активною й сильною.
2. Людина, на яку впливають, повинна розглядати вплив як джерело задоволення або незадоволення, тією чи іншою мірою, будь-якої потреби.
3. Людина, на яку впливають, повинна вважати достатньо високою ймовірність того, що виконання приведе до задоволення або незадоволення потреби.
4. Людина, на яку впливають, повинна вірити, що її зусилля мають добрий шанс виправдати очікування керівника

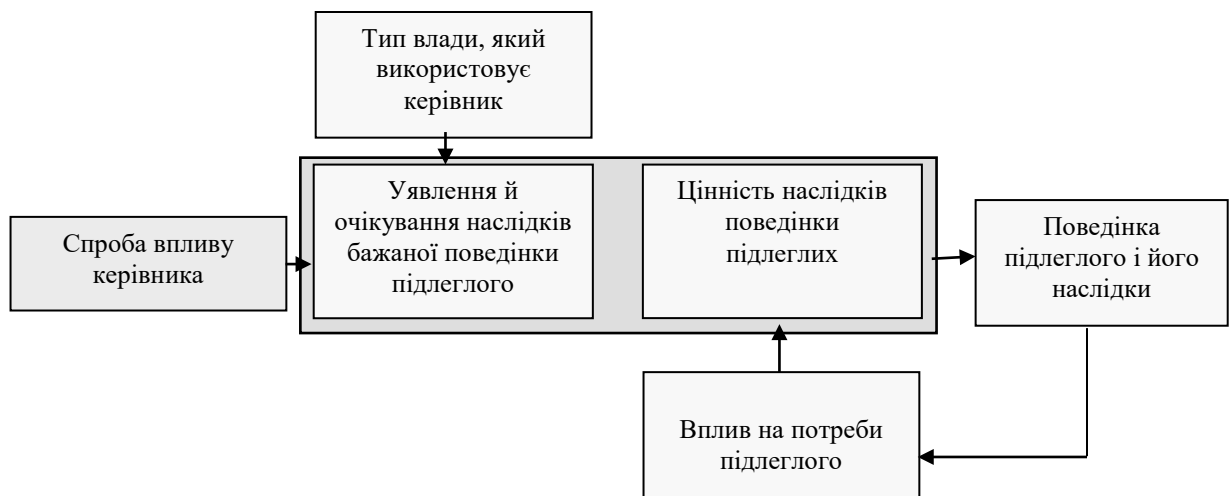
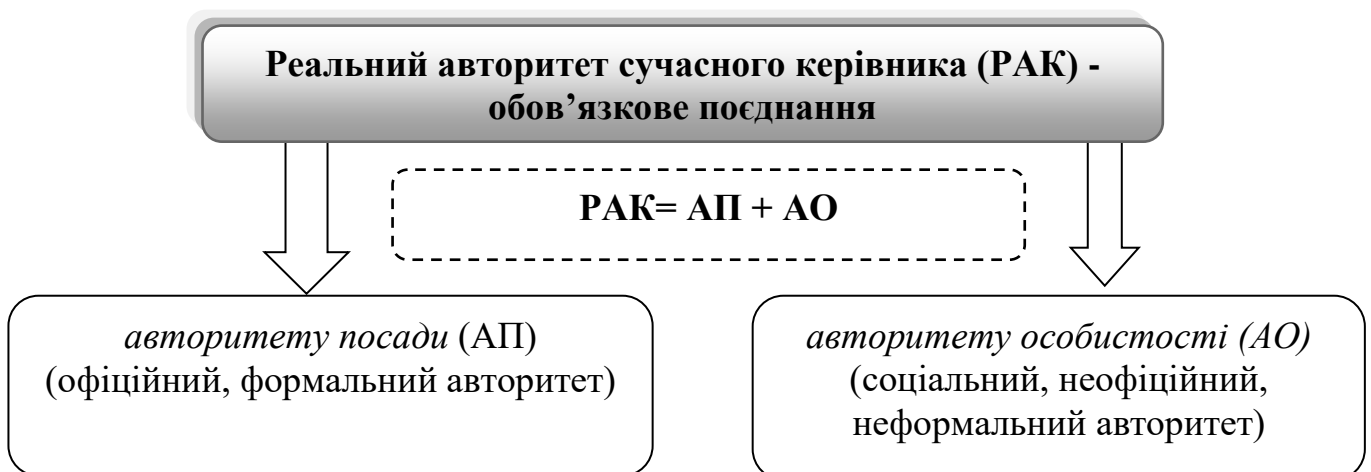


Рисунок 1.51 – Модель впливу керівника на підлеглого



Таблиця 1.46 – Наукові концепції лідерства

Концепції лідерства	Зміст
Теорія особистих якостей лідера.	Ціль досліджень - виявити особистісні характеристики ефективних керівників.
Поведінкові теорії лідерства.	Створили основу для класифікації стилів поведінки керівника. Ефективність керівника визначається його манерою поведінки стосовно підлеглих.
Ситуаційні теорії лідерства.	Розглядають, які стилі поведінки й особисті якості керівника найбільше відповідають певним ситуаціям.
Сучасні концепції лідерства.	Фокусування на дослідженнях динаміки відносин між лідером й його послідовниками.

Таблиця 1.47 – Результати досліджень стилів лідерства Левіна

Автократичний керівник	Демократичний керівник	Ліберальний керівник
Люди відмінно працюють тільки у присутності керівника Співробітники негативно сприймають твердий автократичний стиль У колективі виникає атмосфера ворожості	Ефективність діяльності групи перебуває на досить високому рівні Люди добре працюють як у присутності керівника, так і в його відсутності У колективі формуються добрі стосунки Люди охоче беруть участь у прийнятті рішень	Люди виконують невеликий обсяг роботи Якість роботи знижується

Таблиця 1.48 – Зміст трьох стилів керівництва

	Авторитарний стиль	Демократичний стиль	Ліберальний стиль
Природа стилю	Зосередження всієї влади й відповідальності в руках лідера	Делегування повноважень із утриманням ключових позицій у лідера	Зняття лідером із себе відповідальності й зречення від влади на користь групи /організації
	Прерогатива щодо встановлення цілей та вибору засобів	Прийняття рішень розподілене за рівнями на основі участі	Надання можливості самоврядування в бажаному для групи режимі
	Комунікаційні потоки йдуть переважно зверху	Комунікація здійснюється активно за двома напрямками	Комунікація, як правило, будується за «горизонтальною» основою
Сильні сторони	Основну увагу зосереджено на терміновості й порядку, можливість прококування результату	Посилення особистих зобов'язань з виконання роботи через участь в управлінні	Дозволяє розпочати справу так, як це уявляється без втручання лідера
Слабкі сторони	Є тенденція до стримування індивідуальної ініціативи	Демократичний стиль вимагає багато часу для прийняття рішень	Група може втратити швидкість і напрям руху без лідерського втручання

Таблиця 1.49 – Приклади змісту систем управління за Лайкертом

Організаційні змінні	Система 1 Експлуаторсько-авторитарна	Система 2 Прихильно-авторитарна	Система 3 Консультативно-демократична	Система 4 Заснована на участі
Рівень довіри лідера своїм підлеглим і його впевненості в них	Не впевнений у підлеглих і не довіряє їм	Поблажлива впевненість і довіра типу «майстер-раб»	Значна, але не беззастережна впевненість і довіра типу «начальник – підлеглий» із бажанням контролювати прийняття й виконання рішень	Повна впевненість і довіра в усьому
Використовуваний характер мотивацій	Страх, погрози, покарання й окремі винагородження	Винагородження й незначною мірою покарання	Винагородження, окремі покарання й певною мірою залучення до участі в управлінні	Матеріальне винагородження на основі системи стимулювання, що розроблена з урахуванням участі працівників в управлінні
Характер впливу на підлеглих і взаємодія з ними	Слабка взаємодія, заснована на страхові й недовірі	Слабка взаємодія з деяким урахуванням думки підлеглих; страх і обережність стосовно підлеглих	Помірна взаємодія з досить частим проявом упевненості у працівниках і довіри до них	Глибока й дружня взаємодія з працівниками, висока впевненість у них і довіра до них

Високий	Низький ступінь структуривання	Високий ступінь структуривання
	Високий ступінь уваги до підлеглих	Високий ступінь уваги до підлеглих
Низький	Низький ступінь структуривання	Високий ступінь структуривання
	Низький ступінь уваги до підлеглих	Низький ступінь уваги до підлеглих
	Низький	Високий
	Структуривання	

Рисунок 1.50 – Чотири стилі керівництва відповідно до результатів дослідження Університетом штату Огайо

Нечемний	8	7	6	5	4	3	2	1	Ввічливий
Недружелюбний	8	7	6	5	4	3	2	1	Дружелюбний
Такий, який приймає	1	2	3	4	5	6	7	8	Такий, який заперечує
Такий, який заважає	8	7	6	5	4	3	2	1	Такий, який допомагає
Захоплений	1	2	3	4	5	6	7	8	Байдужний
Розслаблений	1	2	3	4	5	6	7	8	Напружений
Уважний	1	2	3	4	5	6	7	8	Відчужений
Теплий	1	2	3	4	5	6	7	8	Холодний
Неготовий до співробітництва	8	7	6	5	4	3	2	1	Готовий до співробітництва
Такий, який відмовляється підтримувати	8	7	6	5	4	3	2	1	Готовий підтримати
Цікавий	1	2	3	4	5	6	7	8	Нудний
Такий, який погоджується	1	2	3	4	5	6	7	8	Прискіпливий
Нерішучий	8	7	6	5	4	3	2	1	Самовпевнений
Неефективний	8	7	6	5	4	3	2	1	Ефективний
Веселий	1	2	3	4	5	6	7	8	Похмурий
Стриманий	8	7	6	5	4	3	2	1	Відкритий

Рисунок 1.51 – Шкала НПС Фідлера

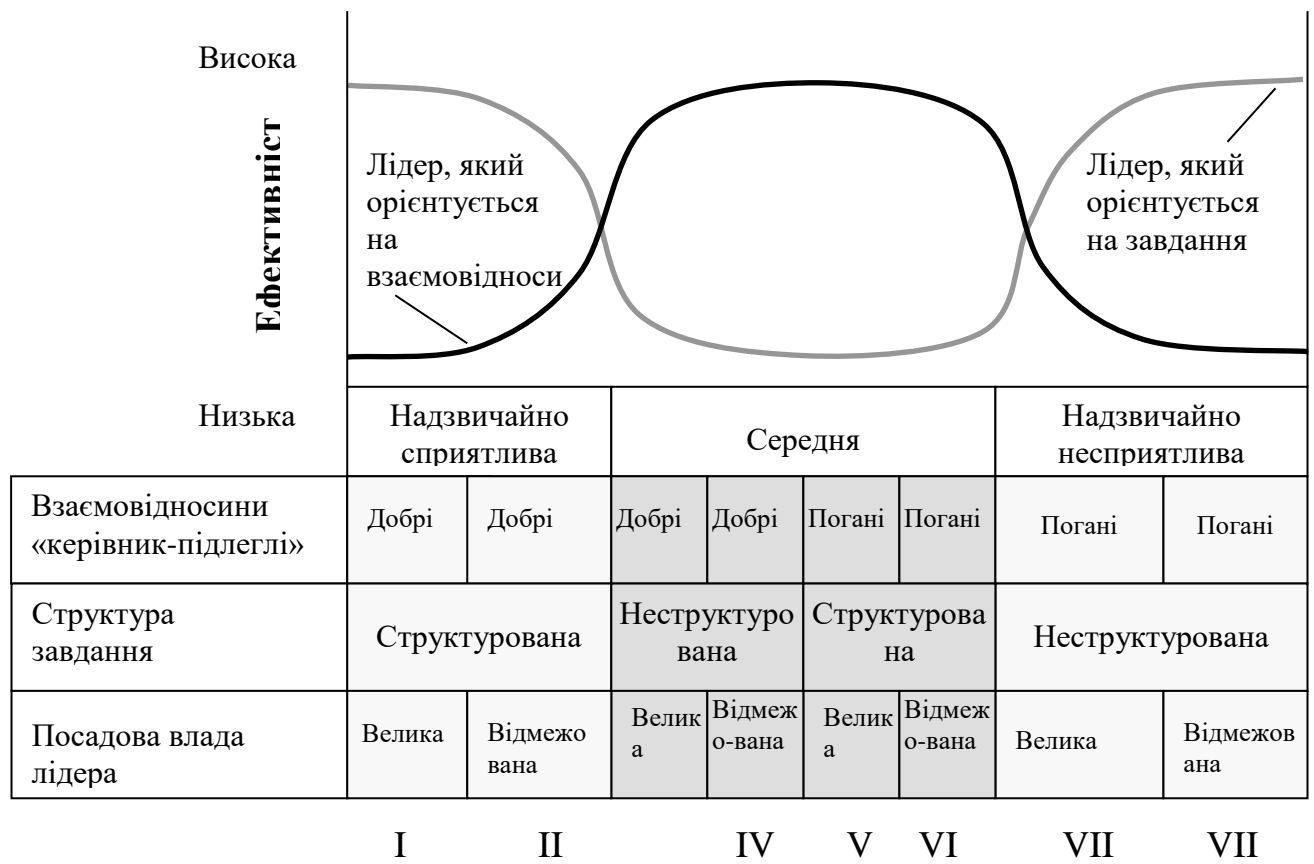


Рисунок 1.52 – Модель Фідлера

Таблиця 1.50 – Сучасні концепції лідерства

Харизматичне лідерство	спрямованість поведінки лідера на натхнення і мотивування працівників до діяльності, інтенсивність якої перевищує стандартні результати виконання посадових обов'язків, незважаючи на перешкоди й жертви. Джерела впливу: 1) чітке бачення, що поділяють усі працівники; 2) система цінностей; 3) взаємодовіра.
Візіонерське лідерство	лідерство, що засноване на баченні, тобто здатності лідера сформулювати й донести до працівників привабливої картини майбутнього організації.
Трансформаційне лідерство	лідерство, що характеризується здібністю до впровадження інновацій і проведення змін. Трансформаційний лідер: Трансформує підлеглих у лідерів. Переводить потреби працівників на більш високий психологічний рівень (самооцінка, реалізація своїх здібностей). Надихає працівників на відмову від особових інтересів заради інтересів групи. Створює бажану картину майбутнього, заради якої слід подолати усі труднощі, що пов'язані зі змінами.
Трансакційне лідерство	транзакція або процес взаємообміну між лідером і його послідовниками. Транзакційні лідери фокусують увагу на поточній діяльності організації, прагнуть до стабільності.

1.10. Управління конфліктами, стресами та організаційними змінами

КОНФЛІКТ (від лат. *conflictus*) – відсутність згоди між двома чи декількома суб'єктами, зіткнення протилежних сторін, сил, які можуть бути конкретними особами або групами працівників на основі протилежно спрямованих мотивів (потреб, інтересів, цілей, ідеалів, переконань) або суджень (думок, поглядів, оцінок і т. п.), а також внутрішній дискомфорт однієї особи

ОБ'ЄКТОМ конфлікту є те, що викликає цю конфліктну ситуацію. Обов'язковою умовою переростання конфліктної ситуації в конфлікт є певні дії з боку опонентів, спрямовані на досягнення своїх цілей. Такі дії називаються **ІНЦИДЕНТОМ**

Конфлікт = конфліктна ситуація + інцидент.

Сторони (учасники, суб'єкти) конфлікту – це учасники конфліктного взаємодії, що перебувають у стані конфлікту або ж явно чи неявно підтримують конфліктуючих. Вони можуть бути представлені як окремим індивідом, так і групою або соціальною структурою.

Умови протікання конфлікту.
Характер будь-якої незгоди значною мірою визначається зовнішнім середовищем. Виділяють такі найважливіші умови протікання конфлікту:

просторові (сфера виникнення та прояву конфлікту, умови й причини його виникнення, конкретні форми прояву і результати конфлікту, засоби та дії, використовувані сторонами в конфлікті);

часові (тривалість, частота й повторюваність конфлікту, тривалість участі в конфлікті кожної зі сторін, часові характеристики кожного з етапів розвитку конфлікту);

соціально-психологічні (особливості психологічного клімату в групі, тип і рівень взаємодії (спілкування), ступінь конфронтації й особливості психологічного стану учасників конфлікту, а також діапазон і рівень залучення протиріччя інтересів різних соціальних груп – сімейних, професійних, статевих, етнічних, національних).

Предмет конфлікту – це те, через що виникає конфлікт.

Образ конфліктної ситуації – це відображення предмету конфлікту у свідомості суб'єктів конфліктної взаємодії. Образи конфліктної ситуації включають наступні елементи:

уявлення учасників конфлікту про протилежну сторону (про її потреби, цілі, цінності, можливості інших учасників конфлікту тощо);

уявлення учасників конфлікту про середовище й умови протікання конфлікту.

уявлення учасників конфлікту про себе (про свої потреби, можливості, цілі, цінності тощо);

Мотиви конфлікту – це внутрішні спонукальні сили, що підштовхують суб'єктів соціальної взаємодії до конфлікту (в основі мотивів лежать джерела конфлікту, які виникають там, де є неузгодженості в знаннях, уміннях, здатностях, особистісних якостях, функціях управління,

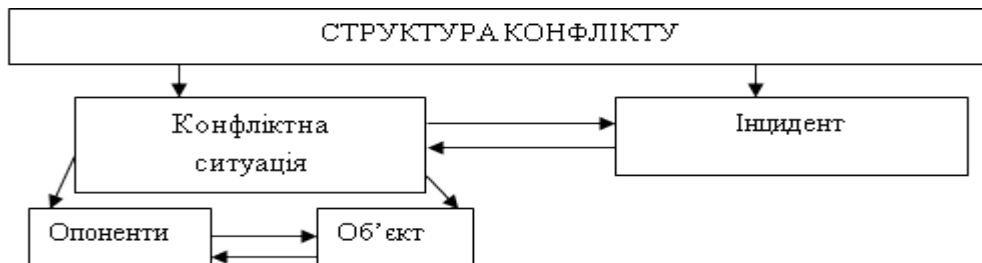
Результат конфліктної ситуації – це те, чого домагаються в ході конфлікту протилежні сторони

Рисунок 1.53 – Основні структурні елементи конфлікту

Сучасні погляди на конфлікт полягають у тому, що конфлікти не тільки можливі, а деякі навіть бажані, бо дають можливість виявити різноманітність поглядів, одержати додаткову інформацію, знайти альтернативні шляхи розв'язання проблеми тощо

Таблиця 1.51 – Класифікація конфліктів

Ознака класифікації	Види конфліктів
спосіб розв'язання	насильницькі, ненасильницькі
сфера прояву	політичні, соціальні, економічні, організаційні
спрямованість впливу	вертикальні, горизонтальні
ступінь виразності	відкриті, приховані
кількість учасників	внутрішньоособистісні, міжособистісні, міжгрупові
потреби	когнітивні, конфлікти інтересів



Конструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення

- ✓ є джерелом інновацій, стимулює розвиток колективу, нормотворчість, появу нових правил і форм трудової поведінки;
- ✓ може впливати на ефективність спільної діяльності колективу, звільняючи його від факторів, які його спричиняють;
- ✓ перед обличчям зовнішніх труднощів виконує функцію зімкнення членів колективу;
- ✓ може впливати на міжособистісні стосунки, сприяти підвищенню дисципліни і поліпшенню управлінських впливів;
- ✓ у процесі розв'язання конфліктних суперечностей висвітлюються колективні настрої та соціальні настанови, зондується суспільна думка.

Деструктивний вплив конфлікту на соціальне оточення:

- ✓ часті конфлікти призводять до зниження внутрішньогрупової згуртованості;
- ✓ у результаті конфлікту погіршуються взаємовідносини у колективі, соціально-психологічний клімат, можливе звільнення працівників;
- ✓ порушуються комунікації та взаємозв'язки, що призводить до порушення трудового ритму;
- ✓ розв'язання конфліктів вимагає великих емоційних, а іноді й матеріальних витрат;
- ✓ конфліктна взаємодія працівників може вплинути на ефективність їхньої трудової діяльності.

Рисунок 1.54 – Вплив конфлікту на соціальне оточення виявляється

Структурні методи подолання конфлікту:

- ✓ роз'яснення вимог до роботи;
- ✓ використання координаційних та інтеграційних механізмів (через команди, ієрархію посадових осіб, підрозділи, функції, служби тощо);
- ✓ визначення комплексних цілей організації з метою спрямування зусиль працівників у єдине русло;
- ✓ використання системи винагород (матеріальних та моральних стимулів).

Рисунок 1.55 – Структурні методи подолання конфлікту

1) міжособистісні методи, що ґрунтуються на врахуванні стилів поведінки конфліктуючих сторін і природи самого конфлікту. Міжособистісні методи розв'язання конфліктів полягають у тому, аби особистість правильно організувала свою поведінку та спілкування з іншими людьми. До них належать:

- ✓ ухилення (людина ухиляється від конфлікту);
- ✓ згладження (погашення прагнення до конфлікту);
- ✓ примушування (ліквідація конфлікту силою влади чи в інший примусовий спосіб);
- ✓ компроміс (зближення точок зору);
- ✓ розв'язання проблеми, яка спричинила конфлікт.

2) структурні методи, які є методами впливу на організаційні трудові конфлікти, що виникають через неправильний розподіл повноважень, недоліки в організації праці, системах стимулювання. В основі структурних методів лежать роз'яснення вимог до роботи; координаційні та інтеграційні механізми; загальноорганізаційні комплексні цілі; система винагород.

Рисунок 1.56 – Методи управління конфліктами

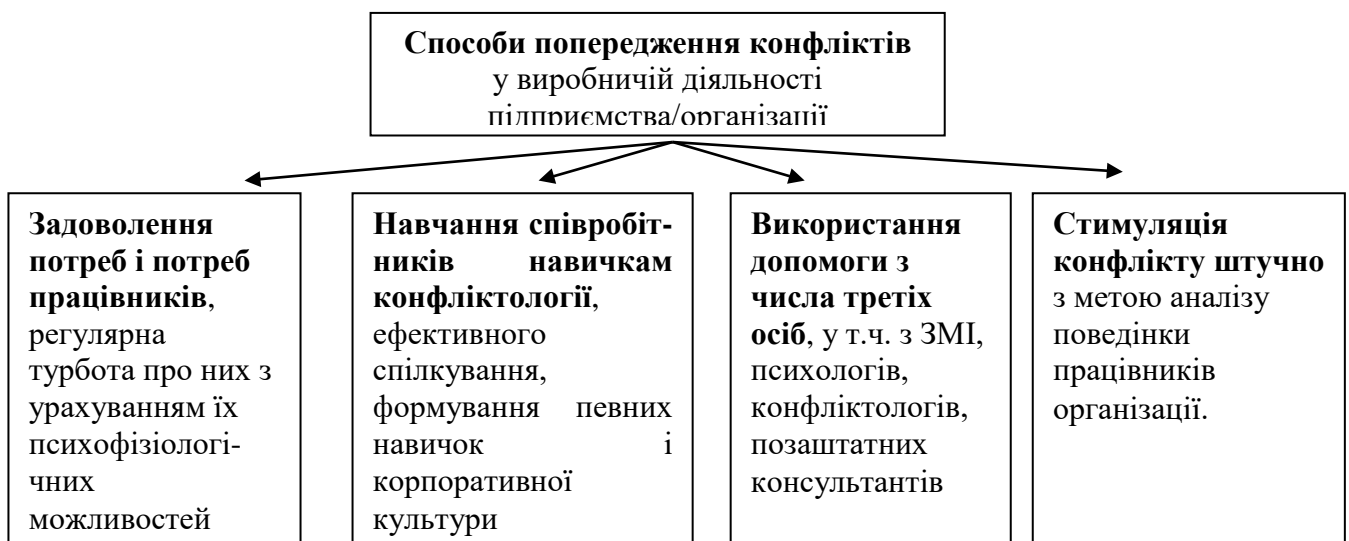


Рисунок 1.57 – Способи попередження конфліктів

1.11. Прийняття управлінських рішень

Таблиця 1.50 – Рішення, типові для функцій управління

Планування
<ol style="list-style-type: none"> 1. Яке наше надзавдання або природа нашого бізнесу? 2. Якими повинні бути наші цілі? 3. Які зміни відбуваються в зовнішньому оточенні і як вони відображаються й можуть вплинути в майбутньому на організації? 4. Яку стратегію і тактику варто було б нам вибрати для досягнення поставлених цілей?
Організація діяльності
<ol style="list-style-type: none"> 1. Яким чином слід структурувати роботу організації? Яким чином доцільніше укрупнити блоки робіт, що виконуються? 2. Як скоординувати функціонування цих блоків, щоб воно протікало гармонійно і не було суперечливим? 3. Прийняття яких рішень на кожному рівні організації варто довіряти людям, зокрема керівникам? 4. Чи треба нам змінювати структуру організації через перемини в зовнішньому середовищі?
Мотивація
<ol style="list-style-type: none"> 1. Чого потребують мої підлеглі? 2. Якою мірою ці потреби задовольняються у ході діяльності, спрямованої на досягнення цілей організації? 3. Якщо задоволення роботою й продуктивність моїх підлеглих зросли, то чому це відбулося? 4. Що ми можемо зробити для підвищення рівня задоволеності роботою й продуктивності праці підлеглих?
Контроль
<ol style="list-style-type: none"> 1. Як нам варто вимірювати результати роботи? 2. Як часто слід давати оцінку результатам? 3. Наскільки успішно ми досягли наших цілей? 4. Якщо ми недостатньо просунулися до поставлених цілей, то чому це трапилось і які корективи варто було б внести?

Таблиця 1.52 – Вплив психологічної орієнтації менеджера на вибір варіанта рішень

Психологічна орієнтація менеджера	Варіант вибору
Менеджер-оптиміст	Максімакний варіант, тобто приблизно, такий що забезпечує максимум максимально можливого доходу
Менеджер-песиміст	Максімінімальний варіант, тобто здатний забезпечити максимум мінімально можливого доходу
Менеджер, який прагне звести до мінімуму максимальні втрати	Мінімакний варіант, тобто здатний звести до мінімуму максимальні втрати

Таблиця 1.53 – Вплив типу проблеми на вибір стилю її вирішення

Тип проблеми	Стиль рішення проблеми
1. Якість рішення більш важлива, ніж наявність згоди її виконувати	1. Наказ Рішення приймається начальником, незалежно від інших з використанням наявної у нього інформації
2. Згода виконувати рішення більш важлива, ніж якість рішення	2. Консенсус Групове ухвалення рішення з використанням інформації й ідей всіх членів групи
3. Якість і згода – мають однакове важливе значення	3. Консультації Рішення приймається начальником, який використовує думки підлеглих
4. Ні якість, ні згода не мають критичного значення	4. «Штапування рішень» Рішення приймається найбільш легким і швидким способом – за суттю, штапується

Таблиця 1. 54– П'ять стилів прийняття рішень Врума-Джаго

Стиль ухвалення рішення		Опис
Гранично автократичний	АІ	Менеджер аналізує ситуацію, використовуючи всю наявну інформацію, і самостійно приймає рішення
	АІІ	Менеджер одержує від підлеглих необхідну інформацію і самостійно приймає рішення
	КІ	Менеджер у приватному порядку обговорює проблему з компетентними в даному питанні підлеглими, вислухує їхні ідеї й пропозиції, а потім приймає рішення
	КІІ	Менеджер знайомить групу підлеглих із проблемою, вислухує ідеї й пропозиції колективу, а потім приймає рішення
Гранично демократичний	Г	Менеджер знайомить групу підлеглих із проблемою, виконуючи переважно роль голови зборів. Він не намагається нав'язати групі «своє» рішення й готовий прийняти будь-який вибір групи
Позначення: А – автократичний стиль керівництва, К – консультативний, Г – груповий стиль.		

Таблиця 1. 55– Переваги й недоліки групових рішень

Переваги	Недоліки
1. Більш повна інформація	1. Значні часові витрати
2. Вироблення більшої кількості варіантів	2. Влада меншості
3. Більша ймовірність схвалення ухвалених рішень іншими співробітниками	3. Тиск групи
4. Більша законність і демократичність	4. Нечіткий розподіл відповідальності

1.12. Ефективність управління

Таблиця 1.56 – Критерії оцінки ефективності діяльності організації

Класифікаційний ознак показнику		Зміст показника	
Кількісні показники	Загальні критерії ефективності	1. Темпи росту загальних результатів діяльності (обсягів виробництва і реалізації продукції, суми валового прибутку, частки ринку)	
		2. Рівень загальної рентабельності	
		3. Коефіцієнт фінансової стійкості	
		4. Коефіцієнт платоспроможності	
		5. Зниження витрат на 1 грн. товарної продукції	
	Часткові критерії ефективності	<i>Показники ефективності використання трудових ресурсів</i>	1. Темпи зросту продуктивності праці
			2. Коефіцієнт співвідношення темпів зросту продуктивності праці і темпів росту заробітної плати
			3. Частка приросту обсягу виробництва в результаті зросту продуктивності праці
<i>Показники ефективності використання матеріально-технічних ресурсів</i>		1. Фондовіддача	
	2. Коефіцієнт обертання оборотних коштів		
Якісні показники	3. Коефіцієнт співвідношення зросту товарної продукції до зросту оборотних коштів		
	4. Матеріалоємність продукції		
	1. Підвищення рівня якості продукції і послуг		
	2. Стабільність персоналу організації		
		3. Поліпшення умов праці персоналу	

Питання, тести для самоконтролю

1. Основний зміст поняття «Менеджмент», його відмінність від традиційного поняття управління. Вимоги до сучасного менеджменту.
2. Становлення та розвиток менеджменту як науки в доіндустріальний період. Розвиток менеджменту в індустріальній системі.
3. Поняття планування, типи планів.
4. Стратегічне планування, поточне планування, оперативне планування, управління за цілями.
5. Сутність та зміст поняття «організація».
6. Організаційна структура як результат організаційної діяльності. Типи організаційних структур управління.
7. Поняття контролю та його місце в процесі управління. Види контролю. Процес контролю та його етапи.
8. Система комунікацій як основний інструмент сучасного менеджера.
9. Основні види та форми спілкування менеджерів.
10. Сутність та зміст поняття «лідерство».
11. Поведінкові та ситуаційні теорії лідерства.
12. Поняття та причина конфліктів. Типи та причини конфліктів.

13. Природа процесу прийняття рішень. Схема підходу до процесу прийняття управлінських рішень.

14. Види управлінських рішень. Технологія прийняття рішень та їх реалізація

Тести

1. Менеджмент – це

А. наука, що вивчає господарські процеси та явища, які відбуваються на рівні підприємства

В. підприємницька діяльність щодо просування товарів і послуг від виробника до споживача

С. управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, що працює в умовах ринкової економіки

Д. процес керівництва персоналом підприємства.

2. Планування – це

А. укладання спеціальних документів, планів, які визначають конкретні кроки підприємства по здійсненню прийнятих рішень

В. безперервний процес вивчення нових шляхів і засобів здійснення заходів, засобів організації за рахунок виявлення нових можливостей, умов і факторів

С. управлінська діяльність, направлена на формування стратегічних і тактичних цілей підприємства з урахуванням специфіки зовнішнього оточення підприємства

Д. вид управлінської діяльності, зв'язаної з розробкою комплексу заходів, які визначають послідовність досягнення мети підприємства з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів

2. Організаційна структура – це

А. сукупність форм і методів, за допомогою яких здійснюється цілеспрямований вплив суб'єкта на об'єкт управління

В. упорядкована форма елементів системи управління і зв'язків між ними, що забезпечує розподіл праці в процесі управління

С. сукупність взаємозалежних елементів, які об'єднані інформаційними потоками, прямими і зворотними зв'язками

Д. сукупність управлінських органів, між якими існує система взаємозв'язків, що забезпечують виконання необхідних функцій управління для досягнення цілей фірми

3. Відповідно до теорії Ф. Герцберга до гігієнічних факторів відносяться

А. умови й оплата праці, міжособистісні відносини на робочому місці, ступінь безпосереднього контролю за роботою

В. інтерес до роботи, відповідальність, просування по службі, можливість професійного росту

С. інтерес до роботи, відповідальність, просування по службі, можливість професійного росту

Д. реалізація людиною своїх потенційних можливостей, здійснення самоконтролю в процесі діяльності, висока продуктивність праці

4. Задачею управлінського контролю є

А. виявити фактичний стан справ, зіставити з нормативним і виробити необхідні корегувальні заходи

В. виявити фактичний стан справ, зіставити з плановим

С. провести якісну оцінку діяльності підприємства

Д. провести кількісну оцінку діяльності підприємства

5. Влада, обумовлена посадою особи, його місцем в офіційній структурі організації – це

А. експертна влада

В. формальна влада

С. реальна влада

Д. влада зразка

6. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки «приспособлення» в конфліктній ситуації

А. учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту

В. учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона

С. учасник досить активний та надає перевагу розв'язанню конфлікту власним шляхом

Д. одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки

7. Основою будь-якого управлінського рішення є

А. визначення методів і моделей ухвалення рішення

В. достатня кількість управлінської інформації

С. виявлення й аналіз проблемної ситуації

Д. визначення різниці між існуючим і бажаним станом управлінської системи

8. Яка ситуація найбільше відповідає стилю поведінки «приспособлення» в конфліктній ситуації

А. учасник не відстоює своїх прав, не намагається увійти в контакт з іншими задля вирішення проблеми чи просто ухиляється від процесу розв'язання конфлікту

В. учасник не намагається відстоювати своїх власних інтересів і погоджується робити те, чого прагне інша сторона

С. учасник досить активний та надає перевагу розв'язанню конфлікту власним шляхом

Д. одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки

9. Стрес за поглядом Карла Альбрехта, автора книги "Стрес та менеджмент", представляє собою

А. природня частина людського існування і ми повинні навчитися відрізнити допустиму ступінь стресу і надто великий стрес... нульовий стрес неможливий

В. неспецифічна реакція організму на дію сильних впливів, що супроводжуються перебудовою захисних систем організму

С. явище, яке викликається великими або малими обсягами робіт, необхідністю зживатися один з одним, конфліктом ролей, їх невизначеністю, сумом,

безцільністю існування, відсутністю важливої справи, фізичними, психологічними та іншими причинами

Д. неспецифічна реакція організму у відповідь на дуже сильну дію (подразник) зовні, яка перевищує норму, а також відповідна реакція нервової системи.

Д. одна сторона конфлікту перебільшує свої вимоги, щоб потім виявитися великодушною і таким чином раніше піти на вдавані поступки

10. Ефективність менеджменту - це

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

В. показник, що визначається відношенням кінцевого результату, отриманого підприємством, до витрат на управління

С. показник, який визначається по підприємству в цілому і характеризує загальний ефект (віддачу) від використання всіх наявних ресурсів та витрат

Д. показник рентабельності підприємства

Ситуації для обговорення, задачі

Завдання 1.1 Виберіть вірні відповіді шляхом співставлення цифр і букв.

1. Управлінське рішення	А) розробник ієрархічної піраміди потреб
2. Менеджмент	Б) автор теорії людського фактору (теорія Х і У)
3. Абрам Маслоу	В) представник класичної школи
4. Дуглас МакГрегор	Г) представник школи людських відносин
5. Елтон Мейо	Д) управління соціально-економічними процесами на рівні підприємства, що діє у ринкових умовах
6. Фредерік Тейлор	Е) певні зв'язки, які виникають між суб'єктом та об'єктом управління
7. Анрі Файоль	Ж) суб'єкт та об'єкт управління в сукупності з системою прямих і зворотних зв'язків
8. Управлінська робота	З) розробка універсальних принципів управління, опис функцій управління, систематизований підхід до управління організацією
9. Предмет управлінської роботи	І) інформація
10. Система управління	К) результат управлінської роботи
11. Точка зору на поняття «менеджмент»	Л) елемент, на який спрямована управлінська діяльність
12. Суб'єкт управління	М) вид суспільної роботи, основною задачею якої є забезпечення цілеспрямованої скоординованої діяльності, як окремих учасників загального трудового процесу, так і трудових колективів в цілому
13. Управлінські відносини	Н) інформаційний процес, за допомогою якого професіо-нально-підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними шляхом постановки цілей і розробки способів їх досягнення
14. Менеджмент	О) відношення координації
15. Об'єкт управління	П) обличчя, яке здійснює управлінський вплив
16. Мета адміністративної школи	Р) представник школи «Наукове управління»
17. Процесний підхід	С) дослідження моделей
18. Основа	Таблиця) сукупність взаємозалежних елементів, таких як люди,

кількісного підходу	структура, задачі і технологія, які орієнтовані на досягнення різних цілей в умовах змінного зовнішнього середовища
19. Системний підхід	У) управління як безперервна серія взаємозв'язаних управлінських функцій
20. Вид формальних управлінських відносин	Ф) досягнення цілей підприємства за допомогою скоординованих зусиль працюючих в ньому людей

Завдання 1.2. Проаналізуйте наведені приклади місії фірми на відповідність вимогам до слушно сформульованої місії:

а) місія фірми AVIS, що займається прокатом автомобілів: “Стати швидко зростаючою компанією з найбільш високим рівнем прибутку серед всіх компаній, які займаються прокатом та орендою транспортних засобів без водіїв”;

б) місія невеликого рекламного агентства: “Стати найавторитетнішою компанією у своєму географічному регіоні, яка пропонує вичерпний асортимент рекламних послуг у справі забезпечення творчих контактів виробників продукції або послуг з їх клієнтами”.

Завдання 1.3. У таблиці 3 наведена виписки зі штатного розкладу ТОВ "Світ".

Таблиця 3 - Виписка зі штатного розкладу ТОВ "Світ"

Посада	Кількість працівників
1. Директор	1
2. Заступник директора з торгівлі	1
3. Головний бухгалтер	1
4. Головний економіст	1
5. Економіст за цінами	2
6. Економіст	3
7. Бухгалтер	4
8. Товарознавець	3

Питання для ситуаційного аналізу:

1) Згідно виписки зі штатного розкладу ТОВ "Світ" побудуйте блок-схему апарата управління.

2) Вкажіть її тип, опишіть переваги і недоліки.

3) Який метод доцільно застосовувати при проектуванні організаційної структури управління.

Завдання 1.4. У колективі ВАТ „Вінтер” спостерігається несприятливий соціально-психологічний клімат, зниження ефективності діяльності і підвищення рівня конфліктності .

Співвідношення різних мотивів, що зумовлюють поведінку людей, утворює його мотиваційну структуру, яка є доволі стабільною. У кожної людини мотиваційна структура індивідуальна та зумовлена безліччю факторів: рівнем добробуту, соціальним становищем, кваліфікацією, посадою, цінносними орієнтирами тощо.

У зв'язку з цим розробити пропозиції підприємству щодо застосування засобів стимулювання в розрізі різних форм стимулів.

Таблиця - Рекомендовані засоби стимулювання праці ВАТ „Вінтер”

Категорії персоналу	Засоби стимулювання		
	Примус	Матеріальне заохочення	Моральне заохочення
Адміністративно-управлінський персонал			
Торгово-оперативний персонал (виробничий)			
Допоміжний персонал			

Завдання 1.5. Уявіть, що Ви – керівник підприємства, яке функціонує в умовах ринкової економіки. Ваше підприємство відчуває обмеженість реальних фінансових ресурсів.

Питання для ситуаційного аналізу:

1) Які методи мотивації, доцільно, на Ваш погляд, використовувати в процесі управління підприємством для забезпечення його конкурентоспроможності. Обґрунтуйте свої пропозиції.

2) Складіть запитальник для визначення ступеня задоволеності роботою на підприємстві.

3) Розробіть положення про структурний підрозділ (бухгалтерія, планово-економічний відділ, фінансовий відділ).

4) Розробіть посадову інструкцію бухгалтера.

Завдання 1.6. Фірма при виборі мотиваційних заходів користується системою, визначеною в таблиці .

Розподілити заходи мотивації за способами (економічні, неекономічні). З погляду на цю ієрархію розробити заходи щодо заохочення працівників, які були б найбільш бажаними для відповідної групи.

Таблиця – Мотивація працівників в ВАТ “ВЕЛТА ”

№	Керівники	Спеціалісти	Службовці
1.	Оплата і премії	Просування по службі	Оплата і премії
2.	Просування по службі	Оплата і премії	Просування по службі
3.	Авторитет	Складні задачі	Самостійність
4.	Гордість	Нова кваліфікація	Повага
5.	Складні задачі	Самостійність	Безпека праці

Завдання 1.7. ВАТ «Вінтер» має лінійно-функціональну структуру апарата управління, що у своєму складі має такі відділи:

- бухгалтерія;
- планово-економічний;
- відділ маркетингу і збуту;
- відділ кадрів.

Критерії експертних оцінок	Шкала дослідження
5 балів - ефективно здійснюється на підприємстві;	1-2 бали – низький рівень використання потенціалу;
4 бала – використовується в середній мірі;	2-3 бали – задовільний рівень використання потенціалу;
3 бала - погано здійснюється на підприємстві ;	3-4 бала – добрий рівень використання потенціалу;
2 бала - дуже погано здійснюється на підприємстві ;	4-5 бали – дуже добрий рівень використання потенціалу
1 бал - не здійснюється на підприємстві	

На основі відділу маркетингу ВАТ „Вінтер” описати процес комунікації і охарактеризувати його етапи.

Визначить та охарактеризуйте організаційні та міжособові бар’єри комунікацій.

Завдання 1.8. На основі таблиці А визначити потенціал інформаційних ресурсів підприємств, розробити у зв’язку з цим рекомендації щодо підвищення його ефективності.

Таблиця А - Аналіз рівня використання потенціалу інформаційних ресурсів ВАТ "Вінтер" і ВАТ ТВФ “Полюс»

Показники	Коефіцієнт вагомості	ВАТ ТВФ “Полюс”		ВАТ "Вінтер"	
		оцінка в балах	зважена оцінка	оцінка в балах	зважена оцінка
Потенціал інформаційних ресурсів					
1. Рівень АРМ	0,3	2	0,6	3	0,9
2. Використання мережі Internet	0,3	2	0,6	3	0,9
3. Використання програмного забезпечення	0,2	3	0,6	3	0,9
4. Використання системного підходу до інформаційного забезпечення	0,2	1	0,2	1	0,2
Разом :	1,0		2,0		2,9

Завдання 1.9. Працівник відділу контролю якості хлібопекарського комбінату ігнорує вказівки начальника відділу, все робить по-своєму, не реагує на зауваження та розпорядження. Якою повинна бути реакція начальника відділу:

А. Застосувати стандартні адміністративні методи покарання, не витрачаючи часу на розмови.

Б. В інтересах справи намагатись переконати, наблизити до себе, налаштувати на сприятливий діловий контакт надалі, зробити його своїм безпосереднім заступником.

В. Насамперед спробувати вплинути на нього через авторитетних для нього колег.

Г. Спочатку подумати про те, що залежить від вашої поведінки, чи не робите ви помилки, а вже потім з’ясувати, чому так агресивно налаштований підлеглий.

Д.

Інше: _____

2. Яка форма влади притаманна керівникові (ам) у кожній з наведених нижче ситуацій:

А. Головний інженер будівельної компанії володіє широкими знаннями у будівничій справі, має досвід роботи і кваліфікаційні навички, тому генеральний директор та його заступники при прийнятті рішень завжди консультуються з головним інженером.

Б. Начальник відділу постачання часто вважає свої завдання невідкладними та доручає їх підлеглим для термінового виконання, при чому, якщо ті відмовляються їх виконувати через об'єктивні причини (завантаженість власними обов'язками та завданнями), то начальник наголошує на тому, що підлеглі можуть залишитися без премії та надбавок.

В. На підприємстві, яке займається виготовленням труб нещодавно набрано новий персонал для роботи на лінії з виготовлення поліетиленових труб, який ще не освоїв необхідних навичок для роботи, а тому працівники завжди без вагань виконують вказівки начальника та радяться з ним.

Завдання 1.10. Придумайте управлінські ситуації із застосуванням різних стилів керівництва у роботі керівника:

Стилі керівництва	Управлінська ситуація
Авторитарний	
Демократичний	
Ліберальний	

Терміни і визначення

Винагородження - широкий спектр конкретних засобів, що базуються на системі цінностей людини.

Внутрішній аналіз – процес оцінки факторів, які піддаються управлінню та контролю з боку організації, тобто факторів, які є результатом діяльності або бездіяльності її керівництва.

Висхідні комунікації – передача інформації з нижчих рівнів управління на вищі.

Горизонтальні комунікації – обмін інформацією між членами однієї групи або співробітниками рівного рангу.

Гігієнічні фактори - фактори, що викликають незадоволення в процесі роботи і здійснюють де мотивувальний вплив.

«Дерево цілей» - це наочне, графічне зображення підпорядкованості і взаємозв'язку цілей, яке демонструє розбивку загальної (генеральної) цілі підприємства на під цілі, задачі або окремі заходи.

Делегування повноважень – процес передачі керівником частини своєї роботи та необхідних для її виконання повноважень підлеглому, який приймає на себе відповідальність за її виконання.

Департаменталізація - групування робіт та видів діяльності у певні блоки (групи, відділи, сектори, цехи, виробництва тощо).

Децентралізація - передача права прийняття певних рішень з вищих рівнів управління на нижчі.

Діапазон контролю – кількість робітників, безпосередньо підлеглих даному менеджеру

Дивізійна структура виникла внаслідок розширення діяльності підприємства або його диверсифікації. Розподіл організації на відділи в цьому виді структури відбувається за трьома ознаками: за продуктом, групами споживачів та географічними регіонами.

Загальні функції менеджменту - функції, типові для будь-якого управлінського процесу, що виконуються органами управління всіх організацій незалежно від їхнього призначення, форм власності.

Канал комунікації – засіб, за допомогою якого передається інформація.

Кодування – процес трансформації (перетворення) інформації у повідомлення за допомогою слів, інтонацій голосу, рисунків, жестів, виразів обличчя тощо.

Комунікації – процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами.

Комунікаційний процес - обмін інформацією між двома і більше сторонами.

Конкурентні переваги – визначення переваг організації у порівнянні з її конкурентами. Конкурентні переваги випливають зі сфери стратегії та відповідного до неї розподілу ресурсів організації.

Контроль – процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають.

Контроль випереджаючий - контроль “входів” у систему, що здійснюється до початку трансформаційного процесу.

Контроль заключний – контроль результатів трансформаційного процесу (“виходів” з організації).

Контроль поточний – контроль безпосереднього ходу трансформаційного процесу.

Лінійна структура управління характеризується зосередженням усіх повноважень та усієї відповідальності в руках керівника кожного рівня.

Лінійно-функціональна структура передбачає, що першому лінійному керівнику в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів.

Лінійна структура управління характеризується зосередженням усіх повноважень та усієї відповідальності в руках керівника кожного рівня.

Лінійно-функціональна структура передбачає, що першому лінійному керівнику в розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм допомагає спеціальний апарат управління, що складається з функціональних підрозділів.

Матрична структура створюється шляхом суміщення двох видів структур: функціональної та дивізійної.

Мережна структура – структура, що розосереджує свої основні функції (виробництво, збут, фінанси, маркетинг) між окремими компаніями, які працюють за контрактом.

Менеджмент – це самостійний вид професійно здійснюваної діяльності, направленої на досягнення намічених цілей шляхом раціонального використання ресурсів.

Менеджмент – це управління, що засноване на обліку об'єктивних економічних законів та їхньому використанні в кожному конкретному підприємстві.

Міжособові бар'єри комунікації обумовлені особливостями сприйняття інформації, семантикою, невербальною інформацією, неякісним зворотним зв'язком, невмінням слухати та ін.

Мотиваційні фактори – фактори, які спонукають людину до високопродуктивної праці і викликають задоволення від роботи.

Мотивація (у широкому розумінні) – процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації.

Низхідні комунікації – передача інформації з вищих рівнів управління на нижчі.

Невербальна комунікація – обмін інформацією, який здійснюється без використання слів (натомість застосовуються різні символи).

Одержувач – особа, для якої призначена інформація, що передається.

Переешкоди ("шуми") – все, що спотворює (викривлює) сутність або зміст повідомлення.

Повідомлення - закодована за допомогою будь-яких символів інформація, призначена для передачі.

Семантика - вивчає спосіб використання основ і значення, що передається словами.

Сприйняття - конфлікт між сферами компетенції, основами думки відправника до одержувача.

Стиль між особових комунікацій – манера поведінки особи в процесі обміну інформацією.

Потреба – особливий стан психіки індивіда, відчуття нестачі (браку) чогось, відображення невідповідності між внутрішнім станом і зовнішніми умовами.

Потреби в безпеці - потреби у задоволенні базових (фізіологічних) потреб і в подальшому.

Потреби в належності - потреби об'єднуватися з іншими людьми (належність до фірми, робочої групи, спортивної команди тощо).

Потреби в повазі - потреби в задоволенні самолюбства людини (усвідомлення особистих досягнень, компетенції, визнання іншими людьми).

Потреби в самореалізації - потреби в реалізації своїх потенційних можливостей, в зростанні як особистості.

Потреби в успіху - потреби в перевищенні встановлених стандартів діяльності.

Потреби у владі - потреби впливати на поведінку інших людей.

Потреби фізіологічні – потреби, пов'язані із забезпеченням фізичного виживання людини (потреби в їжі, житлі, родині тощо).

Процесний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядає управління як серію взаємопов'язаних дій (функцій управління), які реалізуються у певній послідовності.

Системний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що розглядають організацію як систему у єдності частин, з яких вона складається, та зв'язків з її зовнішнім середовищем.

Ситуаційний підхід до управління - система поглядів на менеджмент, що одночасно визнає подібність загальних процесів управління та специфічність прийомів управління, вибір яких залежить від конкретної ситуації.

Спонування – потреба, усвідомлена з точки зору необхідності здійснення конкретних цілеспрямованих дій.

Сутність мотивації - створення умов, що дозволяють працівникам відчувати, що вони можуть задовольнити свої потреби такою поведінкою, яка забезпечує досягнення цілей організації.

Організаційна діяльність – процес усунення керівником невизначеності та конфліктів між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

Організаційна культура – комплекс цінностей, пріоритетів, неписаних правил, що впливають на ведення справ організацією та в організації.

Організаційні зміни - будь-яка зміна в одному або кількох елементах організаційної діяльності.

Організаційна структура - сукупність управлінських органів, між якими існує система взаємозв'язків, які забезпечують виконання необхідних функцій управління для досягнення цілей фірми.

Планування – це вид управлінської діяльності, пов'язаної з розробкою комплексу заходів, що визначають послідовність досягнення мети підприємства з урахуванням можливостей найбільш ефективного використання ресурсів.

Політика – загальне керівництво для дій та прийняття рішень, своєрідний “кодекс законів організації”, який визначає, у якому напрямку слід діяти.

Сильні сторони – особливі, унікальні, оригінальні властивості, якості організації, які відрізняють її від конкурентів.

Слабкі сторони – якості, яких не вистачає організації у порівнянні з успішними конкурентами.

Стратегічні плани – плани, які визначають головні цілі організації, стратегію придбання та використання ресурсів для досягнення цих цілей.

Стратегія – генеральна довгострокова програма дій та порядок розподілу пріоритетів та ресурсів організації для досягнення її цілей.

Управлінське рішення – це результат діяльності суб'єкта управління, спрямований на досягнення поставленої мети. Основою прийняття будь-якого управлінського рішення є наявність проблеми чи проблемної ситуації. Забезпечує функціонування господарської організації за рахунок взаємозв'язку формальних та неформальних, інтелектуальних та організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Якісні методи обґрунтування управлінських рішень – методи, що використовуються в умовах, коли фактори, які визначають прийняття рішення, не

можна кількісно охарактеризувати або вони взагалі не піддаються кількісному вимірюванню.

АНГЛОМОВНИЙ ТЛУМАЧНИЙ СЛОВНИК

<i>Activity</i>	1) ділова активність - пришвидшення темпів розвитку підприємницької діяльності; 2) діяльність.
<i>Adaptation</i>	адаптація - пристосування економічної системи та її окремих суб'єктів до умов зовнішнього середовища, що змінюються
<i>Administrative red tape</i>	адміністративне регулювання
<i>Advantage</i>	1) перевага; 2) прибуток (also Profit, Gain, Benefit, Return, Increment) - мета підприємницької діяльності, позитивна різниця між результатом та витратами; 3) вигода; 4) користь; 5) зиск
<i>Agreement (also Contract)</i>	- угода, домовленість
<i>Alternative</i>	альтернатива, вибір (економічний, виробничий, споживчий) - одна з ознак функціонування повноцінної ринкової економіки (дет. див. Market economy)
<i>Amount</i>	- обсяг, сума, кількість
<i>Analyse (амер. - Analyze) -</i>	аналізувати, визначати, піддавати аналізу.
<i>Analysis (амер. - Analyzes - це якщо дієслово, якщо іменник - то різниці немає)</i>	- аналіз - виведення закономірностей з відповідних фактів дійсності
<i>Association -</i>	асоціація - договірне об'єднання підприємств, створене з метою постійної координації господарської діяльності та захисту своїх прав (не плутати з картелем!). Асоціація не має права втручатись у виробничу та комерційну діяльність будь-кого з її учасників. Приклад: асоціація підприємств легкої промисловості
<i>Borrowing needs</i>	потреби в запозиченні
<i>Branch</i>	1) філія, відділення; 2) галузь (compare Industry) – елемент структурного поділу промисловості або економіки взагалі за певними ознаками; 3) гілка
<i>Bureaucratic setup</i>	бюрократична система

<i>Business</i>	- 1) підприємство, ділова одиниця; 2) бізнес, справа; 3) підприємницька діяльність - організаційно-господарські дії, спрямовані на задоволення суспільних потреб та отримання прибутку. Обов'язкова складова ринкової економіки (також див. Needs, Advantage, Market economy).
<i>Business entities</i>	господарюючі суб'єкти
<i>Business units</i>	бізнес-одиниці
<i>Business-plan</i>	бізнес-план - короткий виклад цілей і шляхів діяльності фірми, обґрунтування доцільності капіталовкладень для залучення інвесторів та кредиторів.
<i>Career</i>	1) професія; 2) кар'єра - часовий аналіз зміни місць роботи та займаних посад особистості з відповідними змінами оплати праці та соціального статусу
<i>Clear lines of communication</i>	прозорі лінії комунікації
<i>Coincident wants</i>	потреби, що збігаються
<i>Company (Co)</i>	компанія, фірма, агенція - суб'єкт фінансовогосподарської діяльності.
<i>Company objectives</i>	мета компанії
<i>Competitive edge</i>	конкурентна перевага
<i>Conceive of new approaches</i>	вигадувати нові підходи
<i>Concern</i>	концерн - статутне об'єднання підприємств промисловості, транспорту, банків, торгівлі, наукових організацій на основі повної фінансової залежності від одного або групи підприємців.
<i>Concession</i>	концесія - надання в експлуатацію іноземному інвесторові на певний період об'єктів державної власності. Може бути наслідком корупційної угоди, метою якої є послаблення позицій вітчизняного ринку (дет. див. Investor, Corruption, Market, Ownership).
<i>Condition</i>	умова - суб'єктивна обставина (результат людських дій), що супроводжує певну економічну подію
<i>Consortium</i>	консорціум - тимчасове статутне об'єднання промислового та банківського капіталу для досягнення спільної мети.
<i>Constructive business undertaking</i>	- конструктивне підприємництво - організаційно-господарська діяльність, спрямована на задоволення суспільних потреб та отримання прибутку, що має морально-етичне підґрунтя (дет. див. Needs, Profit).
<i>Contract (also Agreement)</i>	контракт, договір – найбільш розповсюджена форма документального оформлення економічних угод
<i>Cooperation</i>	1) співпраця; 2) кооперація праці - поєднання у виробничому процесі декількох спеціалізованих видів робіт (дет. див. Specialization).

<i>Coproduction</i>	спільне виробництво (також див. Production)
<i>Copyright</i>	авторське право - законодавчо визначене обмеження або заборона використання винаходу без дозволу автора.
<i>Corporation</i>	корпорація, акціонерне товариство – договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових та комерційних інтересів з делегуванням окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників (дет. див. Share).
<i>Country managers</i>	регіональні менеджери
<i>Customercentric approach</i>	орієнтація на спож.
<i>Decision-making</i>	прийняття рішень - один з найважливіших етапів процесу управління
<i>Deduction</i>	дедукція - один із загальнонаукових методів, що широко застосовується в економіці, - виявлення первинних факторів, що зумовили наявний результат (також див. Induction).
<i>Delaying process</i>	процес затримки
<i>Demonstration (compare Exhibition)</i>	показ, демонстрація (товарів) - обов'язкова складова процесу просування товарів.
<i>Department</i>	відділ (наприклад, маркетингових досліджень), департамент
<i>Develop</i>	розвивати, будувати.
<i>Development</i>	розвиток - невід'ємна складова сучасного інноваційного підприємництва, економічного розвитку
<i>Dissolution of a company</i>	розпуск, закриття компанії.
<i>Distribute</i>	1) розподіляти; 2) розповсюджувати; 3) реалізовувати.
<i>Distribution</i>	1) розподіл; 2) продаж; 3) „просування”.
<i>Diversification</i>	диверсифікація - один зі способів запобігання та мінімізації ризику. Наприклад, вкладання грошей в акції різних, не пов'язаних між собою компаній, або до різних банків (дет. див. Hazard, Money, Share, Bank, Enterprise).
<i>Division of labour</i>	поділ процесу праці на декілька спеціалізованих операцій з метою підвищення її продуктивності (дет. див. Labour, Productivity)
<i>Economic benefit</i>	- економічний ефект - різниця між витратами та прибутком від впровадження певного заходу, наприклад, нової технологічної лінії (не плутати з Economic profit!).
<i>Effect</i>	1) результат; 2) ефект; 3) вплив.
<i>Effective</i>	ефективний, здійснюючий вплив.
<i>Effectiveness</i>	ефективність - „здійснення правильних заходів”
<i>Enterprise</i>	- підприємство - один з головних суб'єктів мікроекономіки, одиничний виробничий елемент
<i>Establish</i>	організувати, засновувати.
<i>Establish an effective</i>	встановити ефективну систему / впровадити план

<i>system / introduce a plan</i>	
<i>Exceed standards</i>	перевершити стандарти
<i>Flat organizational structure</i>	пряма організаційна структура
<i>Flopped</i>	провалився
<i>Freedom to innovate</i>	свобода інновації
<i>Goals</i>	цілі, завдання - стратегічні та тактичні орієнтири діяльності фірми
<i>Govern</i>	керувати - здійснювати процес управління, використовуючи економічні, психологічні та адміністративні важелі впливу на підпорядкованих осіб.
<i>Government</i>	1) уряд - суб'єкт економічних відносин на мікро- та макрорівні, головний провідник державної економічної політики (див. д.ч. 3, рис. 15); 2) процес управління.
<i>Graph (compare Schedule)</i>	1) графік - графічний метод, широко застосовується в економіці, типовий приклад: графіки попиту та пропозиції (див. д.ч. 3); 2) розклад
<i>Growth</i>	зростання, приріст, збільшення
<i> Holding company</i>	холдингова компанія - контролює діяльність інших компаній за допомогою їхніх акцій, якими вона володіє. Інколи холдингами називають компанії, контрольні пакети акцій яких належать одній або групі осіб (дет. див. Controlling block of shares, Share)
<i>Hunch</i>	інтуїція - один зі способів прийняття рішень
<i>Implement</i>	виконувати, здійснювати, реалізовувати.
<i>Implementation</i>	виконання, здійснення, реалізація, імплементація - використовується як в економічному, так і в політичному значеннях
<i>Improve performance / revenue / production by XX% through some task / actions</i>	поліпшити показники / прибуток / продуктивність на XX% за допомогою якихось дій
<i>Induction</i>	індукція - метод наукового дослідження, зворотний до дедукції, рух думки від фактів до узагальнень та висновків (також див. Deduction)
<i>Inform</i>	інформувати, надавати інформацію.
<i>Information</i>	інформація - один із факторів виробництва, що відіграє дедалі більшу роль.
<i>Joint venture</i>	- спільне підприємство - створене із залученням іноземного капіталу (дет. див. Capital).
<i>Labour motivation</i>	мотивація праці - комплекс стимулів та заохочень, що спонукають людину до праці (матеріальні, моральні та духовні). Рівень розвитку суспільства характеризує

<i>Limited (Ltd)</i>	домінуючий характер переважання моральних та духовних стимулів над матеріальними Т.О.В., товариство з обмеженою відповідальністю - несе матеріальну відповідальність перед своїми клієнтами і партнерами лише в межах статутного фонду
<i>Maintains a polite demeanor / work situation</i>	ввічливо поводитися / підтримувати робочу ситуацію
<i>Meet deadlines</i>	виконувати роботу вчасно
<i>Outsourcing</i>	аутсорсинг
<i>Plan promptly / in advance</i>	планувати швидко / заздалегідь
<i>Product lines</i>	виробництво
<i>Project teams</i>	проектні команди
<i>Put ideas / plans into action</i>	здійснювати ідеї / плани
<i>Reciprocal wants</i>	взаємні потреби
<i>Revenue</i>	прибуток; джерело прибутку
<i>Seek new approaches</i>	шукати нові підходи
<i>Set up</i>	структура/система
<i>Software company</i>	компанія по п/з
<i>Speedy decision making</i>	швидке прийняття рішень
<i>Surplus</i>	надлишок
<i>Target markets</i>	цільовий ринок
<i>To levy</i>	оподаткувати
<i>To restrict</i>	обмежувати
<i>Traditional hierarchical structure</i>	традиційна ієрархічна структура
<i>Transaction</i>	справа, угода; ведення ділових операцій
<i>Visual aids</i>	наочні посібники

Список літератури

1. Фединець Н.І. Сучасна модель менеджменту в Україні та її вплив на механізм управління персоналом туристичного підприємства / Н. І. Фединець // Наукововиробничий журнал “Інноваційна економіка”, 2020. – № 5-6. – С. 83-88
2. Федоренко В. Г. Менеджмент: підручник. В. Г. Федоренко – 3-тє вид., переробл. і доповн. К. : Алерта, 2015. 492 с.
3. Щербина О. В. Менеджмент. Презентаційний курс : навч. посіб. / О. В. Щербина ; Держ. вищ. навч. заклад «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». — К. : КНЕУ, 2012. - 229 с.
4. <https://www.businessnewsdaily.com/3882-vision-statement.html>

5. Організаційна поведінка [Текст] : підручник / В. О. Новак, Т. Л. Мостенська, О. В. Ільченко. - К. : Кондор, 2013. - 498 с.
6. Колот А. М. Мотивація персоналу : підручник. - К. : КНЕУ, 2002.
7. Конспект лекцій з курсу “Теорія мотивації” / Укладач О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2006. – 171 с.
8. Klymchuk, A. O., & Mikhailov, A. N. (2018). The motivation and stimulation of personnel in effective enterprise management and innovation activity improving. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 218-234. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.1-16>
9. Гірняк О. М. Менеджмент : підручник О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. Львов: «Магнолія 2006», 2016. 352 с.
10. Базалійська Н.П., Казановська М.П. Стан системи мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. *Інноваційна економіка*. – 2013. – № 5. – С. 103–105.
11. Бакаєва І. Вплив міжнародного менеджменту на формування національних моделей менеджменту. *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія “Економіка та управління”*. 2012. Вип. 21-22. Ч. 2. С. 196-200.
12. Дяченко, Т.О. Основи менеджменту : навч. посіб.: рекомендовані М-вом освіти і науки України для студ. Вищ. навч. закл. Т.О.Дяченко ; М-во освіти і науки України, Нац. авіац. ун-т. К.: Кондор, 2010. 176 с.
13. Назарчук Т. В. Менеджмент організацій : Навчальний посібник. Т.В. Назарчук, О. М. Косіюк К.: «Центр учбової літератури», 2015. 560 с.
14. Основи менеджменту : навч. посіб. З дисципліни І.О. Щєбликіна, Д. В. Грибова ; Мелітоп. держ. пед. ун-т ім. Богдана Хмельницького. – Мелітополь : Вид. буд. Мелітоп. міськ. друк., 2015. 479 с.
15. Рульєв В.А. Менеджмент : навч. посіб. : рекомендовані М-вом освіти і науки України для студ. вищ. навч. закл. В. А. Рульєв, С. О. Гуткевич : М-во освіти і науки України . К. : Центр учб.л-ри, 2011. 312 с.
16. Менеджмент. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5WpqqdI4AIYMkgaHInXtOIq065fIQEgq>
17. Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>
18. Ivanova N.S. (2017). Identification of homogeneity of objects of anti-crisis management system by cluster method. *Marketing and Management of Innovations*, 4, 188-198. <http://doi.org/10.21272/mmi.2017.4-16>
19. Oksana Hryvkivska, Nataliia Kotvytska, Natalia Ivanova, Nataliia Pryimak, Iryna Salkova. Economic Security Formation of Enterprise Under the Conditions of Steady Development. *European Journal of Sustainable Development* (2021), 10, 1, 561-570.
20. Іванова Н.С., Приймак Н.С., Маловичко С.В. Реалізація функцій менеджменту в системі стратегічного управління фінансами підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія : Економічні науки*. 2020. 21 (72). С.42-49.

21. Крахмальова Н.А., Косач І.В. Значення комунікацій в підприємницькій діяльності. II всеукраїнська наукова Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017, С. 185-192. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/9919/1/OIP2017_P185-192.pdf

22. Moody J., Ulans J. (2014) Architecture Selection Strategies for Neural Networks: Application to Corporate Bond Rating Prediction. *Neural Networks in the Capital Markets*. P. 277–300.

23. Гринько Т. В., Гвініашвілі Т. З. Ефективні комунікації як фактор забезпечення розвитку сучасного підприємства. *Теорія та практика управління суб'єктами підприємництва* : колект. моногр. / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Дніпро : Видавець Біла К. О., 2020. С. 60-84

24. Завражний К.Ю. (2020). Комунікаційні бізнес-процеси промислових підприємств: визначення та систематизація . *Економічний форум*, 1(1), 78-88. <https://doi.org/10.36910/6775-2308-8559-2020-1-11>

25. Прилепа, Н.В. Лідерство в системі управління підприємством [Текст]. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* – 2019. – №5. – С. 184-187.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Основні теми

- 2.1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств
- 2.2. Управління персоналом як соціальна система
- 2.3. Формування колективу підприємства
- 2.4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу
- 2.5. Кадрова політика підприємства
- 2.6. Аналіз та планування персоналу
- 2.7. Організація професійного набору та найм персоналу
- 2.8. Оцінювання та атестація персоналу організації
- 2.9. Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства
- 2.10. Управління процесом вивільнення персоналу організації
- 2.11. Соціальне партнерство у підприємстві
- 2.12. Ефективність управління персоналом

2.1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств

Таблиця 2.1 – Співставлення понять «персонал» та «кадри» [3]

Широке визначення	Вузьке визначення
Персонал – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють за наймом та мають трудові відносини з роботодавцем.	Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства
Персонал об'єднує всі складові частини трудового колективу підприємства та включає всіх працівників, що виконують виробничі чи управлінські функції та зайняті переробкою предметів праці із використанням засобів праці.	Персонал – це сукупність постійних (штатних) кваліфікованих працівників, які отримали необхідну професійну підготовку або мають досвід практичної діяльності.
Персонал – працівники організації, які працюють за наймом і мають трудові відносини із працедавцем незалежно від періоду їхнього перебування в даній якості	Кадри – штатні (постійні) кваліфіковані працівники, що пройшли попередню професійну підготовку, володіють трудовими навичками, досвідом роботи, спеціальними знаннями у вибраній сфері діяльності та знаходяться у трудових відносинах із керівництвом організації.
Персонал – це особовий склад організації, що включає всіх найманих працівників, учнів, а також акціонерів і власників, які обіймають певні посади згідно з трудовим договором та отримують заробітну плату.	Персонал – основний, постійний штатний склад кваліфікованих працівників, який формується і змінюється під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.



Рисунок 2.1 – Управління персоналом як часткова функція менеджменту

Таблиця 2.2 – Концепції управління персоналом [2]

№	Період	Концепції	Підходи
1.	20–40 рр. XX ст.	Використання трудових ресурсів (labour resources use) Економічна	Економічний (працівник- носій трудової функції, «живий придаток машини»)
2.	50–70 рр. XX ст.	Управління персоналом (personnel management) Організаційно- адміністративна.	Органічний (працівник- суб'єкт трудових відносин, особистість)
3.	80–90 рр. XX ст.	Управління людськими ресурсами (human resource management) Організаційно- соціальна.	Органічний (працівник- ключовий стратегічний ресурс організації)
4.	XXI ст.	Управління людиною (human being management) Гуманістична	Гуманістичний (не люди для організації, а організація - для людей)



Рисунок 2.2 – Чинники впливу на формування системи управління персоналом підприємства [4]

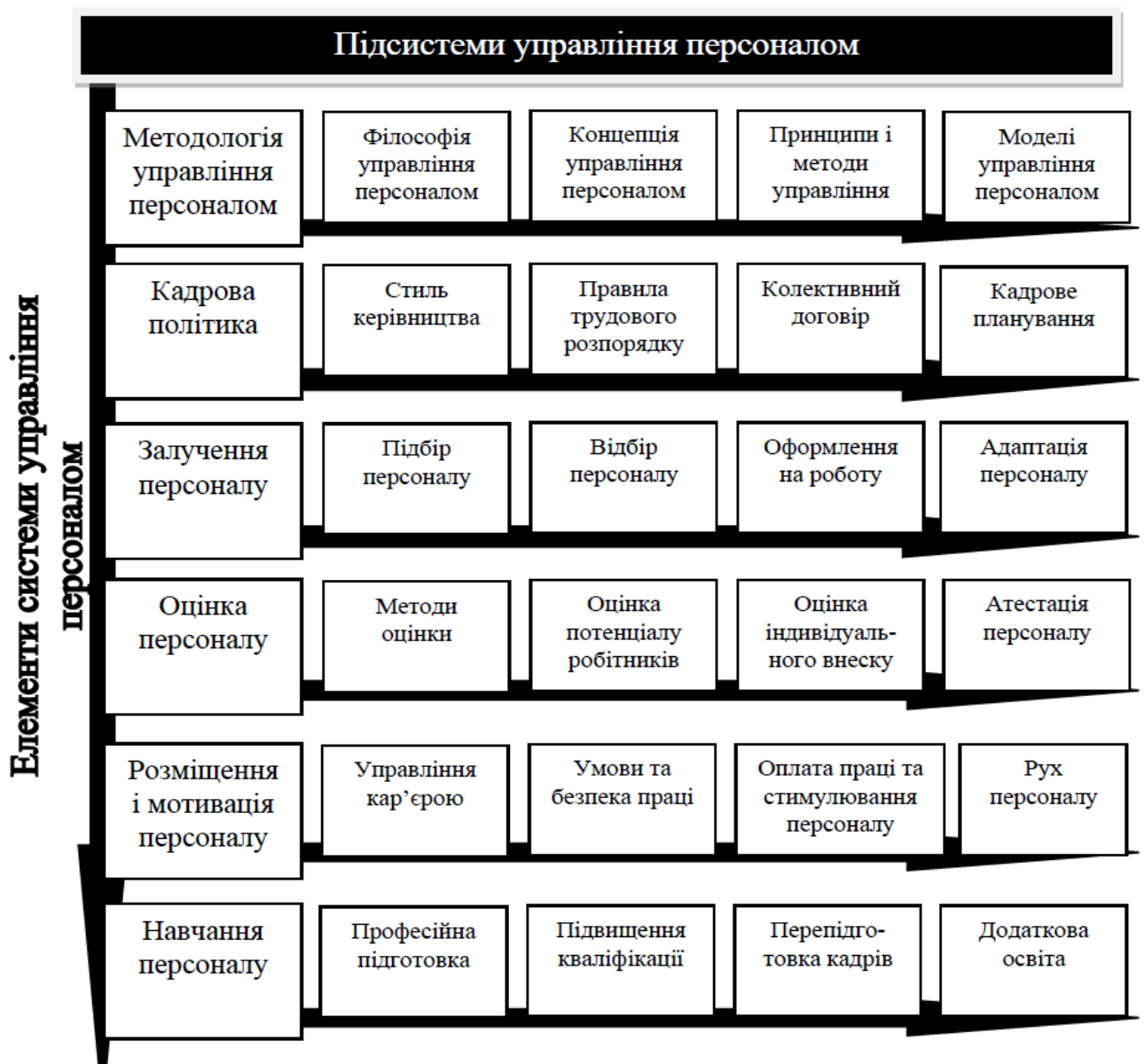


Рисунок 2.3 – Основні складники управління персоналом у системі менеджменту організації [3]

Таблиця 2.3 – Підсистеми управління персоналом [1]

Підсистеми управління персоналом	Характеристика
Планування та аналіз	Розроблення кадрової політики, стратегічне управління персоналом, кадрове планування та аналіз його потенціалу, аналіз ринку праці.
Рекрутинг та найм працівників	Підбір персоналу, проведення співбесід, тестування та анкетування, що визначає інтелектуальний рівень, рівень професіоналізму та комунікативності.
Оцінювання персоналу	Визначається рівень знань, навичок та відповідальності особистості; оцінюється результат виконаної роботи.
Проведення навчання та підвищення рівня кваліфікації	Навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації, введення в посаду, реалізація кар'єри співробітників та професійне зростання.
Мотивація	Створення шляхів матеріальної та нематеріальної мотивації персоналу, системи оплати праці.
Облік співробітників	Облік найнятих працівників, контроль за їх переміщенням, розрахунок винагород та стягнень співробітників, звільнення персоналу, менеджмент зайнятості персоналу.
Організація відносин трудового колективу	Оцінка виконаних функціональних обов'язків персоналу, врегулювання міжособистісних та групових відносин, вирішення конфліктів, керування стресом, створення корпоративної культури.
Забезпечення нормальними умовами праці	Створення безпечних умов праці для працівників.
Соціальне забезпечення	Забезпечення працівників харчуванням, відпочинком та заходами культурного оздоровлення, медичне обслуговування, соціальне страхування персоналу.
Правове та інформаційне забезпечення процесу управління персоналом	Розв'язання питань трудових відносин у галузі права, підготовка документації, забезпечення необхідною інформацією підрозділів управління персоналом.

Таблиця 2.4 – Методи управління персоналом [4]

Ознаки	Групи методів управління		
	Адміністративні (примус)	Економічні (зацікавленість)	Соціально – психологічні (переконання)
1. Назва методів управління	Директива, дисципліна	Оптимізація мотивів	Психологія, соціологія
2. Особливість методів	Виконання законів, директив, планів	Досягнення конкурентоспроможності	Досягнення порозуміння
3. Мета управління	Жорстка	Адаптивна до ситуацій	Адаптивна до постаті
4. Структура управління	Державна	Корпоративна, приватна, державна	Приватна
5. Форма власності	З допомогою нормативно-методичних документів	стимулювання	Управління соціально-психологічними процесами
6. Форма впливу	Старанність, організованість	Професіоналізм	Психологічна стійкість особистості
7. Основну вимогу до суб'єкту	Згори донизу	Вертикальне (згори донизу і знизу вгору)	Вертикальне і горизонтальне
8. Переважаючий напрям впливу	Авторитарний	Змішаний	Демократичний
9. Стиль керівництва			

Таблиця 2.4 – Узагальнення особливостей систем управління персоналом [2]

Японія		США		Німеччина	
<ul style="list-style-type: none"> – оплата праці визначається врахуванням віку, стажу роботи, освіти та здібностей до виконання поставленого завдання; – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця; – висока залежність працівників від фірми; – система «довічного найму»; – пріоритет колективним формам; – система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою, самоконтрольованою; – Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми. 		<ul style="list-style-type: none"> – система "Pay for Performance" – «плата за виконання»; – принцип індивідуалізму; – механізм індивідуалізації ЗП; – персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; – підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі; – орієнтація на вузьку спеціалізацію менеджерів, інженерів, вчених; – практично всі великі та більшість середніх підприємств США здійснюють власні програми навчання. 		<ul style="list-style-type: none"> – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; – виробничі ради на підприємствах; – увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; – проводяться тренінги на суміжних посадах; – посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; – використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п. 	
Франція	Великобританія	Італія	Україна		
<ul style="list-style-type: none"> – використання конкурсів під час заміщення різних посад; – зв'язок просування по службі з перепід-готовкою та підвищенням рівням знань; – навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; – інформування персоналу про вакансії. 	<ul style="list-style-type: none"> – стандартизована система «Інвестори в людей»; – зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; – переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; – проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників; 	<ul style="list-style-type: none"> – на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. – у південних районах діє "радянська" система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; – відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; – пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру. 	<ul style="list-style-type: none"> – низька продуктивність праці; – висока плинність кадрів; – несприятливий соціально-психологічний клімат; – відсутня на підприємствах єдина система роботи з кадрами; – персонал не знає про перспективи розвитку підприємства; – відсутність коштів на розвиток персоналу. 		

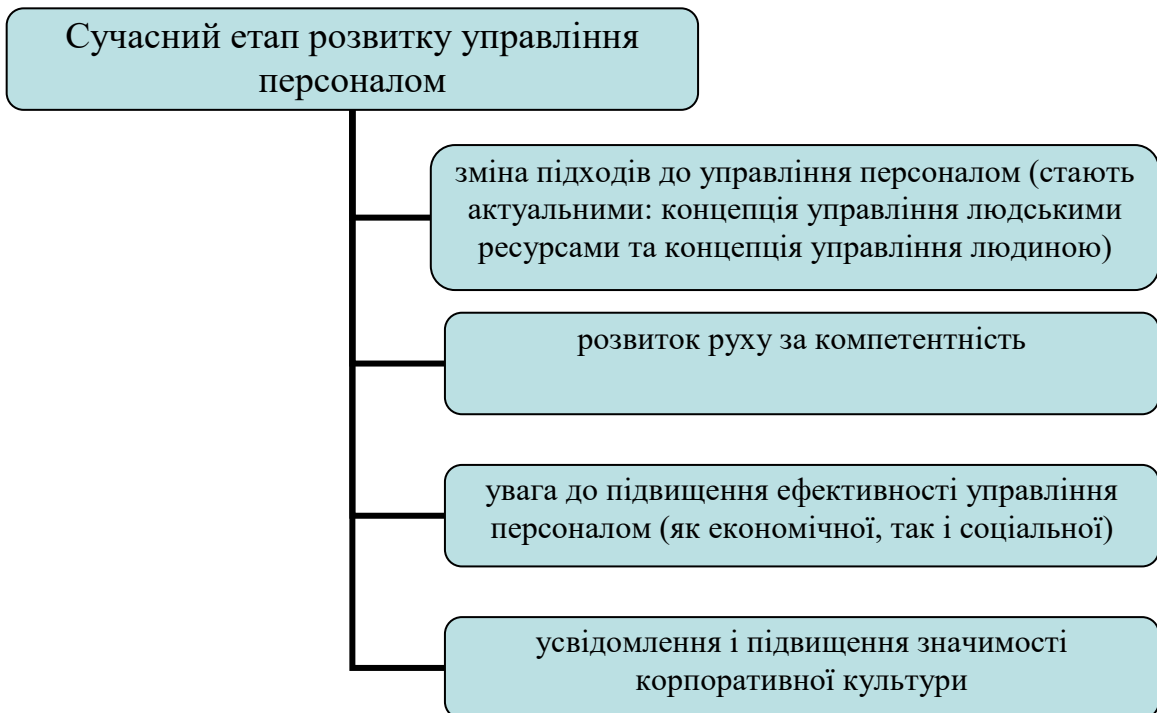


Рисунок 2.4 – Характеристика сучасного етапу розвитку управління персоналом

2.2. Управління персоналом як соціальна система

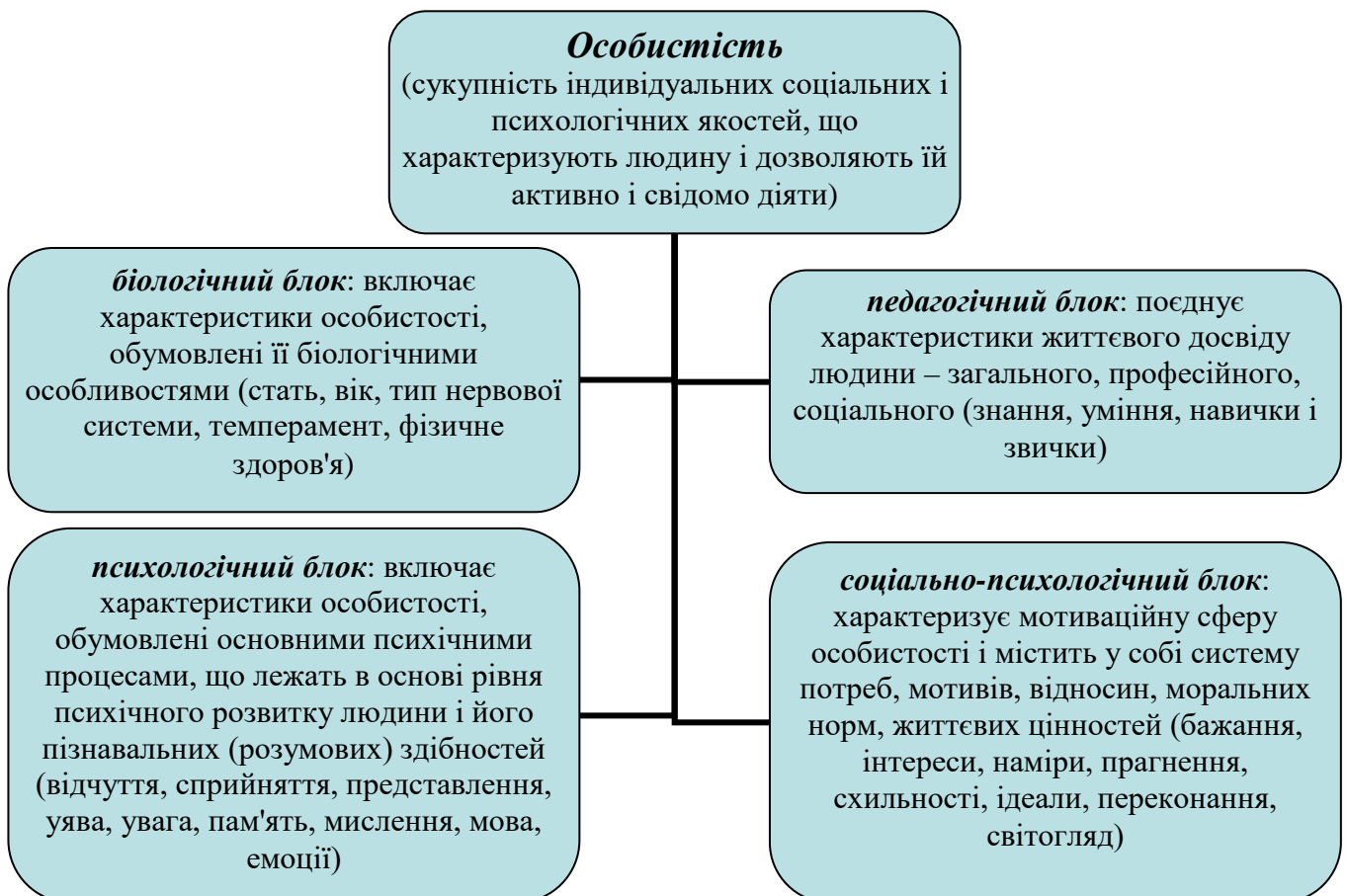


Рисунок 2.5 – Характеристика блоків особистості

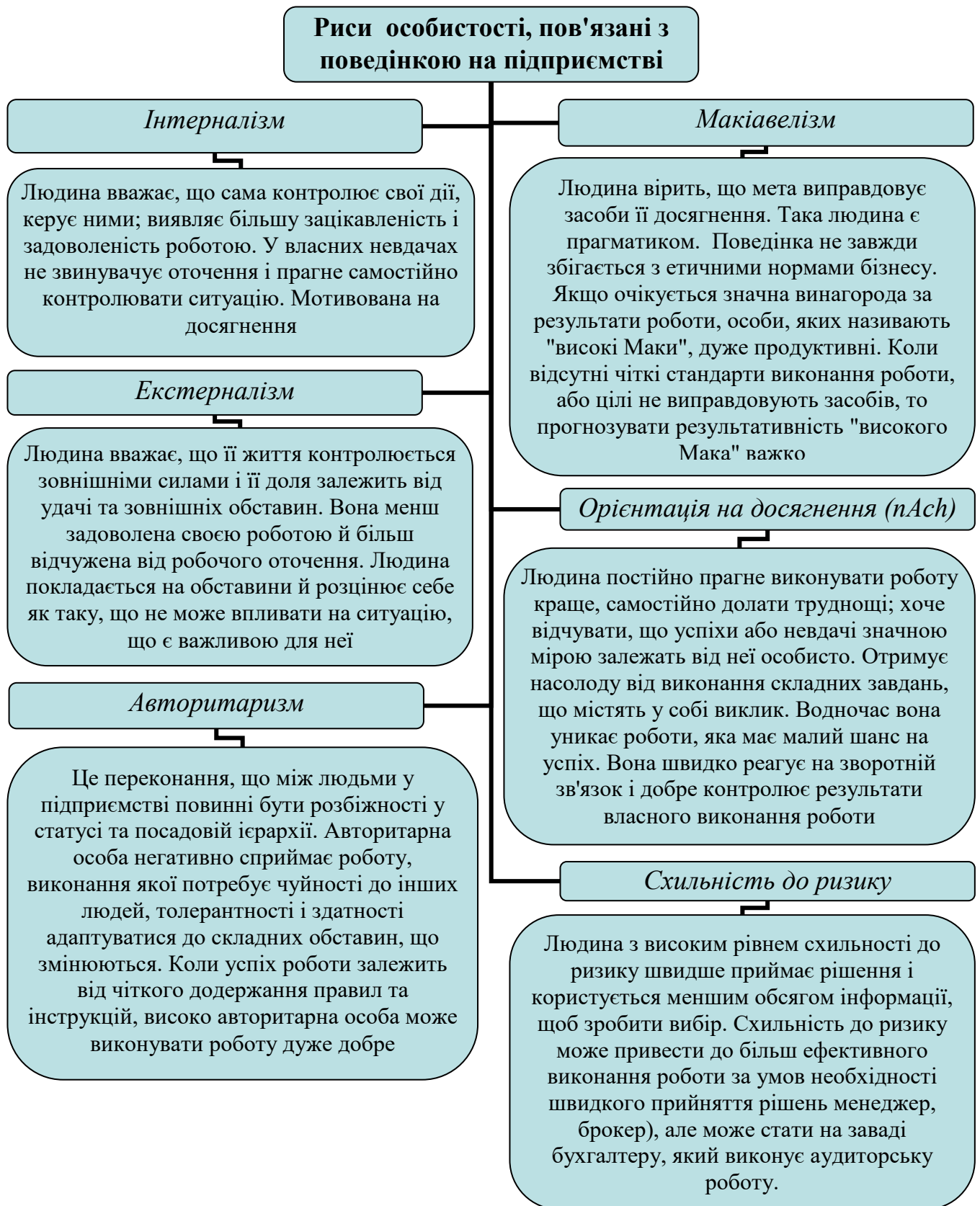


Рисунок 2.6 – Характерні риси особистості, що пов'язані з її поведінкою на підприємстві

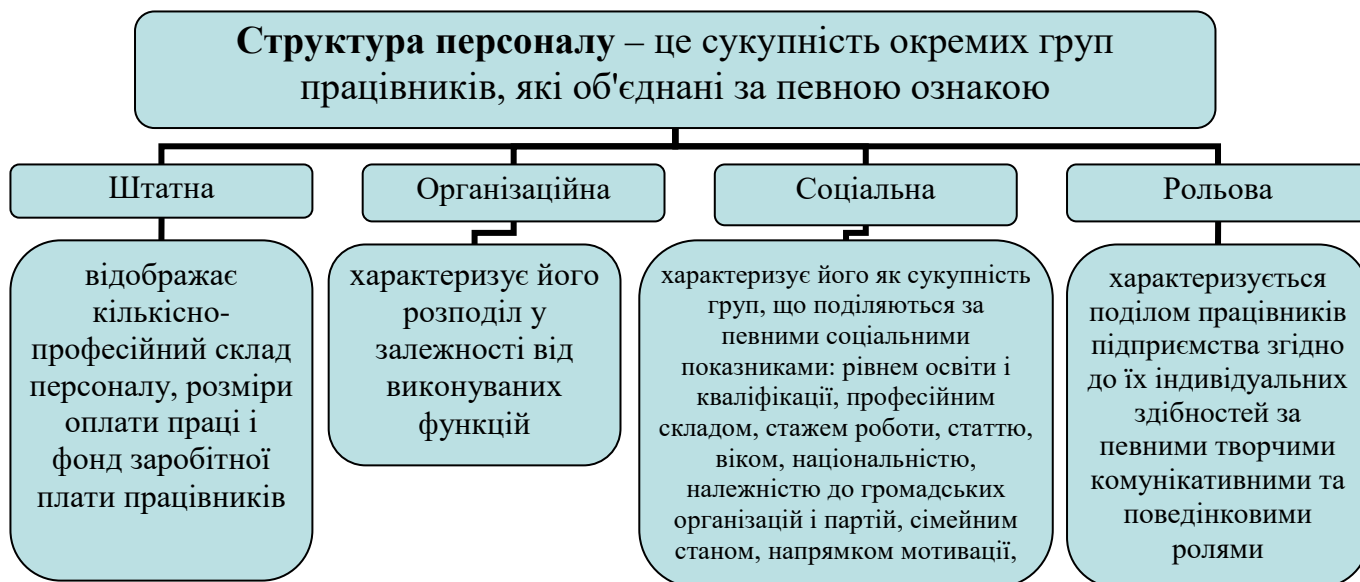


Рисунок 2.7 – Типи структури персоналу

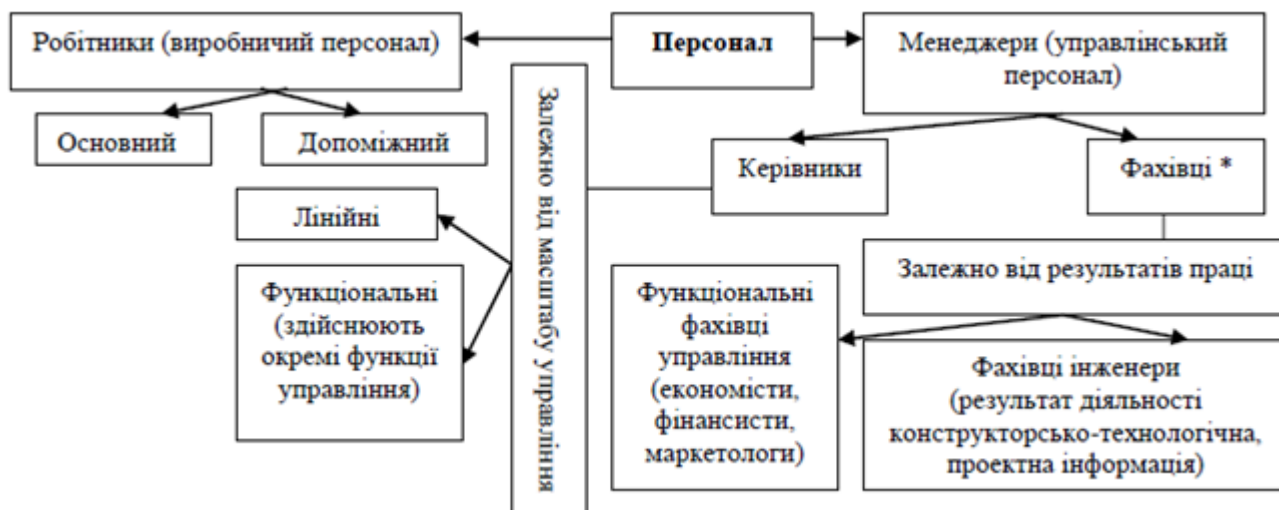


Рисунок 2.8 – Організаційна структура персоналу

Таблиця 2.5 – Рольова структура персоналу підприємства

Назва ролі	Зміст ролі
1. Творчі ролі	
Генератор ідей	Висуває принципові ідеї, визначає ключові проблеми, пропонує альтернативи рішення, визначає шляхи і засоби реалізації ідей
Компілятор ідей	Доводить фундаментальні ідеї до прикладного рішення, має здатність поєднання різних ідей, розробляє технологію використання ідей на практиці
Ерудит	Носій енциклопедичних знань по широкому колу проблем у минулому і сьогоденні
Експерт	Має здатність оцінити доцільність тієї або іншої ідеї і дати правильну пораду в ході обговорення
Ентузіаст	Особистим прикладом і чарівністю заражає групу вірою в успіх загальної справи, спонукає інших працювати сумлінно
Критик	Піддає критичному аналізу хід і результати роботи групи, дає критичну і часто негативну оцінку висунутих ідей

Назва ролі	Зміст ролі
Організатор	Організує роботу групи, погоджує в процесі "мозкового штурму" роботу окремих членів групи з позиції досягнення кінцевої мети
2. Комунікаційні ролі	
Лідер	Людина, що володіє в групі високим особистим і професійним авторитетом, що здійснює вплив на поведінку групи в цілому і окремих її членів
Діловод	Виконує важливу рутинну роботу з фіксації ідей, довідок, думок і складання підсумкового звіту групи
Зв'язковий	Зв'язує на неформальній міжособистісній основі членів групи, що іноді конфліктують між собою, забезпечує зовнішні взаємозв'язки групи
"Сторож"	Розподіляє і контролює потоки інформації, оцінюючи важливість або другорядність повідомлень, і доводить їх до лідера
Координатор	Здійснює узгодження дій окремих членів групи з погляду досягнення кінцевої мети в контакті з лідером
Провідник	Людина, що добре знає географію і історію району, структуру організації й забезпечує зв'язки групи із зовнішнім середовищем
3. Поведінкові ролі	
Оптиміст	Завжди упевнений в успіху загальної справи, знаходить шляхи виходу з кризових ситуацій, заражає своєю позитивною поведінкою членів групи
Нігіліст	Завжди не упевнений в успіху загальної справи, має критичну точку зору, найчастіше відмінну від загальноприйнятої
Конформіст	Додержується загальноприйнятих норм поведінки, пасивно погоджується з рішенням групи, представляючи "мовчазну більшість"
Догматик	Завзято тримається відомих норм, стоїть до останнього у своїй думці, не погоджуючись з раціональним рішенням групи
Коментатор	Фіксує і коментує події, що відбуваються в житті людей, у світі, на роботі, у спорті і побуті
Кляузник	Збирає і сприяє поширенню слухів, часто не перевірених і помилкових. В усьому бачить особисту образу і готовий писати скарги в усі інстанції
Борець за правду	Є носієм і виразником суспільної моралі, філософії підприємства, прав людини. Може грати як прогресивну, так і консервативну роль
Громадський працівник	Захоплений суспільною роботою, нерідко придумує і виконує "почини" і "заходи" у робочий час. До своїх обов'язків по службі ставиться посередньо
"Важливий птах"	Напускає на себе загадковий важливий вид, даючи зрозуміти, що він багато чого знає та у нього є "рука"
"Казанська сирота"	Шукає співчуття у навколишніх, скаржачись на своє тяжке положення і нерозуміння в колективі і серед керівництва
"Йорж"	Як правило, перебуває у дратівливому стані, відштовхуючи від себе друзів і наживаючи ворогів, конфліктує з керівництвом і колегами
"Собі на розумі"	Займається переважно особистими справами у робочий час (читає лекції, пише дисертацію, облаштовує квартиру і дачу та ін.), при цьому використовуючи своє службове становище
Ледар	Не виявляє ніякої активності в праці, займається другорядними справами (спить, читає газети, курить, ходить по відділах), веде порожні розмови
"Наполеон"	Марнолюбна людина звичайно маленького росту з манією величності, геніальності, невизнаності, що прагне зайняти керівне крісло, любить розповідати про свої успіхи і досягнення

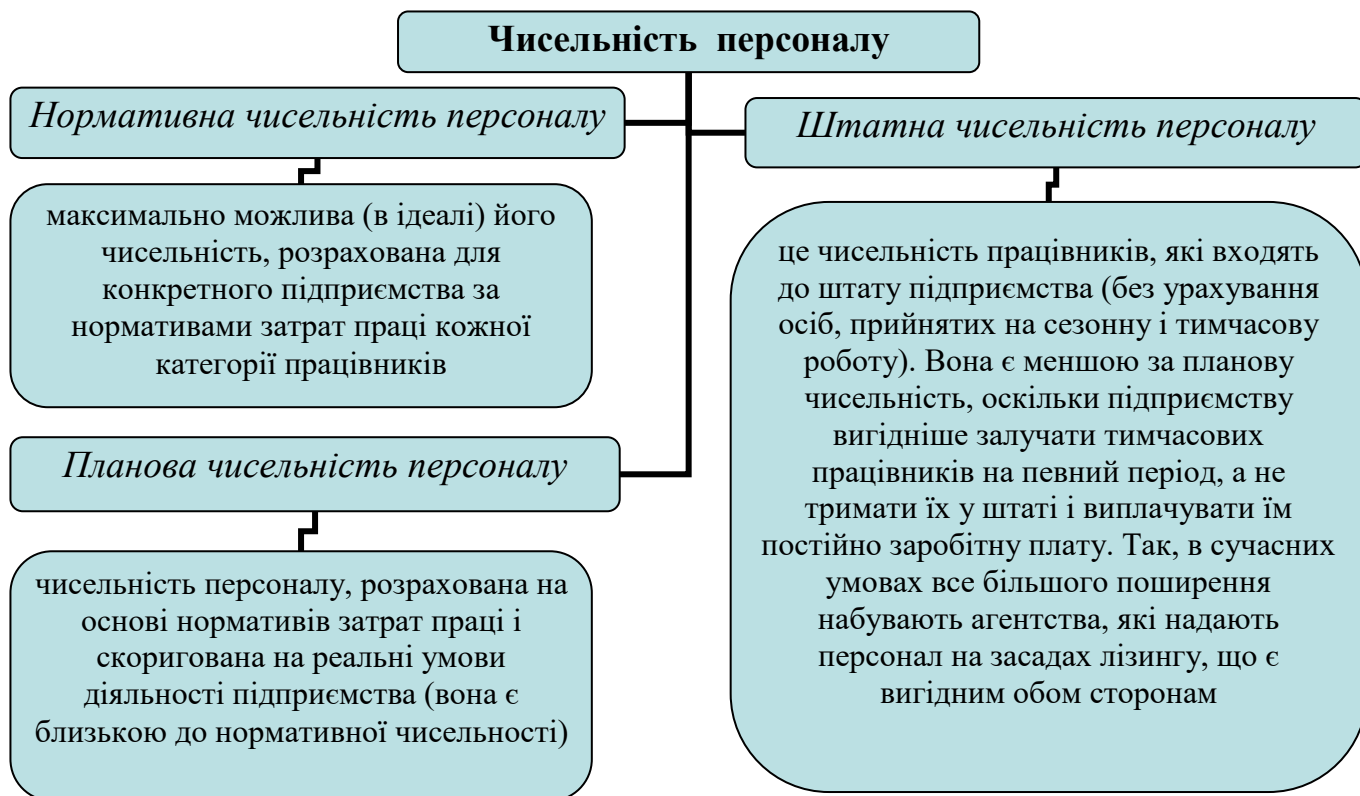


Рисунок 2.9 – Види чисельності персоналу

2.3. Формування колективу підприємства

Таблиця 2.6 – Класифікація колективів

Ознака класифікації	Типи колективів
За характером внутрішніх зв'язків	Формальні, неформальні
За способами комплектування	Постійні, тимчасові
За завданнями	групи керівництва, функціональні групи, виробничі комітети
За ефективністю використання потенціалу групи	робочі групи, псевдокоманди, потенційні команди, справжні команди, високоефективні команди
За рівнем мотивації на роботу	групи „x” групи „y” групи „z”
За терміном функціонування	довгострокові середньострокові короткострокові
За складом учасників	гомогенні (однорідні) гетерогенні (різномірні)
За типом організаційних зв'язків	первинні вторинні (проміжні) основні
За статусом	офіційні неофіційні
За стадією розвитку	колективи, що формуються колективи, що вже склалися колективи, на стадії реорганізації
За розмірами	малі великі
За свободою входження	обов'язкові добровільні

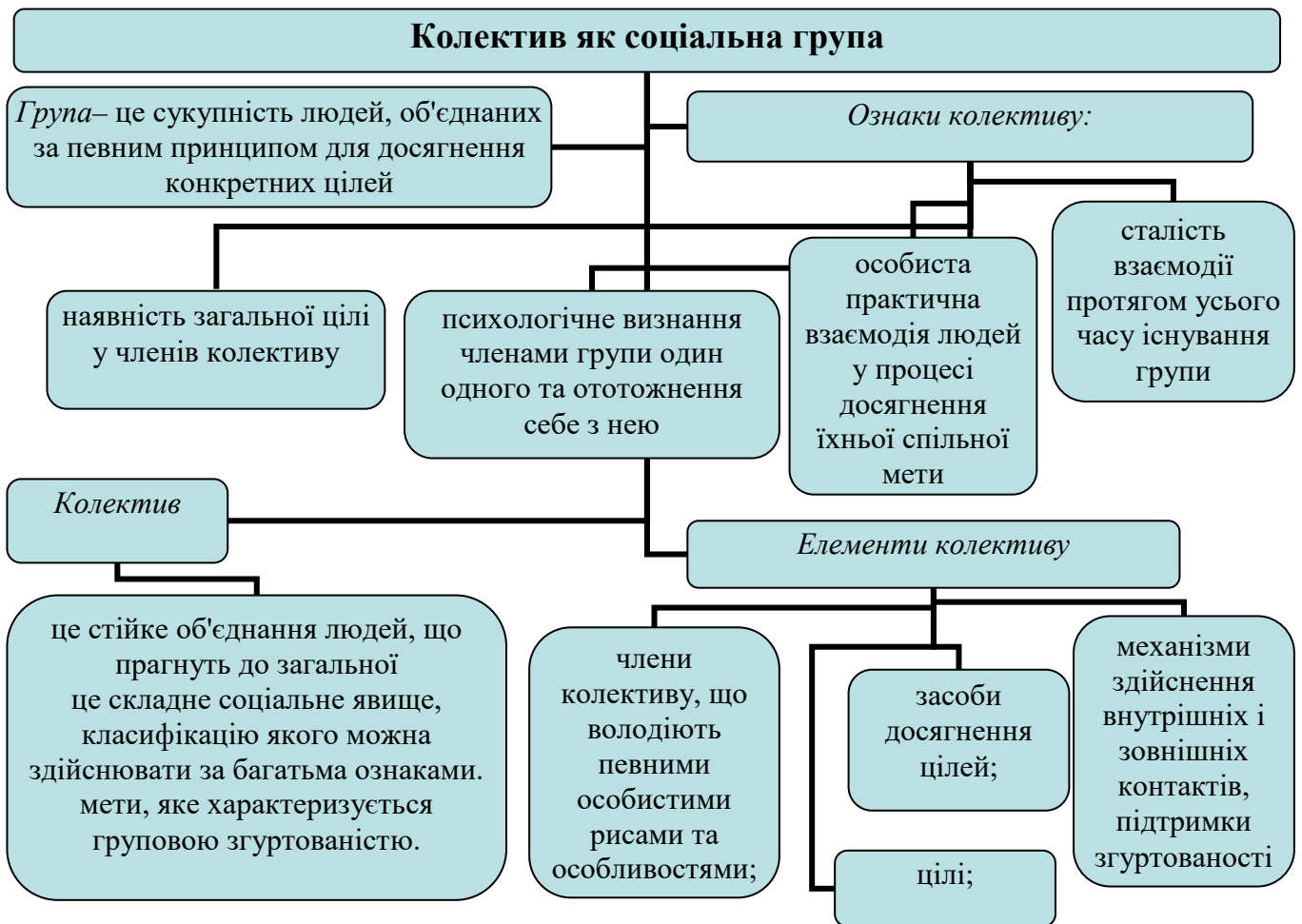


Рисунок 2.10 – Колектив як соціальна група

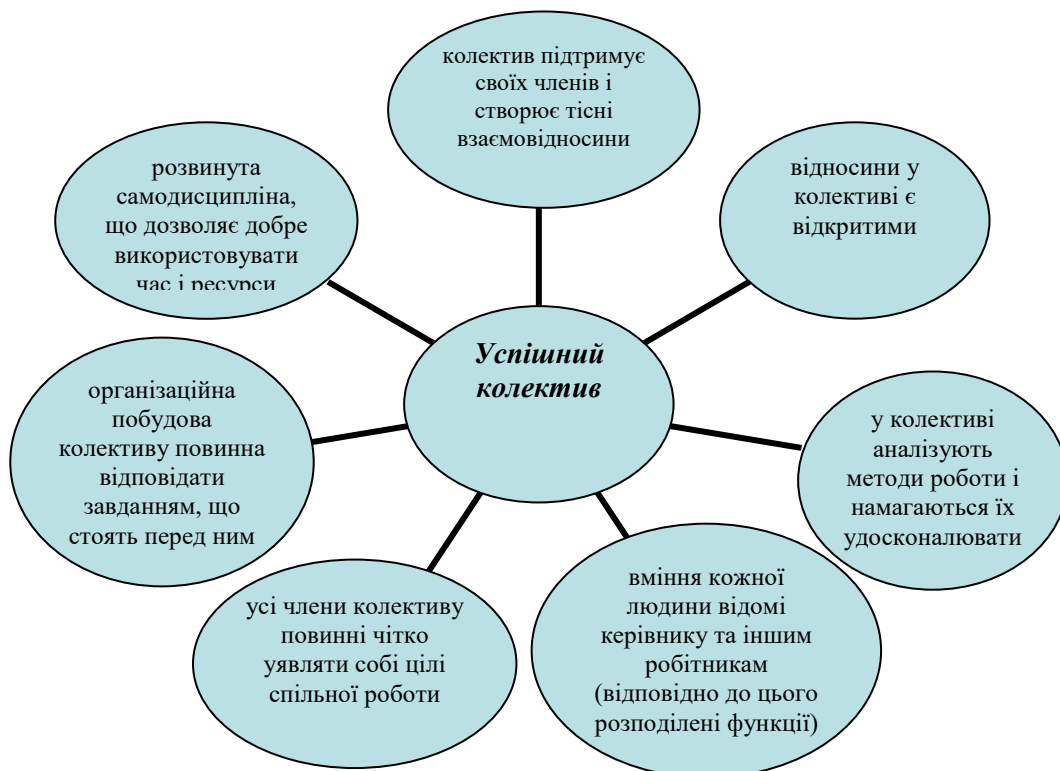


Рисунок 2.11 – Умови для створення трудового колективу підприємства

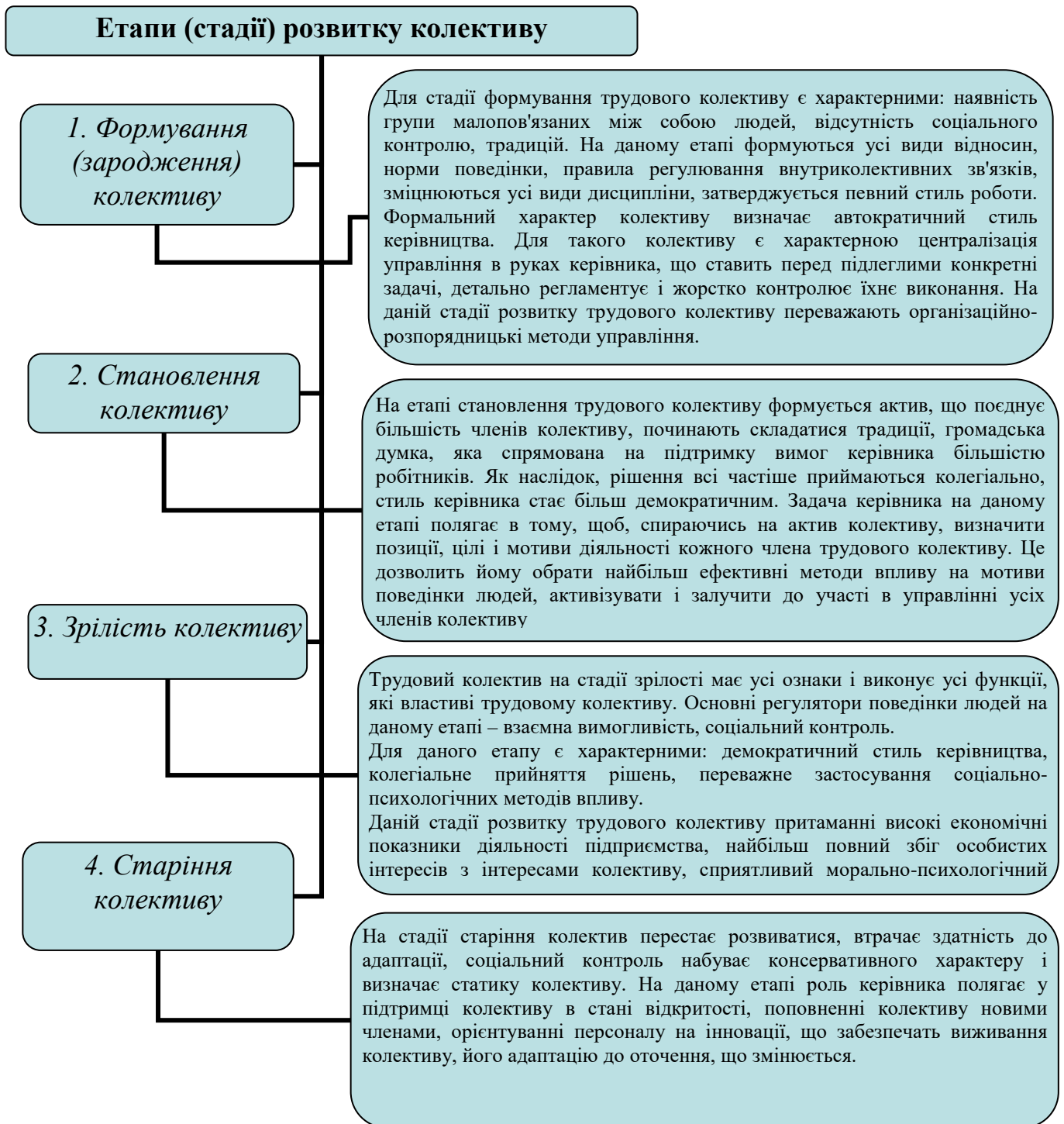


Рисунок 2.12 – Етапи (стадії) розвитку колективу



Рисунок 2.13 – Схема формування корпоративної культури [13]



Рисунок 2.14 – Рівні корпоративної культури

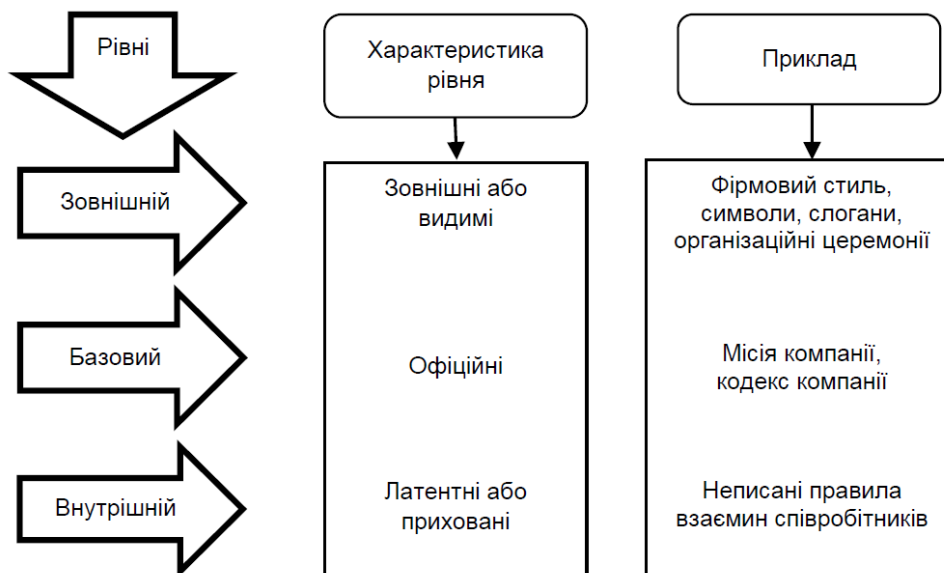


Рисунок 2.15 – Рівні корпоративної культури [14]

2.4. Згуртованість і соціальний розвиток колективу



Рисунок 2.16 – Визначення групової згуртованості

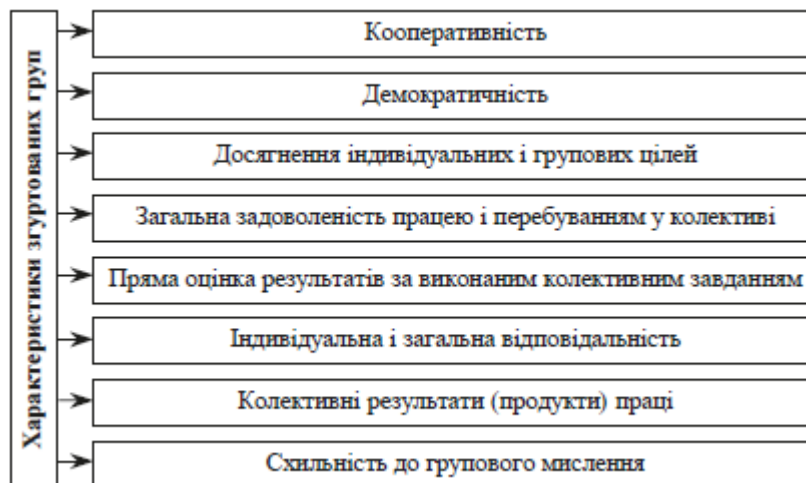


Рисунок 2.17 – Характеристики згуртованих груп

Таблиця 2.7 – Переваги згуртованого колективу [15]

Для підприємства	Для персоналу підприємства
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення рівня якості продукції та ефективності виробництва. – Підвищення ділової активності. – Покращення передачі інформації знизу вгору і згори вниз. – Поліпшення морального духу працівників. – Вирішення проблем, яким в інших умовах не приділялося б уваги. – Поєднання цілей неформальних лідерів та керівництва. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання кар'єри. – Причетність до спільної справи. – Задоволення від своєї праці і підвищення її змістовності. – Підвищення гарантій зайнятості в результаті зростання ефективності роботи підприємства. – Нові можливості для інтелектуального розвитку.

Таблиця 2.8 – Стадії формування згуртованої групи [4]

№ п/п	Стадія формування згуртованої групи	Характеристика
1	Прийняття членами групи один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співробітничати
2	Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Група є здатною до прийняття колективних рішень
3	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення почуття групової ідентичності. Члени групи одержують задоволеність від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4	Прагнення до максимізації групового успіху	Рациональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки на загальну справу

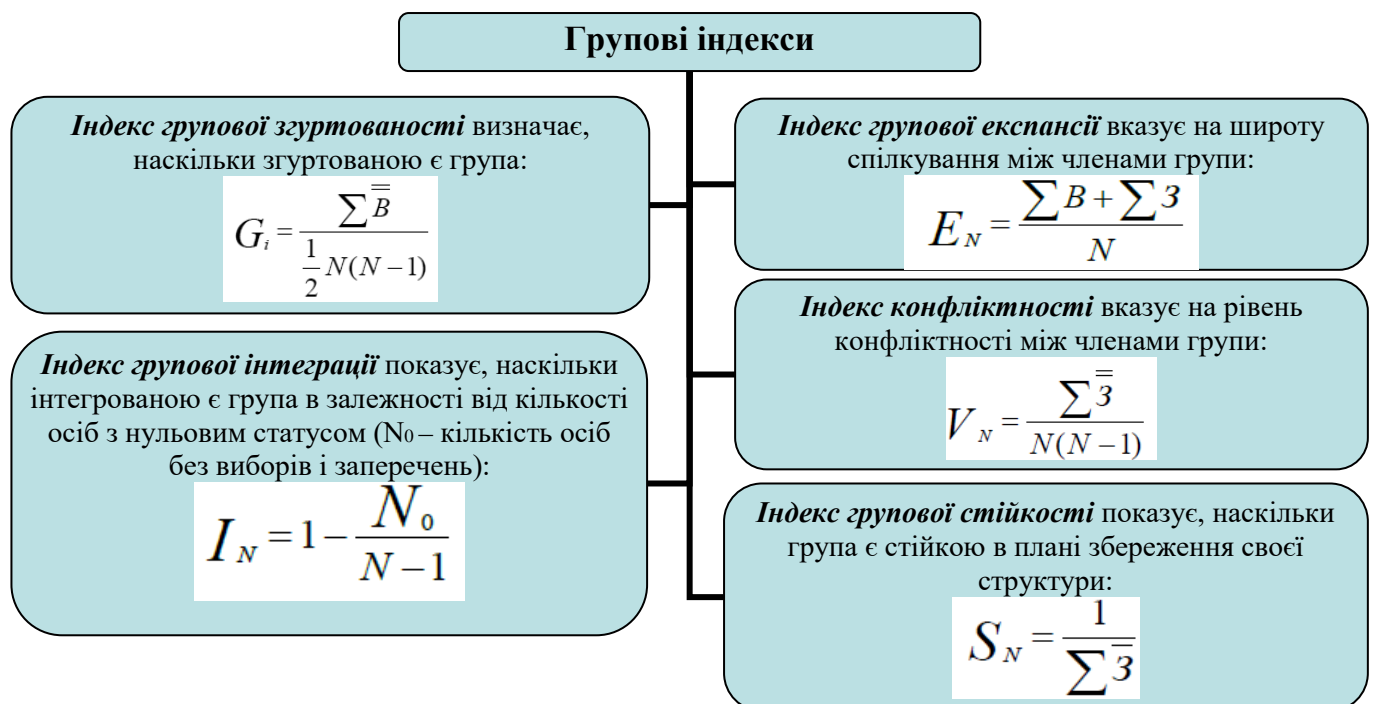


Рисунок 2.18 – Групові індекси та їх розрахунки (N – кількість членів групи; Σ – знак алгебраїчного сумування кількості отриманих/відданих виборів; B – відданий вибір; \bar{B} – взаємний вибір; $\bar{3}$ – віддане заперечення; $\bar{3}$ – отримане заперечення)

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Таблиця 2.9 – Якості темпераменту особистості

Якості	Типи темпераменту			
	<i>Холерик</i>	<i>Сангвінік</i>	<i>Флегматик</i>	<i>Меланхолік</i>
Урівноваженість	Погана	Добра	Дуже добра	Дуже погана
Настрій	Нестійкий	Стійкий	Стійкий	Нестійкий
Емоції	Сильні, короточасні	Слабкі, короточасні	Слабкі, тривалі	Сильні, тривалі
Мова	Гучна, нерівна	Гучна, плавна	Тиха, плавна	Тиха, нерівна
Терпіння	Низьке	Помірне	Високе	Низьке
Адаптація	Добра	Відмінна	Повільна	Складна
Контактність	Висока	Помірна	Невисока	Низька
Відношення до критики	Агресивне	Спокійне	Байдуже	Образливе
Відношення до нового	Позитивне	Байдуже	Негативне	Невизначене
Поведінка у складних ситуаціях	Необачлива	Обачлива	Спокійна	Розгублива
Самооцінка	Значно завищена	Певною мірою завищена	Реальна	Занижена
Схильність до впливу	Помірна	Слабка	Слабка	Висока

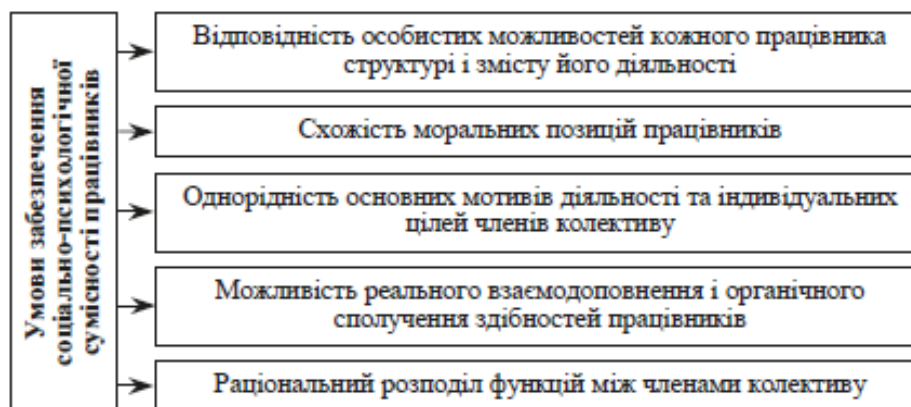


Рисунок 2.19 – Умови забезпечення соціально-психологічної сумісності працівників [4]

2.5. Кадрова політика підприємства

Таблиця 2.10 – Змістовні характеристики кадрової політики

Кадрова політика підприємства	<ul style="list-style-type: none"> ✓ цілісна кадрова стратегія, яка об'єднує різні форми кадрової роботи, стиль її проведення в організації та плани з використання робочої сили; ✓ система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи
Головні якості кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> ✓ зв'язок зі стратегією; ✓ орієнтація на довготермінове планування; ✓ значення ролі кадрів; ✓ коло взаємопов'язаних функцій та процедур у роботі з кадрами

Основна мета	<ul style="list-style-type: none"> ✓ своєчасне забезпечення оптимального балансу процесів комплектування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб підприємства, вимог діючого законодавства та стану ринку праці ✓ формування, підготовка, розстановка і використання високо-кваліфікованих кадрів.
Завдання кадрової стратегії	<ul style="list-style-type: none"> ✓ підвищення престижу підприємства, ✓ дослідження морального клімату всередині підприємства, ✓ аналіз перспектив розвитку потенціалу робочої сили в певному регіоні, ✓ вдосконалення та попередження причин звільнення з роботи тощо
Цілі кадрової політики	<ul style="list-style-type: none"> ✓ своєчасне забезпечення підприємства (організації) персоналом необхідної якості й у достатній кількості; ✓ забезпечення умов реалізації передбачених трудовим законодавством прав і обов'язків громадян; ✓ раціональне використання трудового потенціалу; ✓ формування і підтримання ефективної роботи трудових колективів
Об'єкт кадрової політики	персонал підприємства
Предмет кадрової політики	система управління людськими ресурсами



Рисунок 2.20 – Принципи кадрової політики [4]

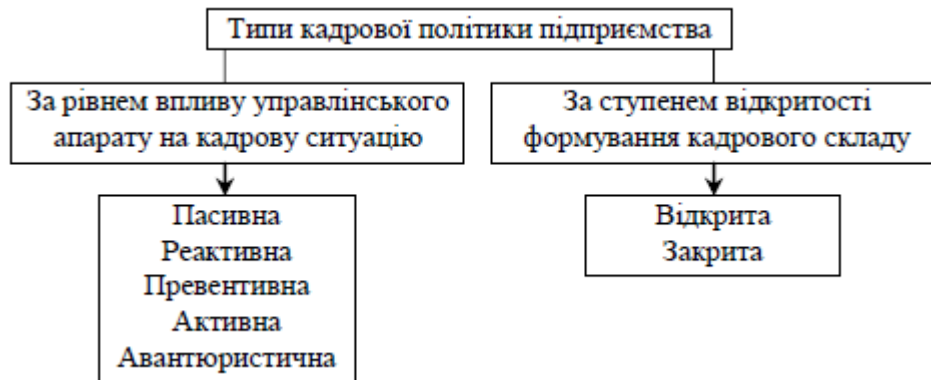


Рисунок 2.21 – Типи кадрової політики підприємства [17]

Таблиця 2.11 – Особливості реалізації кадрових процесів при відкритій та закритій кадровій політиці [18]

Кадровий процес	Тип кадрової політики	
	Відкрита	Закрита
Набір персоналу	Ситуація високої конкуренції на ринку праці	Ситуація дефіциту робочої сили
Адаптація персоналу	Можливість швидкого входження в конкурентні відносини, введення нових для організації підходів, запропонованих новим працівникам	Ефективна адаптація за рахунок інституту наставників, високої єдності колективу, включення в традиційні підходи
Навчання та розвиток персоналу	Дуже часто проводиться у зовнішніх центрах, сприяє отриманню нових знань та опиту	Часто проводиться у внутрішньо-корпоративних центрах, сприяє формуванню єдиного погляду, адаптовано до специфіки роботи організації
Просування персоналу	З одного боку, можливість зросту важка за рахунок постійного притоку нових кадрів, а з другого - вірогідна кар'єра за рахунок високої мобільності кадрів	Перевага при призначенні на вищу посаду завжди віддається заслуженим співробітникам компанії, проводиться планування кар'єри
Мотивація та стимулювання	Перевага віддається стимулюванню праці (по-перше матеріальному)	Перевага віддається мотивації (задовільнення потреб в стабільності, безпеці та соціальному прийнятті)

Таблиця 2.12 – Етапи проектування кадрової політики організації [19]

Назва етапу	Ціль роботи з персоналом	Заходи
1. Нормування	Узгодження принципів і цілей роботи з персоналом із стратегічним розвитком організації.	1. Провести аналіз корпоративної культури, стратегії і стану розвитку організації. 2. Виявити можливі зміни цілей роботи з персоналом. 3. Описати вимоги до працівників, можливості їх зростання та розвитку здібностей.
2. Програмування	Розробка програми, шляхів досягнення цілей кадрової роботи з урахуванням умов та можливих змін ситуації	1. Розробити систему заходів по досягненню цілей у формі документу з урахуванням дійсного стану і обов'язково з урахуванням можливих змін. 2. Розробити програму добору персоналу через різні джерела з використанням засобів масової інформації або своїх співробітників.

		3. Розробити тести, опитувальні анкети, запитання для проведення співбесіди при відборі та прийнятті на роботу, творче завдання та ін.
3. Моніторинг персоналу	Розробка процедур діагностики та прогнозування кадрової ситуації	1. Провести аналіз стану кадрового потенціалу. 2. Розробити програму постійної діагностики та конкретних заходів щодо розвитку знань, умінь та навичок персоналу. 3. Здійснити оцінку ефективності кадрових заходів. 4. Проведення постійного моніторингу персоналу, контролю виконання програм оцінки, атестації та планування кар'єри, створення та підтримки ефективного робочого клімату та ін.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

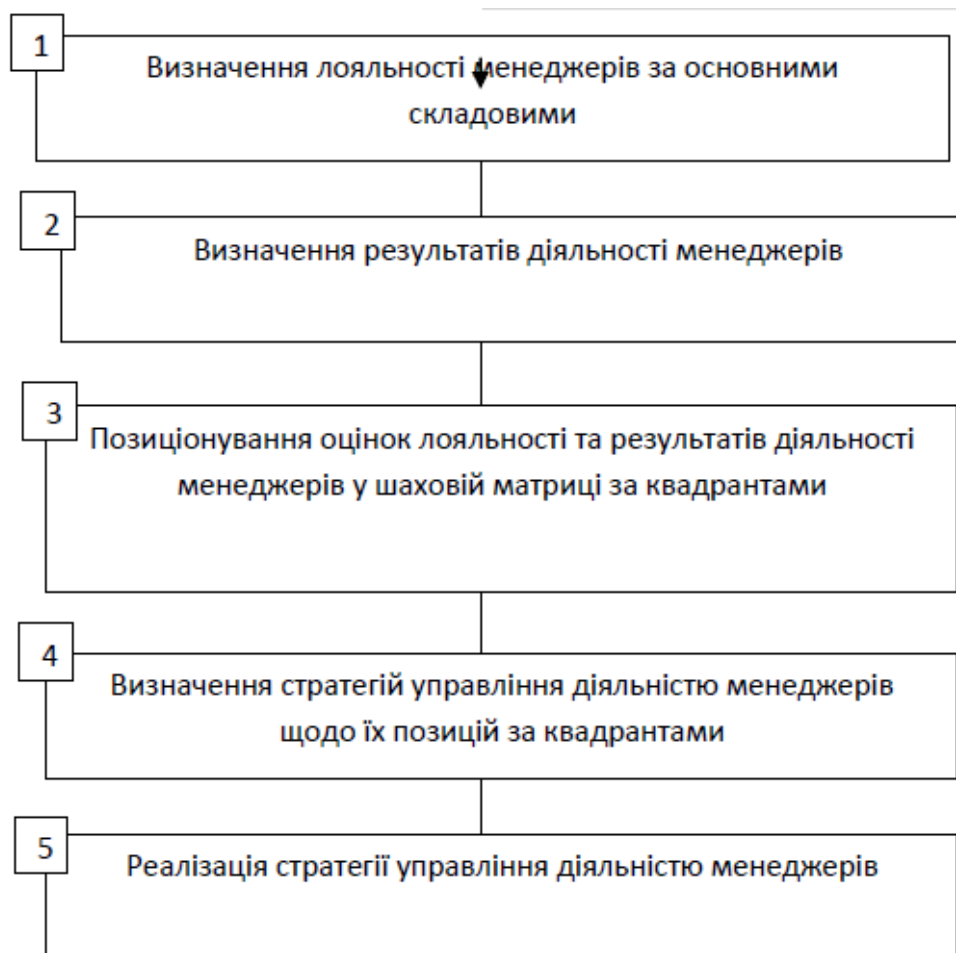


Рисунок 2.22 – Етапи методичного підходу до формування кадрових стратегій управління персоналом на прикладі менеджерів – керівників підрозділів підприємства [20]

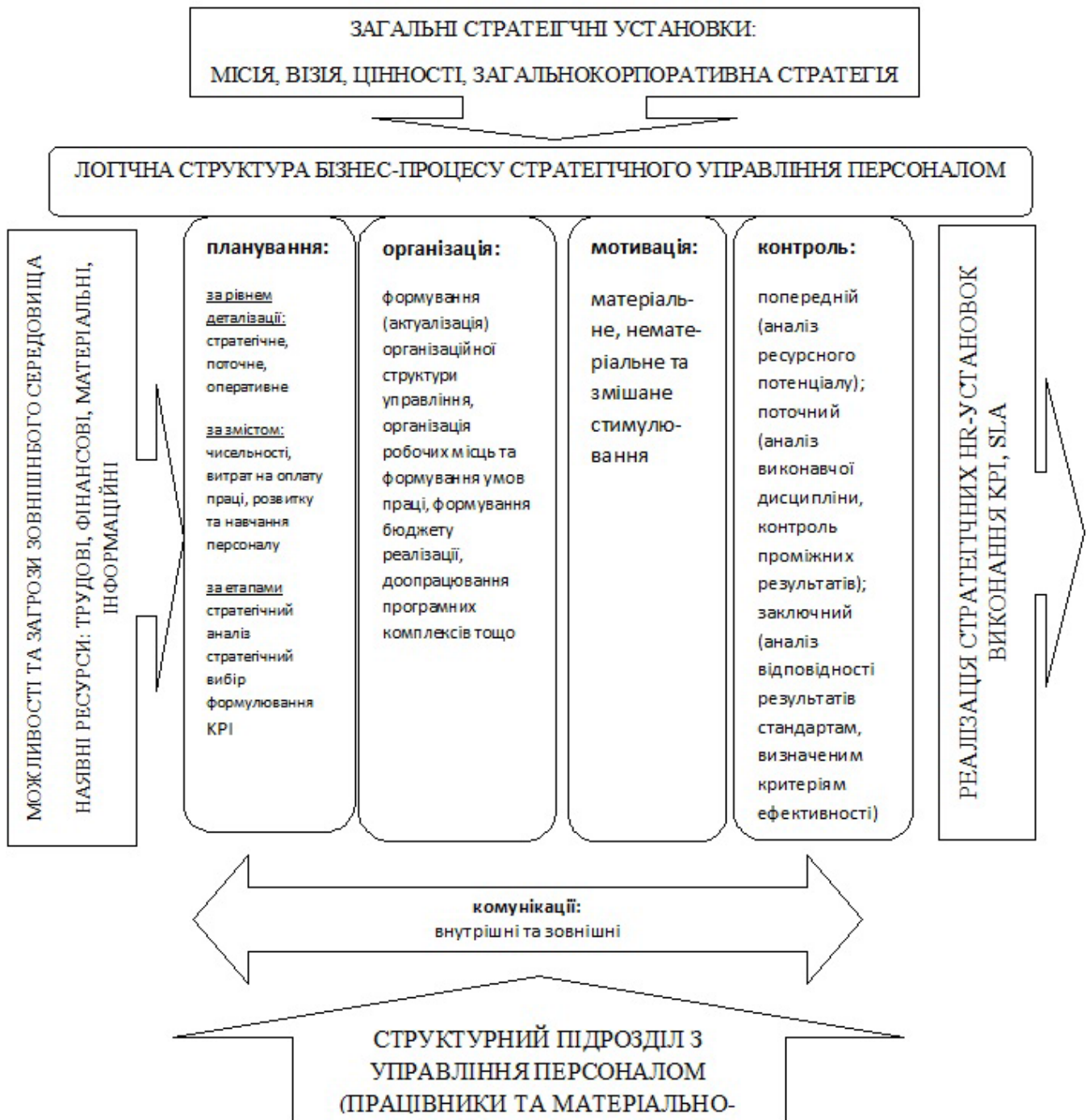


Рисунок 2.23 – Архітектура процесу стратегічного управління персоналом [21]

Таблиця 2.13 – Етапи стратегічного управління персоналом [21]

Етап	Зміст	Особливості
<i>Розробка стратегічної цілі</i>	Ретроспективна оцінка внутрішнього стану та зовнішнього середовища, рівня досягнення HR-показників	Встановлення цілі відповідно до загальних стратегічних цілей підприємства (декомпозиція), досягнутого рівня розвитку та оцінки зовнішнього середовища
<i>Аналіз зовнішнього оточення</i>	Оцінка факторів зовнішнього середовища, що є суттєвими, можуть чинити вплив на HR-діяльність та вірогідність настання яких у майбутньому висока	Оцінка правових засад здійснення діяльності в області управління персоналом, аналіз ринку праці, технологій здійснення управлінської діяльності та досягнень НТП, що можуть вплинути на продуктивність праці
<i>Аналіз внутрішнього потенціалу</i>	Оцінка факторів внутрішнього середовища	Оцінка формальних процедур здійснення діяльності, характеристика корпоративної культури, бюджетів оплати праці, рівня та підготовки кадрів, плинності персоналу тощо
<i>Розробка стратегічних альтернатив</i>	Опрацювання можливих шляхів, дій та заходів щодо досягнення стратегічної HR-цілі з урахуванням стану внутрішнього середовища та в умовах зовнішнього оточення, що склались	Відповідність стратегічній HR-цілі, що в свою чергу підпорядкована загальній стратегічній цілі підприємства
<i>Стратегічний вибір та затвердження стратегії</i>	Вибір та затвердження стратегії	Оцінка стратегічних альтернатив з огляду на можливість досягнення стратегічної HR-цілі
<i>Організація процесу імплементації стратегії</i>	Формування бюджету, актуалізація організаційної структури, системи мотивації	Розробка стратегічного плану в області управління персоналом: визначення відповідальності, термінів та заохочень
<i>Моніторинг реалізації стратегії в області управління персоналом</i>	Оцінка ступеню виконання стратегії, прийняття рішень щодо коригування стратегічних настанов	Оцінка реалізації стратегічних настанов, впливу стратегії в області управління персоналом на загальнокорпоративну стратегію

Таблиця 2.14 – Взаємозв'язок корпоративної та кадрової стратегії

Корпоративна стратегія	Маркетингова стратегія	Кадрова стратегія
<i>Стратегії функціонування</i>	Стратегія лідерства в низьких витратах	Орієнтація на залучення і закріплення працівників масових професій середньої кваліфікації
	Стратегія диференціації	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації і максимально високої кваліфікації
	Стратегія фокусування	Орієнтація на персонал вузької спеціалізації
<i>Стратегія розвитку</i>	Стратегія росту	Залучення персоналу особливо високої кваліфікації. Основний акцент на: створення належної системи мотивації, формування сприятливого морально-психологічного клімату, постійне підвищення кваліфікації, кар'єрне зростання
	Стратегія помірному росту	Залучення і закріплення кадрів, стабілізація персоналу. Основний акцент на: внутрішнє

Корпоративна стратегія	Маркетингова стратегія	Кадрова стратегія
		переміщення кадрів, перенавчання персоналу, посилення соціальних гарантій.
	Стратегія скорочення	Організація масових звільнень і допомога у працевлаштуванні. Основний акцент на: стимулювання дотермінового виходу на пенсію, збереження персоналу, що відповідає майбутнім напрямкам роботи; перекваліфікацію
	Комбінована стратегія	Включає у залежності від конкретної ситуації елементи трьох попередніх стратегій



Рисунок 2.24 – Схема зв'язку індексу людського капіталу з інноваційною кадровою політикою підприємств [22]

2.6. Аналіз та планування персоналу

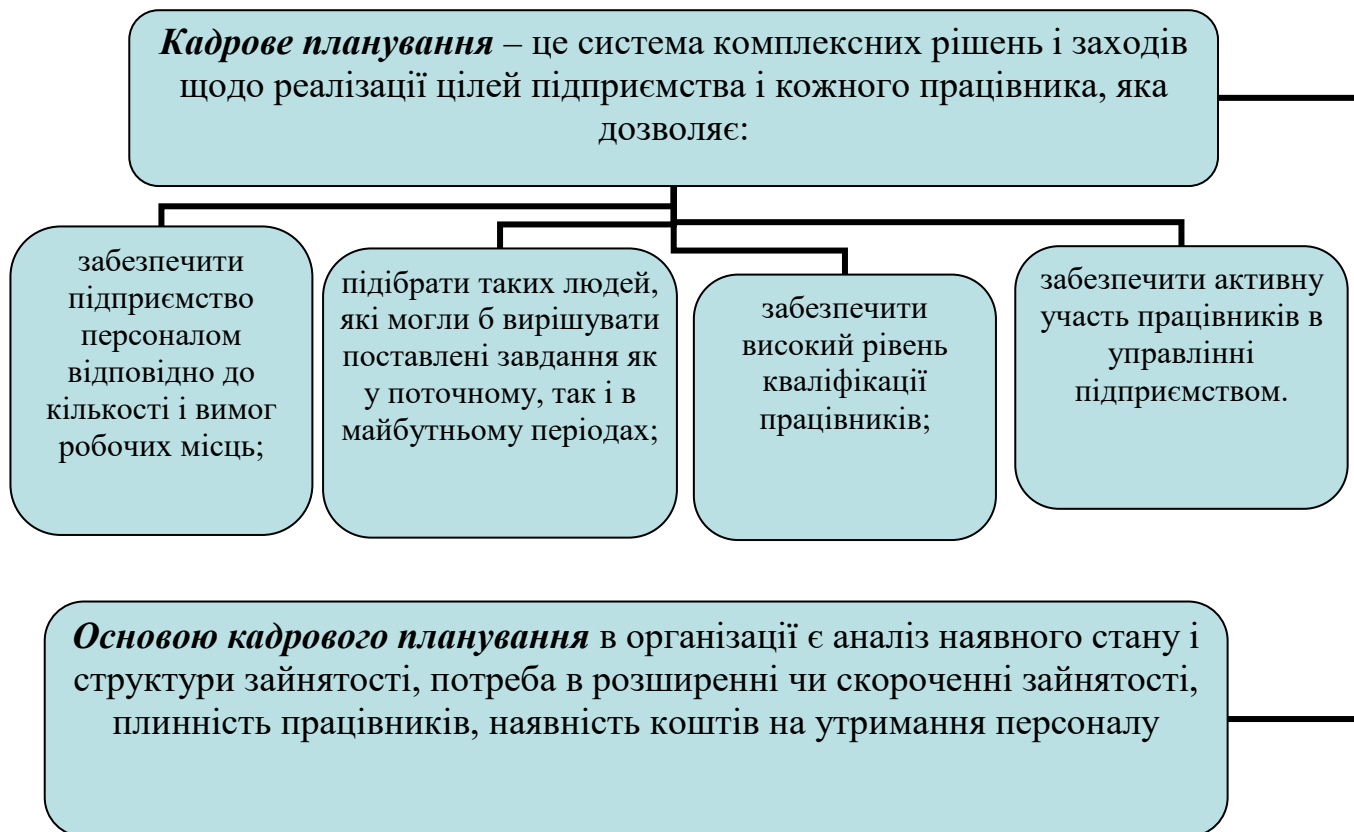


Рисунок 2.25 – Кадрове планування на підприємстві

Таблиця 2.15 – Принципи кадрового планування

Принцип	Характеристика
<i>Науковість</i>	Застосування наукових даних, норм і нормативів
<i>Безперервність</i>	Обумовлена відповідним характером господарської діяльності підприємства і тією обставиною, що сам персонал знаходиться в постійному русі. Планування розглядається не як одиничний акт, а як постійно повторюваний процес
<i>Масовість</i>	Залучення до процесу планування працівників, які виконуватимуть ці плани. Особливе значення цього принципу – при складанні соціальних планів
<i>Гнучкість</i>	Можливість постійного внесення корективів у раніше прийняті кадрові рішення або їх перегляду відповідно до обставин, що змінюються
<i>Узгодження планів по персоналу у формі координації і інтеграції</i>	Узгодження "по горизонталі" та "по вертикалі"
<i>Повнота</i>	Планування повинно охоплювати усі питання, що стосуються відтворення, розвитку, використання персоналу, мотивації праці
<i>Точність</i>	Дотримання точних норм, нормативів, законодавчих документів, а також кількісних і якісних характеристик персоналу
<i>Економічність</i>	Витрати на складання плану повинні бути менше ефекту від його виконання
<i>Створення необхідних умов для виконання плану</i>	Забезпечення необхідними ресурсами

Етапи планування потреби у персоналі

1. Оцінка наявного персоналу. Будується на основі інформації про наявність трудових ресурсів, що міститься в базі даних підприємства, базуються на:

об'єктивних характеристиках (вік, стать, загальний стаж і т.д.); структурі (розподіл за рівнем кваліфікації, стажем у підприємстві); переліку задач, виконуваних у процесі роботи, і вимогах, пропонованих нею до виконавців (що, коли, чому, де і як робиться); відповідальності за людей, матеріальні і фінансові ресурси (з ким здійснюється взаємодія; необхідні досвід, навички, спеціальна підготовка, здібності, фізичні дані, рівень результативності, мобільність); втратах часу (із причин); характері зайнятості (повна або часткова, тимчасова або постійна); режимі роботи; основній і додатковій заробітній платі, преміях; соціальних виплатах; робочих місцях (види, кількість, технічні характеристики); фізичних, економічних, соціальних умовах праці

2. Оцінка майбутніх потреб у персоналі. Являє собою прогнозування чисельності персоналу, необхідного для реалізації стратегії розвитку підприємства.

Планова потреба в трудових ресурсах визначається на запланований обсяг діяльності, обумовлений обраною стратегією розвитку (з урахуванням розширення або скорочення обсягів діяльності, його структурної перебудови, змін у змісті праці і т.д.). Джерелами інформації є бізнес-план, плани стратегічного розвитку підприємства. Якісна потреба у персоналі на запланований обсяг діяльності визначається по категоріях, професіях, спеціалізації, рівню кваліфікації, індивідуальним вимогам, пропонованим до працівника кожною посадою

3. Розробка програми задоволення майбутніх потреб у персоналі (забезпечення кількісної і якісної відповідності між запланованою потребою в персоналі і наявними трудовими ресурсами.)

У програму забезпечення трудовими ресурсами доцільно включити три розділи. Перший розділ являє собою графік потреби в залученні додаткового персоналу певної кваліфікації або скороченні його чисельності. Другий розділ включає перелік заходів щодо забезпечення потреби. Третій розділ відображає обсяг фінансових ресурсів, необхідний для реалізації запланованих заходів, а також обґрунтування ефективності цих витрат

Рисунок 2.26 – Етапи планування потреби у персоналі



Рисунок 2.27 – Процес кадрового планування

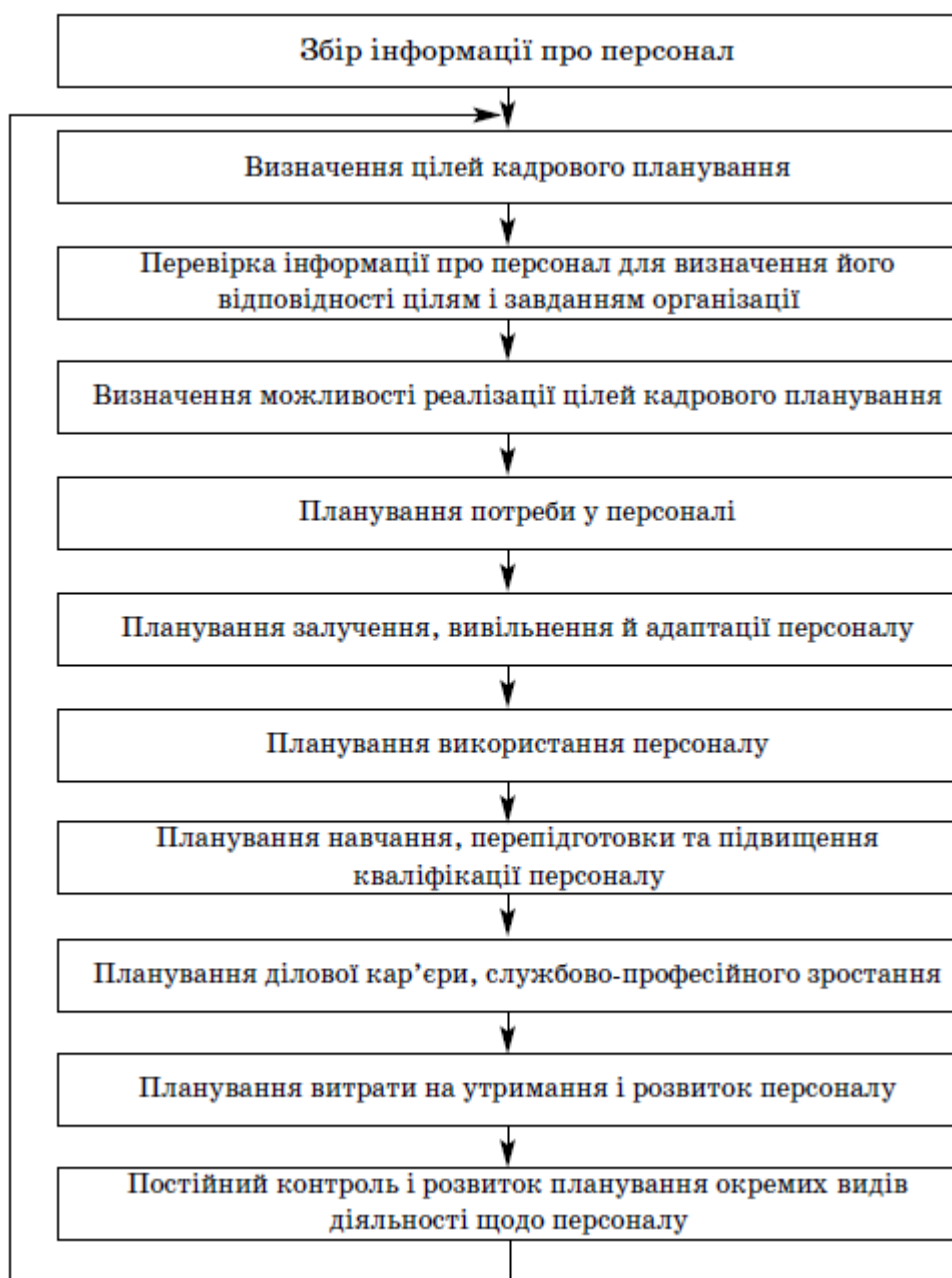


Рисунок 2.28 – Структура типового оперативного плану роботи з персоналом

Таблиця 2.16 – Порівняльний аналіз інноваційних методів прогнозування потреби в персоналі [23]

Назва методу	Переваги	Недоліки	Застосування
<i>Аналіз співвідношення тенденцій</i>	Низька вартість на проведення дослідження, незначні витрати ресурсів, відносна простота методу, що дозволяє зекономити час.	Неточність при проведенні довгострокового планування чи в нестабільних умовах.	Підприємства малого або середнього бізнесу, що займають певну «нішу» на ринку і мають стабільний прибуток.
<i>Метод регресійного аналізу</i>	Висока точність обчислень за рахунок використання сучасного математичного і	Складність реалізації, неможливість допущення навіть найменших помилок у	Організації середнього розміру з необхідністю здійснення довгострокового

	статистичного інструментарію прикладних програм.	результаті дослідження.	планування.
<i>Метод Дельфі</i>	Ефективність і результативність дослідження, що зумовлена проведенням колективного експертного оцінювання.	Залучення великої кількості трудових і фінансових ресурсів для розробки власного програмного забезпечення для проведення експертизи.	Великі корпорації, яким важливо зберігати свій авторитет і приймати виважені рішення, підкріплені експертною точкою зору.
<i>Моделі потоків</i>	Точність прогнозування, отримана завдяки охопленню багатьох критеріїв.	Занадто великий час потрібен для проведення дослідження даного виду, внаслідок обробки великих даних.	Великі корпорації з необхідністю довгострокового планування.

Таблиця 2.17 – Визначення потреби підприємства в персоналі

Мета аналізу	розкрити зміни персоналу під впливом певних факторів та визначити, які саме тенденції зайнятості можуть зберегтись у майбутньому.	
Завдання аналізу:	<ul style="list-style-type: none"> – кількісно визначити якісні характеристики змін, які відбулися в чисельності та структурі персоналу за певний період, та рівень впливу на них різних факторів; – показати раціональність використання потенціалу працівників, – установити рівень його відповідності потребам організації. 	
Передбачає отримання інформації про:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ структуру й динаміку персоналу за категоріями зайнятих (виробничий, невиробничий, адміністративний персонал), ✓ вікову й освітню структуру персоналу, ✓ плінність кадрів, ✓ кваліфікацію та навчання, ✓ продуктивність праці, ✓ організацію робочих місць, тощо. 	
1) Аналіз плінності кадрів.		
- динаміки показників плінності кадрів		
індекс плінності	$I_{\text{плінності}} = \frac{Ч_{\text{звільн}}}{Ч_{\text{серзарік}}} \cdot 100\%$	де $Ч_{\text{звільн}}$ – заг. чисельність працівників, що звільнились протягом року, осіб; $Ч_{\text{серзарік}}$ – середня чисельність працівників за рік, осіб.
індекс стабільності	$I_{\text{стабільності}} = \frac{Ч_{\text{1рік}}}{Ч_{\text{рік назад}}} \cdot 100\%$	де $Ч_{\text{1рік}}$ – чисельність працівників, зі стажем один рік, осіб; $Ч_{\text{рік назад}}$ – чисельність працівників рік назад, осіб.
<ul style="list-style-type: none"> - причин звільнень; - структури звільнених за професійно-кваліфікаційними, статевовіковими характеристиками, за стажем, за підрозділами, з яких звільнились, тощо; 		
2) Аналіз пропусків роботи і відсутності на роботі, який включає проведення аналізу:		
- фонду робочого часу		
Календарний фонд робочого часу	дорівнює плановому числу календарних днів планового періоду.	
Номінальний фонд	дорівнює кількості робочих днів, яка максимально може бути	

робочого часу	відпрацьована протягом планового періоду, він визначається відніманням з календарного фонду неробочих днів. У безперервних виробництвах виключаються також невиходи по графіку змінності.
<i>Ефективний фонд</i> робочого часу	складає середнє число робочих днів, які корисно використовуються протягом планового періоду. Через неявки деяких працівників цей фонд зазвичай менший за номінальний.
	- <i>втрат робочого часу через відсутність на робочому місці;</i>
	- <i>причин відсутності на робочому місці та шляхів їх усунення;</i>
	- <i>динаміки відсутності на робочому місці в зв'язку з хворобою, запізненням, професійним навчання, тощо</i>
3) Аналіз і прогноз продуктивності праці	
	- <i>аналіз резервів підвищення продуктивності праці на основі аналізу робіт</i>
4) Аналіз і прогноз переміщень	
	- <i>між підрозділами організації та на вищій посаді, а також заміщення вакантних посад</i>
5) Аналіз потреби / надлишку персоналу за професіями, управлінським рівнем, віком	
	- <i>виявлення та аналіз наявних диспропорцій за вказаними ознаками</i>

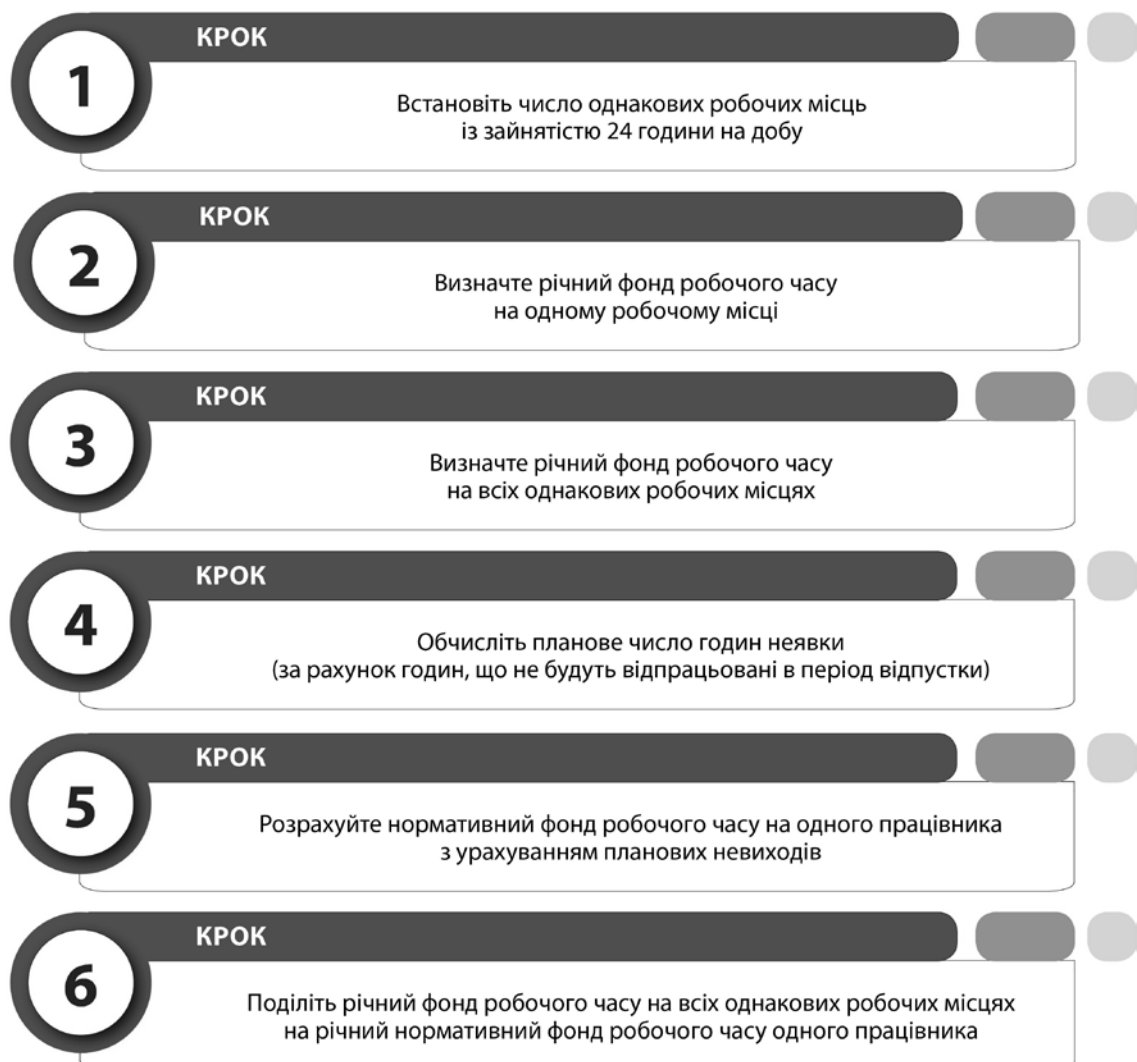


Рисунок 2.28 – Алгоритм розрахунку нормативної чисельності [24]

Таблиця 2.18 – Методи планування потреби підприємства в персоналі

1) Метод, оснований на використанні даних про час трудового процесу		
<p>Розрахунок чисельності відрядників та погодинників здійснюється на основі інформації про тривалість технологічного процесу, при чому необхідна їх чисельність визначається трудомісткістю технологічного процесу за формулою:</p>	$Ч_p = \frac{T_n}{T_k} K_{пер}$	<p>де Ч_р - чисельність робітників; Т_н - трудомісткість виробничої програми (нормативна) нормо-год; Т_к - корисний фонд робочого часу 1 робітника, год; К_{пер} - коефіцієнт перерахунку явочної чисельностей спискову.</p>
<p>Розрахунок нормативної трудомісткості здійснюється в нормо-годинах по такій формулі:</p>	$T_n = \sum_{i=1}^n \frac{K_i T_i + T_{нвi}}{K_{вн}}$	<p>де n — кількість номенклатурних позицій виробів у виробничій програмі; К_і — кількість виробів і-ої номенклатурної позиції; Т_і — час, що витрачається на процес (частину процесу) виготовлення даного виробу і-ої номенклатурної позиції; Т_{нвi} — час, потрібний для зміни величини незавершеного виробництва у відповідності з виробничим циклом і-ої позиції; К_{вн} — коефіцієнт виконання норм часу.</p>
<p>Коефіцієнт виконання норм часу (К_{вн}):</p>	$K_{вн} = \frac{T_{норм}}{T_{факт}}$	<p>де Т_{норм} - час виготовлення одиниці виробу за нормами; Т_{факт} - час фактичний виготовлення одиниці виробу.</p>
2) Метод, оснований на використанні формули Розенкранца.		
<p>Формула Розенкранца має загальний вигляд:</p>	$Ч_{ay} = \frac{\sum_{i=1}^n КД_i T_i}{T_c} K_{нрч} + \frac{T_p}{T_c} \frac{K_{нрч}}{K_{фрч}}$	<p>де Ча_у — чисельність АУП (певної професії, спеціальності підрозділу); n — кількість видів організаційно-управлінських робіт (ОУВР), що визначають завантаженість даної категорії персоналу; КД — середня кількість в і-го ОУВР за встановлений проміжок часу; Т_і — час потрібний для виконання одиниці КД в рамках і-го ОУВР; Т_с — робочий час фахівця згідно трудового договору за період часу, прийнятого в розрахунках; К_{нрч} — коефіцієнт необхідного розподілу часу; К_{фрч} — коефіцієнт фактичного розподілу часу; Т_р — час на роботі, що неможливо врахувати в попередніх (планових) розрахунках;</p>
3) Метод розрахунку за нормами обслуговування.		
<p>Розрахунок чисельності працівників залежно від кількості об'єктів, що обслуговуються (одиниць обладнання), або числа працівників, яких обслуговують.</p>		
<p>Чисельність робітників-погодинників або службовців на основі норм обслуговування розраховується за формулою:</p>	$Ч_p = \frac{OK_3}{H_{об}} K_{пер}$	<p>де O — число об'єктів, що обслуговуються; К_з — коефіцієнт завантаження; Н_{об} — норма обслуговування; К_{пер} — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в облікову.</p>

4) Метод розрахунку за робочими місяцями і нормативами чисельності.		
Цей метод розглядається як окремий випадок використання методу норм обслуговування, оскільки необхідна чисельність працівників встановлюється за числом робочих місць, а нормативи чисельності за нормами обслуговування.		
Чисельність робітників за робочими місяцями визначається через залежність відповідних показників за формулою:	$Ч_p = К_{рм} * К_{зм} * К_{пер},$	де $K_{рм}$ — потрібне число робітників або робочих місць; $K_{зм}$ — коефіцієнт змінності; $K_{пер}$ — коефіцієнт перерахунку явочної чисельності в обліку.
норматив чисельності службовців визначається за формулою:	$Ч_c = \frac{O_p}{H_{об}}$	де O_p — обсяг роботи; $H_{об}$ — норма обслуговування.
5) Метод розрахунку чисельності працівників за нормами керованості: є специфічним випадком застосування методу норм обслуговування.		

Таблиця 2.19 – Можливості прогнозування потреби персоналу на перспективу

Причини виникнення потреби у кадрах	Можливості прогнозування
Вибуття за віком	У більшості випадків точний прогноз
Вибуття з непередбачених обставин	Не прогнозовано
Перехід на іншу або більш високу посаду	Добре прогнозовано при наявності відповідного плану
Звільнення з посади через невідповідність вимогам	Прогнозовано для нетривалого періоду при наявності даних атестації
Направлення на навчання	Прогнозовано на 2-5 років
Звільнення за власним бажанням	Частково прогнозовано на основі анкет
Збільшення потреби в кадрах у зв'язку з розширенням діяльності	Передбачувано на основі стратегічних планів і науково-технічних програм
Зміна потреби в кадрах у зв'язку з удосконалюванням управління	Передбачувано

Таблиця 2.20 – Основні характеристики методів планування персоналу [25]

Найменування	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
1. Метод екстраполяції	Проектування (перенесення) теперішніх ситуацій та пропорцій в майбутнє	Доступність, простота	Відсутність можливості врахування майбутніх змін зовнішнього середовища і підприємства
2. Статистичний метод (стохастичний)	Розрахунок потреби в персоналі на основі статистичних даних попереднього періоду за умов збереження складених тенденції в майбутньому	Простота методу, відсутність спеціальних досліджень	Неточність, перенесення негативних явищ минулого на перспективу
3. Балансовий метод	Врівноваження наявних ресурсів та потреби в них у плановому періоді. Включає планову та додаткову потребу в працівниках на початок і кінець періоду	Простота, відсутність спеціальних досліджень	Суб'єктивізм; відсутність достатньо обґрунтованих методів визначення потреби в персоналі

Найменування	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
4. Номенклатурний метод	Використання планів діяльності підприємства, штатного розкладу, структури підрозділів, кількості й номенклатури посад	Дозволяє визначати потребу у фахівцях за їх окремими кваліфікаційними групами	Трудомісткість; залежність від якості штатних розкладів і номенклатури посад, нормативів навантаження
5. Нормативний метод	Використання нормативів чисельності, керованості, обслуговування, навантаження	Простота, відсутність спеціальних попередніх досліджень на підприємстві	Недостатнє врахування фактичних умов праці на конкретному робочому місці
6. Математико-статистичний метод	Оптимізація розрахунків на основі різноманітних моделей математичного програмування.	Значення показників враховують визначені обмеження	Складність кількісної оцінки зовнішніх та внутрішніх факторів. Постійний перерахунок чисельності при зміні будь-якого із факторів
7. Метод доходності	Визначається чисельності персоналу на основі граничної доходності праці	Простота, не потребує спеціальних попередніх досліджень	Складність кількісної оцінки доходності окремого виду праці
8. Метод визначення частки участі в виробничих процесах	Згідно внесків кожного підрозділу в виробничі процеси, визначається професійні компетенції, необхідні підрозділу для виконання (кваліфікацію співробітників) та обсяг роботи, що доводиться на співробітника кожної кваліфікації	Дозволяє розраховувати чисельність персоналу певної кваліфікації в залежності від виробничих процесів	Не ефективний, якщо виробничі процеси носять формальний характер та є часті відхилення від них
9. Метод оцінки внеску співробітників в стратегоутворюючі цілі підприємства	Визначення та каскадування стратегічних цілей підприємства та відповідності внесків кожного підрозділу в їх здійсненні. На основі внесків визначається пропорційний склад персоналу підрозділів	Орієнтація на стратегічні цілі, невеликі витрати, зрозумілість розрахунків співробітникам	Важкість дотримання топ-менеджерами чітких цілей в процесі управління
10. Метод Дельфі (статистичний експертний метод)	Винесення експертами суджень і подальше їх корегування до моменту заздалегідь установлюваного інтервалу варіювання оцінок	Комплексність, дозволяє оцінити працю, що складно підлягає кількісному вимірюванню	Необхідність постійного повторного прогнозу; надмірна суб'єктивність оцінок
11. Метод бенчмаркетингу	Систематична діяльність, яка направлена на пошук, оцінку та дослідження досвіду найбільш	Дозволяє порівнювати діяльність власного підприємства	Складність отримання достовірної, своєчасної інформації, адаптації до власних умов

Найменування	Сутність	Переваги методу	Недоліки методу
	конкурентоздатних підприємств	підприємствами-лідерами	господарювання
12. Комп'ютерне моделювання	Розробка набору математичних формул, одночасне використання методів експертних оцінок, екстраполяції	Автоматизація процесу управління кадрами, найбільш точний прогноз	Висока вартість; складність та необхідність спеціальних знань у користувачів
13. Метод багатofакторного аналізу	Функціональний розподіл управлінської праці з урахуванням впливу на чисельність персоналу окремих факторів за допомогою кореляційного аналізу для даної функціональної групи	Точність, врахування конкретних факторів впливу на поточну діяльність	Необхідність спеціальних знань у користувачів, застосування тільки для управлінського персоналу, необхідність кількісного вимірювання якісних факторів
14. Метод оцінки рентабельності кадрового ресурсу	Визначення структури роботи кожної посади та структури компетенцій, та проведення у відповідність структури компетенцій структурі робіт	Дозволяє оптимізувати організаційну структуру а посадові інструкції	Необхідність масових оціночних процедур. Відсутність готовності керівництва до зміни організаційної структури
15. Метод обліку варіативності входів в виробничі процеси	Виявлення всіх чинників, які впливають на варіативність процесу, їх питому вагу та кінцевий розвиток	Врахування формальних та ключових змін	Вартісний, необхідність постійного моніторингу параметрів, комплексного бачення ситуації та системного мислення у виконавців

2.7. Організація професійного набору та найм персоналу

Таблиця 2.21 – Визначення терміну «відбір персоналу» у наукових джерелах [27]

Автор	Поняття
А. Рекун	комплекс різноманітних заходів з метою пошуку та відбору працівника на певні вакантні посади
С. Кулакова, О. Зотова	один з найважливіших етапів в роботі з людськими ресурсами, що включає в себе розрахунок потреби в персоналі, побудова моделі компетенцій, професійний відбір кандидатів і, в підсумку, формування кадрового резерву
В. Євтушенко, М. Кудінова	процес, що базується на вивченні професійних відповідностей кандидата до вимог посади, робочого місця та відборі з претендентів найбільш підходящого, зважаючи на кваліфікацію, його спеціальність, особисті якості і здібності порівняно з цілями та інтересами компанії

Таблиця 2.22 – Деталізація операцій бізнес-процесу «найм персоналу» за підпроцесами [4]

Підпроцеси	Операції/функції
1. Пошук та залучення персоналу	1.1. Отримання заявки 1.2. Оцінка заявки; 1.3. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом 1.4. Формування плану по підбору персоналу 1.5. Оцінка фінансових ресурсів 1.6. Визначення способів пошуку та джерел отримання інформації про кандидатів 1.7. Пошук внутрішніх кандидатів Пошук зовнішніх кандидатів: 1.8. Формування оголошення про вакансію; 1.9. Розміщення оголошення 1.10. Ініціативний пошук кандидатів 1.11. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів 1.12. Створення списку цікавих кандидатів та визначення графіку проведення інтерв'ю
2. Підбір та оцінка персоналу	2.1. Отримання заявки; 2.2. Оцінка заявки; 2.3. Узгодження заявки з внутрішнім клієнтом; 2.4. Оцінювання внутрішніх кандидатів 2.5. Отримання та первинна обробка інформації про кандидатів 2.6. Первинна телефонна співбесіда 2.7. Організація оціночного інтерв'ю 2.8. Проведення оціночного інтерв'ю 2.9. Аналіз отриманих результатів 2.10. Передача зворотного зв'язку кандидатам 2.11. Формування остаточного списку кандидатів і результатів оцінки для передачі внутрішньому клієнту, який ініціював заявку 2.12. Вибір та узгодження фінальних кандидатів 2.13. Організація фінального інтерв'ю 2.14. Проведення фінальних оціночних інтерв'ю 2.15. Аналіз отриманих результатів 2.16. Перевірка рекомендацій 2.17. Вибір найкращого кандидата
3. Прийом на роботу та оформлення трудового договору	3.1. Підготовка пропозиції про роботу 3.2. Відправка пропозиції про роботу 3.3. Отримання підтвердження про прийняття пропозиції кандидатом 3.4. Заключення трудового договору 3.5. Призначення на посаду
4. Адаптація	4.1. Підготовка робочого місця 4.2. Підготовка плану адаптації нового працівника 4.3. Індивідуальне введення на посаду 4.4. Введення в підрозділ 4.5. Первинне навчання 4.6. Організація випробувального терміну 4.7. Оцінка ефективності адаптації

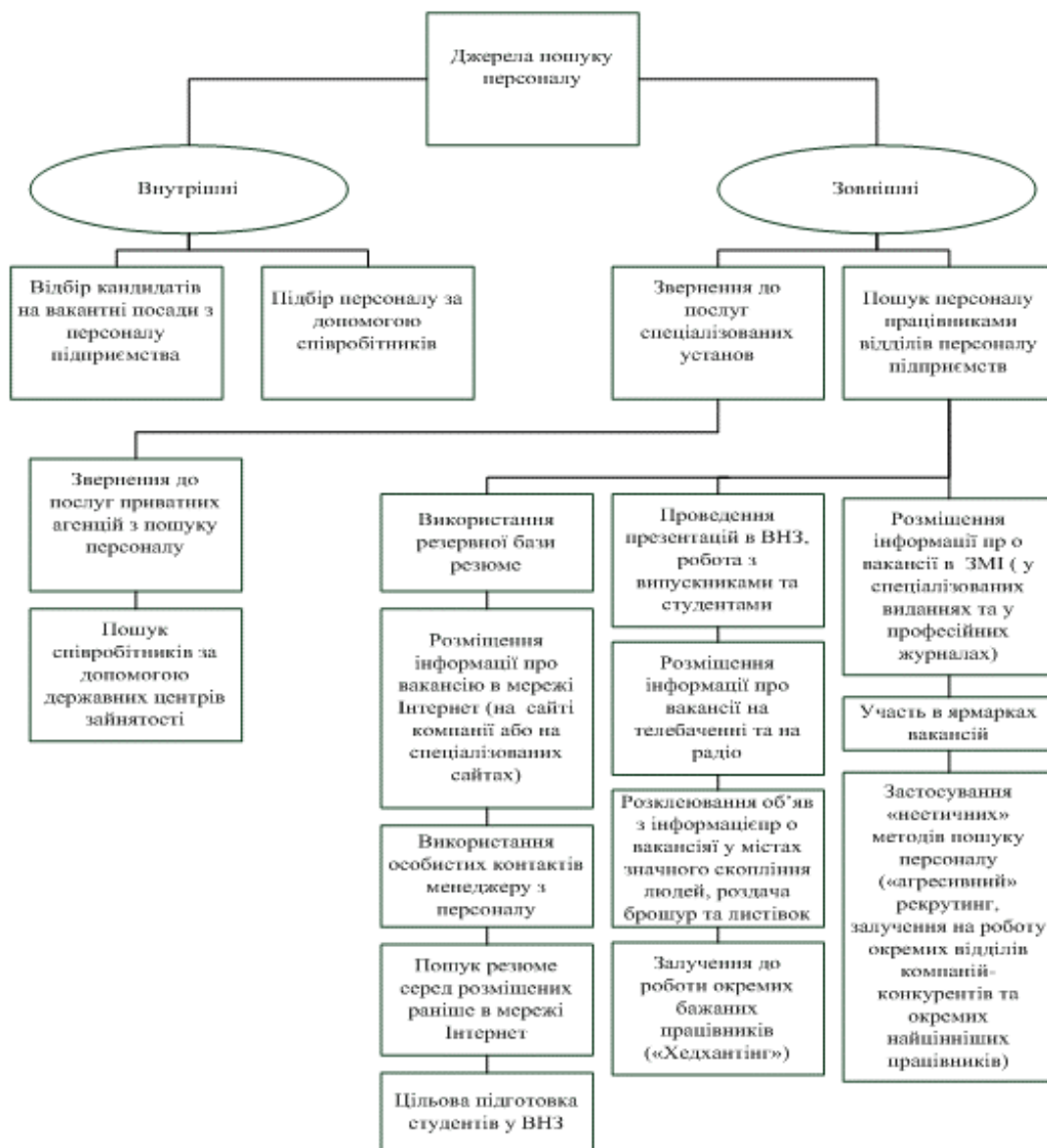


Рисунок 2.29 – Класифікація джерел пошуку персоналу підприємства [31]

Таблиця 2.23 – Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу [26]

<i>Внутрішні джерела</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
Загальні характеристики	– незначні фінансові витрати; скорочення плинності кадрів.	– можлива поява психологічної напруги у колективі.
Відбір кандидатів на вакантні посади з персоналу підприємства	– заощадження коштів, що витрачаються компанією під час адаптації співробітника; – є прикладом можливості кар’єрного зростання, що покращує морально-психологічний клімат у колективі та є стимулом для покращення продуктивності праці усього персоналу;	– можлива поява напруги та суперництва між претендентами на вакантну позицію; – можливий опір з боку лінійних керівників кандидатів на посаду; – обмеженість вибору персоналом підприємства, серед якого може не виявитися потрібного кандидата необхідної кваліфікації; – можливе виникнення потреби в

<i>Внутрішні джерела</i>	<i>Переваги</i>	<i>Недоліки</i>
	<ul style="list-style-type: none"> – можливість попереднього планування змін у штаті; – легка адаптація працівника на новому робочому місці за рахунок обізнаності; – допомагає підтримувати високий професійний рівень у колективі. 	<ul style="list-style-type: none"> спеціалісти на попередній позиції обраного працівника; – за невдалих результатів роботи на новій посаді співробітник не може повернутися на попередню позицію через психологічні аспекти.
Підбір персоналу за допомогою співробітників	<ul style="list-style-type: none"> – обізнаність кандидатів на посаду з особливостями функціонування підприємства за рахунок тісного контакту з співробітниками організації – наявність співробітника, що зможе полегшити адаптацію прийнятого працівника за необхідності 	<ul style="list-style-type: none"> – необ'єктивність оцінки ділових та особистих якостей кандидатів на посаду співробітниками; недостатній рівень інформованості співробітників про умови роботи та деталі робочого місця; розвиток «покровительства».



Рисунок 2.30 – Основні переваги та недоліки використання внутрішніх джерел підбору персоналу (складено за даними [26])

Критерії	Джерела пошуку персоналу															
	Серед співробітників	За допомогою співробітників	Звернення до приватних агентів	Пошук за допомогою ДПЗ	З резервної бази резюме	Розміщення інформації в Інтернеті	Особисті контакти менеджера	Пошук резюме в Інтернеті	Презентації в ВНЗ	Цільова підготовка студентів	Оголошення по ТБ та радіо	Реклювання оголошень	Оголошення у друкованих ЗМІ	Участь у ярмарках вакансій	«Хедхантинг»	Використання нетипичних методів
1. Розмір підприємства																
Малі	+	+		+	+	±	+	+				±	±			
Середні	+	+	±	+	+	+	+	+				+	+			
Великі	+	+	+	±	+	+	+	+	±	+	±	±	+	+	+	±
Міжнародні корпорації	+	±	±	±	+	+	+	+	+	+		+	+	+	±	
2. Ступінь розвитку підприємства																
Щойно започатковані			±	±		±	+	+				±	±			
Стабільно розвиваються	+	+	+	+	+	+	+	+	±			+	+	±	±	±
Такі, що не мають помітного розвитку	+	+	±	±	+	+	+	+				±	+			
Розвинуті	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
3. Фінансові ресурси спрямовані на пошук																
Незначні фінансові ресурси	+	+		±	+	±	+	+					±	±		
Достатні фінансові ресурси	+	+		+	+	+	+	+				+	+	+	±	±
Значні фінансові ресурси	+	+	+	+	+	+	+	+	+	±	±	±	+	+	+	±
4. Специфіка пошуку персоналу																
Масовий підбір персоналу різних спеціальностей				+	±	+	±	+				+	+	+		
Необхідність у певному спеціалісті		+	+		+	+	+			±					+	±
Масовий підбір некваліфікованого персоналу				+	±	+	±	±				+	+	±		
Необхідність у спеціалісті високої кваліфікації	±	±	+	±	+	+	+	+			±		+	±	+	±
Необхідність у менеджері вищої ланки	+	±	+		±	±	±	±			±		±		+	±
Необхідність у спеціалісті низької кваліфікації	+	+		+	±	±	+	±				+	±	±		
5. Імідж та репутація підприємства																
Підприємства з невиробленим іміджем які не мають визначеної репутації	+	+	±	±	+	±	+	+				±	±			±
Підприємства, які починають працювати над створенням іміджу	+	+	+	+	+		+	+	±		±	+	±	±	±	
Крупні підприємства з встановленим іміджем та стабільною репутацією	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	

Рисунок 2.30 – Пріоритет джерел пошуку персоналу при обраних характеристиках підприємств [31]

Таблиця 2.24 – Інноваційні методи відбору персоналу [27]

Метод	Характеристика
<i>Хедхантінг</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ виявлення та залучення в організацію сильних кандидатів, які самостійно не шукають перспективну роботу; ✓ конкретного спеціаліста з конкретної компанії, який є рідкісним, як за фахом, так і за рівнем професіоналізму; ✓ пошук і відбір керівництва вищої ланки (у суворій конфіденційності), «переманювання» визначеного ексклюзивного спеціалісту (відоме ім'я та посада) для компанії-замовника.
<i>Скринінг</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ відбір потенційних працівників відбувається за формальними ознаками (віком, статтю, освітою, приблизним досвідом роботи) і здійснюється самим підприємством за допомогою надсилання запиту до служби зайнятості, розміщення оголошень про вакансію в Інтернеті, ЗМІ; ✓ це масовий підбір кандидатів шляхом фільтрації всього потоку резюме шукачів по формальним вимогам (стать, вік, освіта, досвід роботи, готовність розглядати пропозиції про роботу).
<i>Рекрутмент</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ передбачає підбір кадрів з урахуванням реальних особливостей робочого місця та ділових, особистісних якостей кандидата, що здійснюється за допомогою наявної бази кандидатів і по відгукам на оголошення в ЗМІ; ✓ комплекс організаційних заходів, спрямованих на пошук і підбір такого персоналу, який за своїми професійними, психологічними та фізіологічними якостями відповідає посаді та який в даний момент необхідний для компанії замовника; ✓ технологія добору персоналу, що забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів й надаючи оголошення в ЗМІ.
<i>Краудсорсинг</i>	передача роботи не професіоналам, а низькооплачуваним або неоплачуваним любителям-професіоналам, які отримують завдання зазвичай через мережу Інтернет та витрачають на її виконання свій вільний час.

Таблиця 2.25 – Рейтинг рекрутингових агентств України за 2020 рік [32]

Місце в 2020	Місце в 2019	Агентство
1	1	Golden Staff
2	3	Smart Solutions
3	2	Навігатор
4	7	Manpower group
5	4	Dopomoga + Zest outsourcing
6	5	Персонал Сервіс
7	6	Фортуна
8	9	Victory-Ukraine
9	10	Recruit Alliance
10	-	IT Recruitment Solutions



Рисунок 2.31 – Соціальні мережі – один з головних інструментів рекрутера у 2021 році [33]

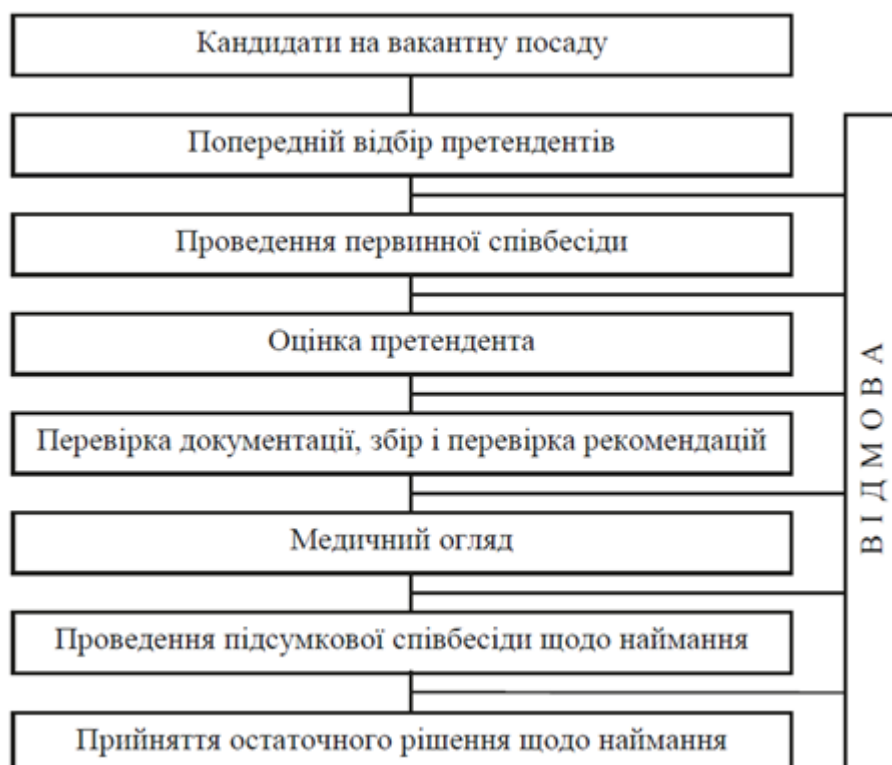


Рисунок 2.32 – Процедура відбору персоналу

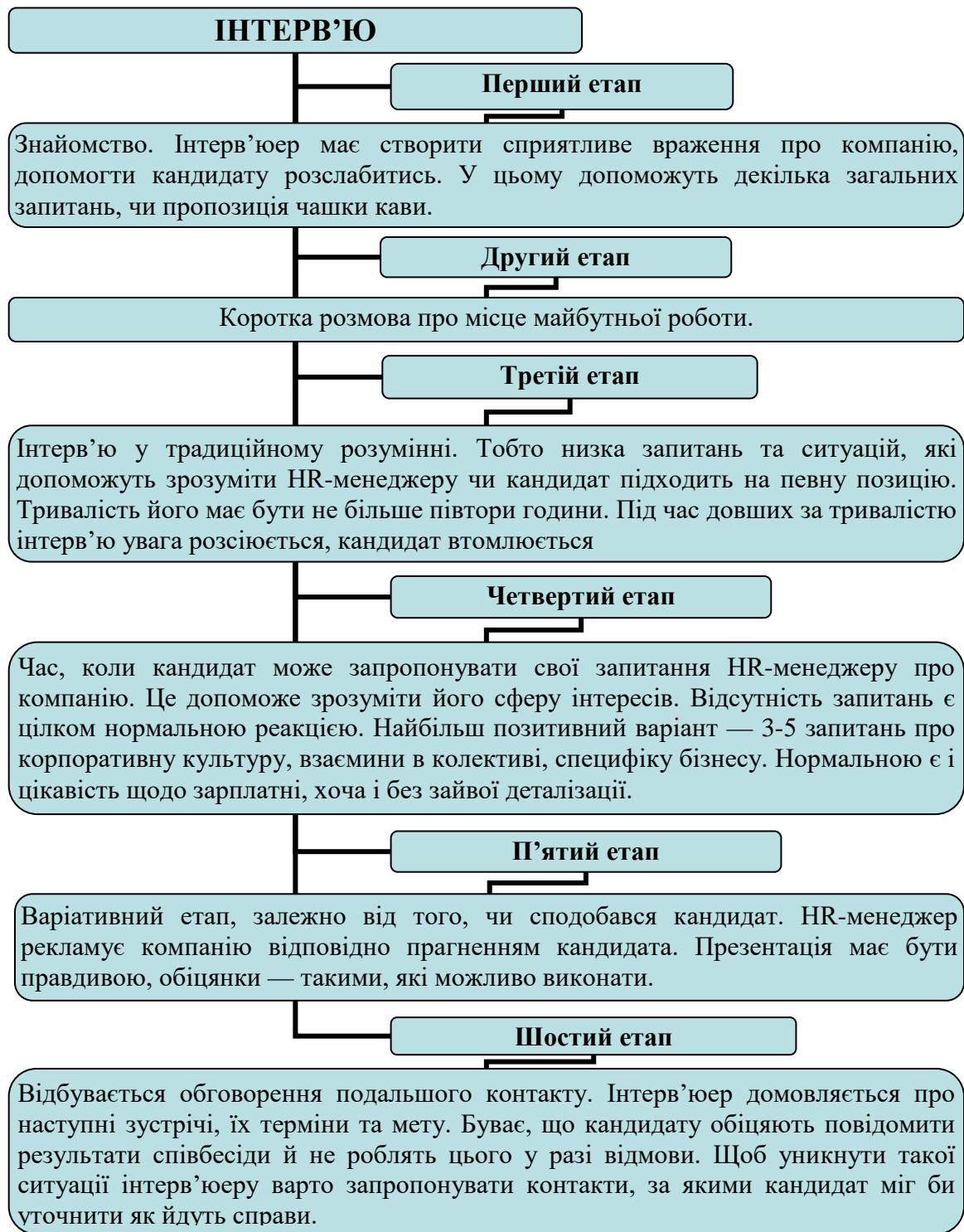


Рисунок 2.33 – Шість етапів інтерв'ю (складено за даними [40])

Таблиця 2.26 – Основні теми для інтерв'ю з кандидатом на вакантну посаду

№ п/п	Теми	Питання
1	Освіта і підготовка	Чи вважаєте Ви, що Ваші результати були точним відображенням Ваших можливостей? Чи збираєтеся Ви продовжувати свою освіту?
2	Трудова діяльність	Що з попередньої роботи відповідає цій? Чого Ви хотіли б уникнути в роботі? Чому?
3	Хобі	Яких успіхів у своєму хобі Ви досягли? Чи займаєтеся Ви спортом?
4	Амбіції і мотивація	Чи є у Вас альтернатива цій роботі? Що Ви думаєте про понаднормову роботу? Який буде Ваш наступний крок, якщо Ви одержите цю роботу?

№ п/п	Теми	Питання
5	Робота і організація	Які якості/навички необхідні, на Вашу думку, на цій роботі? Що може бути найбільш/найменш привабливим у Вашій роботі?
6	Спеціальні і технічні питання	Чи можете Ви намалювати просту діаграму, що пояснює ідею? Якби у Вас були засоби, яке дослідження Ви б провели?
7	Питання на загальні теми	Які щоденні газети Ви читаєте? Що Ви вважаєте невірним у нашій системі освіти?
8	Родина	Як Ви ставитеся до подорожей усією родиною? Чи допомагаєте Ви своїм близьким?
9	Здоров'я	Чи є у Вас проблеми зі здоров'ям? Чи є у Вас хронічні та професійні захворювання?
10	Питання щодо самооцінки	Як би Ви описали себе?

Таблиця 2.27 – Якості працівників, що виявляються в процесі відбору персоналу

№ п/п	Групи якостей	Якості
1	Ставлення до праці	• почуття особистої відповідальності за доручену справу;• чуйне і поважне ставлення до людей;• працьовитість;• особиста дисциплінованість і вимогливість до дотримання дисципліни іншими;• рівень естетики роботи
2	Рівень знань і досвід роботи	• рівень освіти;• наявність кваліфікації, що відповідає займаній посаді;• знання передових методів роботи та ступінь їх використання на практиці;• стаж роботи за даною спеціальністю
3	Організаторські здібності	• уміння організувати систему управління;• уміння організувати свою працю;• володіння передовими методами керівництва;• уміння проводити ділові наради;• здатність до самооцінки своїх можливостей і своєї праці;• уміння організувати працю підлеглих;• здатність до оцінки можливостей і праці інших
4	Уміння працювати з людьми	• уміння створювати згуртований колектив;• уміння підібрати, розставити і закріпити кадри;• уміння працювати з колегами і вищим керівництвом;• уміння працювати із зовнішніми партнерами
5	Уміння працювати з документами і інформацією	• уміння коротко і ясно формувати цілі;• уміння складати ділові листи, накази, розпорядження;• уміння чітко формулювати доручення, видавати завдання;• знання можливостей сучасної організаційної техніки й уміння використовувати її у своїй роботі;• уміння опрацьовувати документи
6	Уміння своєчасно приймати і реалізовувати рішення	• уміння своєчасно приймати рішення;• здатність забезпечити контроль за виконанням рішень;• уміння швидко орієнтуватися в складному становищі;• уміння вирішувати і попереджати конфліктні ситуації;• здатність до дотримання психогігієни;• уміння володіти собою;• впевненість у собі
7	Здатність розробляти і впроваджувати інновації	• уміння розробляти нововведення;• уміння виявляти і підтримувати новаторів, ентузіастів і раціоналізаторів;• уміння виявляти і нейтралізувати скептиків, консерваторів, авантюристів;• ініціативність;• сміливість і рішучість у підтримці і впровадженні нововведень;• мужність і здатність йти на обгрунтований ризик
8	Морально-етичні риси характеру	• чесність, сумлінність, порядність;• наполегливість;• товариськість;• скромність, простота;• охайність і акуратність зовнішнього вигляду;• добре фізичне і психологічне здоров'я

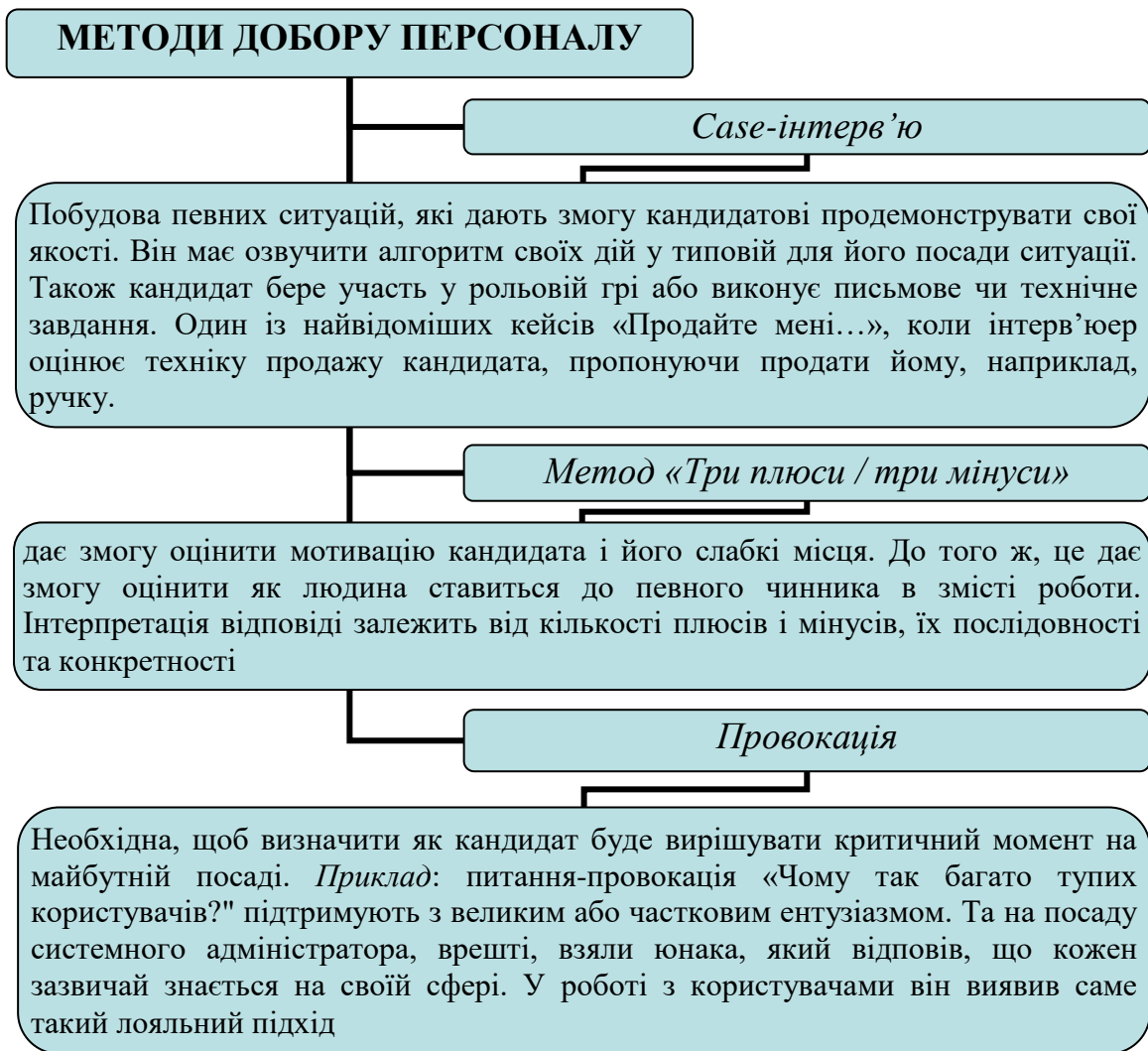


Рисунок 2.34 – Ефективні методи добору персоналу (складено за даними [40])

Таблиця 2.28 – Визначення терміну «адаптація персоналу» з точки зору вітчизняних та зарубіжних авторів [29]

Автор	Визначення	Процес
В.О. Крушельницька	процес пристосування працівників до умов зовнішнього і внутрішнього середовищ; взаємне пристосування працівника та умов організації, що базується на поступовому освоєнні нових професійних, соціальних та організаційних умов праці	пристосування освоєння
А.Я. Кібанов	це взаємне пристосування робітника та організації, яка ґрунтується на поступовій спрацьованості співробітника до нових професійних, соціальних та організаційних умов праці	пристосування
В.Р. Веснін	пристосування нового співробітника до змісту і умов праці, соціального середовища	пристосування
Е. Шейн	процес пізнання гілок влади, процес досягнення доктрин, прийнятих в організації, процес навчання, усвідомлення того, що є важливим у цій організації або її підрозділах	пізнання досягнення навчання
Т. Шибутані	процес накопичення індивідом різноманітних навичок	накопичення

Таблиця 2.29 – Сутність та особливості інструментів для адаптації персоналу, які використовуються на вітчизняних підприємствах та у зарубіжних компаніях [29]

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
<i>На вітчизняних підприємствах</i>		
<i>Наставництво</i>	Розвиток і навчання на робочому місці шляхом передання знань, умінь і навичок від більш досвідченого колеги, тобто наставника	Процес припускає тісні ділові стосунки між учителем і учнем, найчастіше їх називають наставником і підопічним
<i>Коучинг</i>	Сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму і ґрунтується, насамперед, на питаннях, які коуч ставить перед своїм клієнтом	Коуч або тренер – не є керівником над підопічним і не являється радником, він нічого не радить, а лише підштовхує до знаходження рішень
<i>Адаптаційний лист</i>	Готується лінійним керівником і підписується новим співробітником в перший день його роботи разом з посадовою інструкцією	Може бути підготовлений як у друкованому, так і в електронному вигляді
<i>Корпоративна брошура</i>	Орієнтація у великому обсязі інформації, яку новачку необхідно дізнатися про компанію	Може видаватись як в друкованій формі, так і в електронній. Як показує практика, найбільш зручний формат такого видання – А6, або 105 x 148 мм, що дозволяє йому називатися кишеньковим довідником
<i>Дні новачків</i>	Командоутворення	В компанії можуть відбуватися з різною періодичністю. Найбільш часто зустрічаються варіанти – один раз на місяць та один раз на квартал. У деяких компаніях День новачків замінює Welcome! Тренінг. У цьому випадку захід зазвичай включає офіційну (змістовну) і неофіційну (розважальну) частини.
<i>Комплект новачка</i>	Зазвичай включає в себе: посадову інструкцію, локальні нормативні документи, зокрема Положення про персонал; Адаптаційний лист; Книгу співробітника; корпоративні пам'ятки, положення; останній випуск корпоративного видання; маркетингові матеріали; корпоративний сувенір (наприклад, ручка, блокнот тощо); телефонний довідник	Частина документів може бути записана на компакт-диск, наприклад, разом з фільмом про компанію
<i>Стажування</i>	Прискорене входження в посаду і розуміння співробітником основних бізнес-процесів	У ряді компаній практикується стажування фахівців у суміжних підрозділах
<i>Welcome! Тренінг. (або Вступний курс «Ласкаво просимо в</i>	Формування і підвищення лояльності нових співробітників до компанії, спрямований на відпрацювання будь-яких навичок	Може проводитися у формах: аудитор-ний тренінг, електронний курс, змішаний варіант. Як правило, триває від двох годин до двох днів

Інструменти адаптації персоналу	Сутність	Особливості
компанію!»)		
<i>У зарубіжних компаніях</i>		
<i>Secondment</i> (повторне навчання)	Співробітника на час відправляють в інший департамент тієї ж компанії або в іншу компанію для оволодіння необхідними навичками	Може бути як короткостроковим (близько 100 годин робочого часу), так і більш три-валімі (до року)
<i>E-learning</i> (дистанційне навчання) або <i>blended learning</i> (змішане навчання)	Командоутворення	Для ефективного використання e-learning вимагається висока дисципліна (навіть самодисципліна)
<i>Buddying</i> (від англ. buddy – друг, приятель)	Адаптація через приятельство з колегою	Відсутність якої-небудь ієрархічності і наявність постійного двостороннього зворотнього зв'язку. Оптимальний термін для buddying – один рік, і він особливо важливий у перші тижні роботи новачка

Таблиця 2.30 – Переваги адаптації для працівників і підприємства в залежності від її виду [30]

Для працівника	Для підприємства
<i>Психофізіологічна</i>	
Більш низький рівень стомлюваності	Зниження витрат на забезпечення здоров'я працівників
<i>Професійна</i>	
– Формування у співробітників необхідних для ефективного функціонування професійних компетенцій. – Найбільш повне пристосування до процесу праці.	– Забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами. – Зниження рівня плинності кадрів. – Зниження кількості помилок, що виникли через не-достатнє знання функціональних обов'язків.
<i>Соціально-психологічна</i>	
– Працівник формує своє уявлення про структуру взаємовідносин у трудовому колективі. – Працівник набуває своє коло спілкування.	– Сприятливий соціально-психологічний клімат, що забезпечує ефективну діяльність підприємства. – Відсутність конфліктів в колективі. – Дотримання виробничої і технічної дисципліни. – Підвищення зацікавленості у праці (підвищення продуктивності праці).
<i>Організаційна</i>	
– Внаслідок усвідомлення того, яке місце працівник займає в структурі підприємства, формується уявлення про свою ролі в загальному виробничому процесі. – Внаслідок ознайомлення працівника з технологією та особливостями діяльності, відбувається усвідомлення того, які результати очікує від нього керівництво.	– Підприємство отримує працівника, який має чітко сформовану позицію з приводу свого значення в організаційній структурі підприємства. Тим самим, забезпечуючи собі швидке досягнення поставлених перед працівниками цілей. – Зменшення витрат, пов'язаних з низькою ефективністю роботи.

Для працівника	Для підприємства
– Задоволеність працею.	– Досягнення цілей в мінімальні терміни.
<i>Первинна</i>	
– Швидке входження в професійну діяльність. – Формування у співробітників професійних компетентностей.	1. Можливість побудови ефективно функціонуючого колективу під впливом звикання до сформованим суспільним відносинам. 2. Підприємство отримає впевненого співробітника, який вписався в колектив, чітко усвідомлює необхідність своєї роботи для підприємства.
<i>Вторинна</i>	
1. Полегшення входження в колектив в зв'язку зі зміною трудової діяльності або переходу з одного підрозділу в інший.	1. Зниження витрат через високу плинність кадрів. 2. Підвищення згуртованості колективу

2.8. Оцінювання та атестація персоналу організації

Ділова оцінка персоналу — цілеспрямований процес установлення відповідності здібностей, мотивацій та інших якісних характеристик персоналу вимогам посади або робочого місця. Ділова оцінка персоналу дає змогу:

установити місце працівника в організаційній структурі;

розробити програму розвитку фахівця;

визначити критерії та розміри оплати праці.

Рисунок 2.35 – Ділова оцінка персоналу

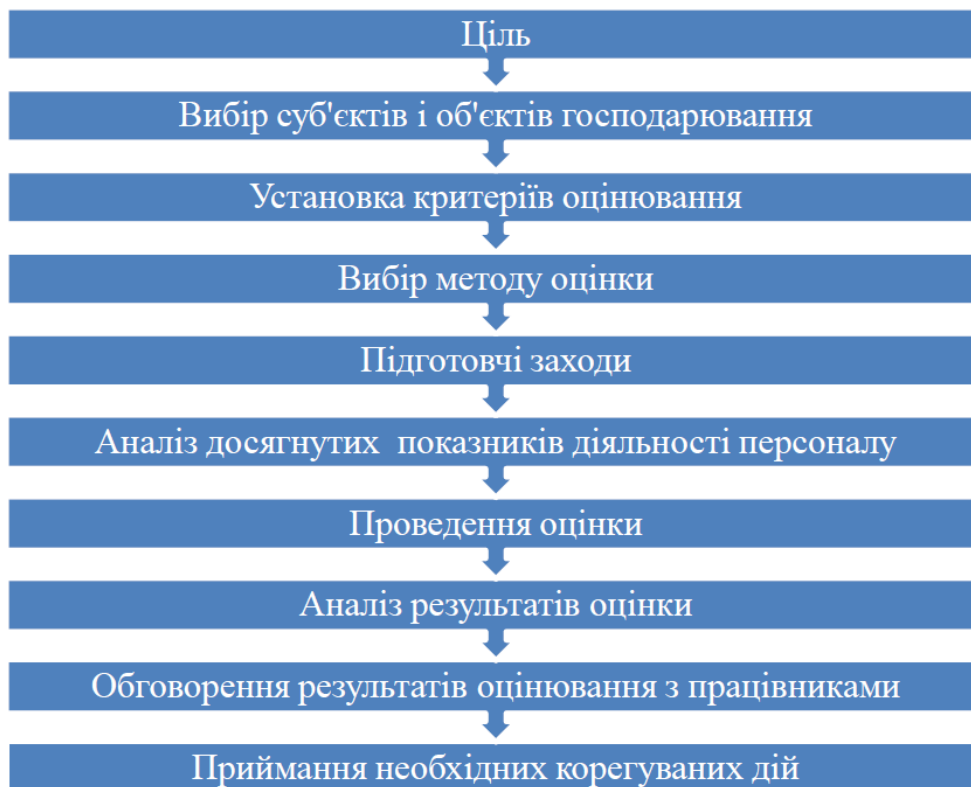


Рисунок 2.36 – Процес оцінки персоналу

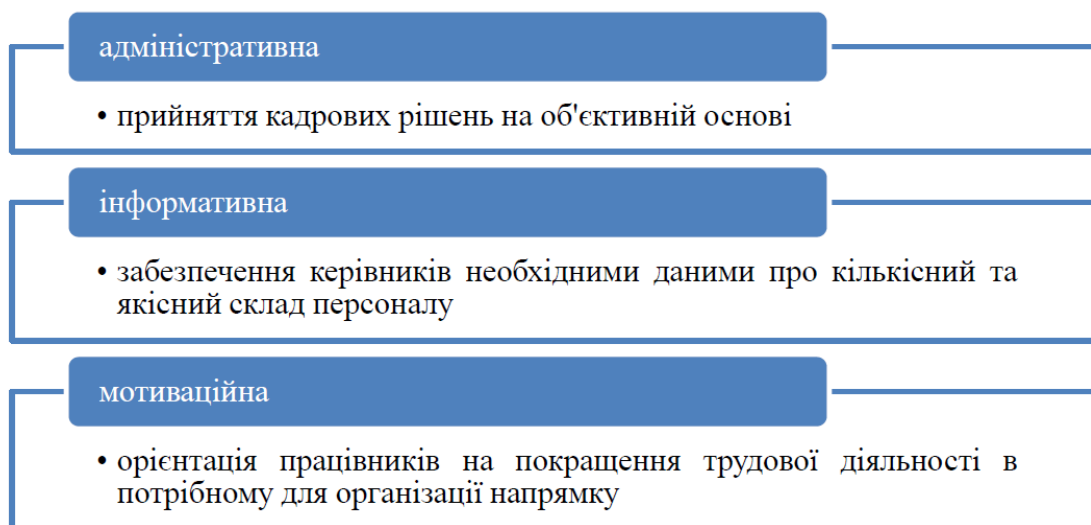


Рисунок 2.37 – Цілі оцінки персоналу [34]



Рисунок 2.38 – Методи оцінки персоналу [35]

Таблиця 2.31 – Методи виконання процедур оцінювання персоналу

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
<i>Джерелознавчий (біографічний)</i>	Аналіз кадрових даних, листок з обліку кадрів, особиста заява, автобіографія, документи про освіту, характеристика	Логічний висновок про сім'ю, освіту, кар'єру, риси характеру
<i>Метод стандартних оцінок</i>	Керівник заповнює спеціальну форму, характеризуючи кожен аспект роботи працівника. Є простим і доступним у застосуванні методом, але оскільки оцінка керівника завжди суб'єктивна, для підвищення і обґрунтованості форма може заповнюватися працівником служби персоналу	Спеціальна форма оцінки
<i>Інтерв'ювання (співбесіда), анкетування (самооцінка), соціологічне опитування</i>	Бесіда з працівником для отримання додаткових даних про людину; опитування людини за допомогою спеціальної анкети для самооцінки рис особистості і їх наступного аналізу; опитування працівників різних категорій, що добре знають людину, яку оцінюють (керівники, колеги, підлеглі) і побудова діаграми якостей особистості. Анкети можуть містити такі оцінні параметри, як: продуктивність, якість роботи, старанність, акуратність, точність; особисті властивості (товариськість і т.п.); характер взаємин у колективі (з колегами, начальниками, підлеглими) і уміння спільно працювати заради досягнення загальних результатів; надійність (точність, акуратність); ініціативність схильність до самостійної роботи, сміливість; рівень кваліфікації і знань (спеціальних, економічних, управлінських); організаційні навички (уміння планувати, координувати, контролювати); психологічні якості; суспільна активність	Відповідні
<i>Спостереження</i>	Спостереження за працівником, якого оцінюють, у неформальних умовах (на відпочинку, у побуті) і у робочій обстановці методами моментних спостережень і фотографії робочого дня	Звіт про спостереження

Назва методу	Короткий опис методу	Результат
<i>Метод змушеного вибору</i>	Експерти обирають найбільш підходящу для працівника характеристику із заданого набору (наприклад: товариськість, досвід роботи, вміння планувати свою роботу)	Спеціальна форма оцінки
<i>Описовий метод</i>	Передбачає послідовну докладну характеристику позитивних і негативних рис працівника і може комбінуватися з попереднім	Характеристика працівника
<i>Тестування</i>	Визначення професійних знань і вмінь, здібностей, мотивів, психології особистості за допомогою спеціальних тестів з розшифровкою їх за допомогою "ключів"	Психологічний портрет
<i>Експертні оцінки</i>	Формування групи експертів, визначення сукупності якостей і отримання експертних оцінок ідеального або реального працівника	Модель робочого місця
<i>Ділова гра</i>	Проведення організаційно-управлінської гри, аналіз знань та вмінь і оцінка здатності праці в малій групі	Звіт про гру. Оцінки гравців і їх ролей
<i>Аналіз конкретних ситуацій</i>	Передача працівникові конкретної виробничої ситуації із завданням проведення аналізу і підготовки пропозицій щодо її вирішення у формі доповіді. Критеріями оцінки при цьому є: здатність організувати і планувати, рішучість, гнучкість, стійкість до стресів, стиль роботи	Доповідь з альтернативами вирішення ситуації
<i>Екзамен (залік, захист бізнес-плану)</i>	Контроль професійних знань і вмінь, що передбачає попередню підготовку працівника з певної дисципліни (коло питань) і виступ перед екзаменаційною комісією	Екзаменаційний лист з оцінками, бізнес-план
<i>Самозвіт (виступ)</i>	Письмовий звіт або усний виступ керівника або спеціаліста перед трудовим колективом з аналізом виконання плану робіт і особистих зобов'язань	Письмовий звіт
<i>Оцінка методом комітетів</i>	Робота людини обговорюється в групі. Вона поділяється при цьому на окремі складові і оцінюється по кожній з них. У результаті складається список дій, оцінюваних як успішні і неуспішні, на основі співставлення якого з вимогами до працівника або посади формулюється остаточний висновок про роботу працівника	Письмовий звіт
<i>Метод незалежних суддів</i>	Оцінка працівника особами, які не були з ним колись знайомі (5-7 чоловік), на основі "перехресного допиту"	Спеціальна форма оцінки
<i>360-градусний метод оцінки</i>	Працівник оцінюється усіма, з ким контактує в процесі роботи	Спеціальна форма оцінки
<i>Метод групових дискусій</i>	Працівник бере участь в обговоренні проблеми і відстоює свою точку зору в групі з 9-15 чоловік. Дискусія записується на плівку, а потім їй дають оцінку менеджери вищих рівнів управління	Спеціальна форма оцінки
<i>Комплексна оцінка праці</i>	Визначення сукупності оціночних показників якості, складності і результативності праці і порівняння їх з попереднім періодом або нормативом за допомогою вагових коефіцієнтів	Таблиця оцінки праці
<i>Атестація персоналу</i>	Комплексний метод оцінки персоналу, що використовує інші методи для визначення атестаційною комісією відповідності кандидата вакантній посаді або посаді, яку він займає	Протокол атестаційної комісії, наказ керівника підприємства

Таблиця 2.32 – Результати ділового оцінювання

1. Підбір персоналу	<ul style="list-style-type: none"> оцінка особистих якостей претендентів; оцінка кваліфікації претендентів.
2. Визначення ступеня відповідності займаній посаді	<ul style="list-style-type: none"> переатестація працівників; аналіз раціональності розставлення працівників; оцінка повноти і чіткості виконання посадових обов'язків; оцінка працівника після завершення терміну випробування, після завершення стажування.
3. Поліпшення використання персоналу	<ul style="list-style-type: none"> визначення ступеня завантаження працівників, використання за кваліфікацією; удосконалення організації управлінської праці.
4. З'ясування внеску працівників у результати роботи	<ul style="list-style-type: none"> організація заохочення працівників (посилення матеріальних і моральних стимулів, забезпечення взаємозв'язку оплати і результатів праці, організація преміювання); встановлення міри стягнення.
5. Просування працівників, необхідність підвищення кваліфікації	<ul style="list-style-type: none"> прогнозування просування за службою працівників; формування резерву на висування; відбір для виконання відповідальних завдань, направлення на стажування як заохочення; необхідність підвищення кваліфікації і її спрямованість; розробка програм підвищення кваліфікації управлінських працівників; оцінка ефективності навчання на курсах і в інститутах підвищення кваліфікації.
6. Удосконалення структури апарату управління	<ul style="list-style-type: none"> обґрунтування чисельності апарату управління, фахівців і службовців у підрозділі; перевірка нормативів чисельності; обґрунтування структури кадрів по посадах, рівню кваліфікації; розробка та уточнення посадових інструкцій.
7. Удосконалення управління	<ul style="list-style-type: none"> удосконалення стилю і методів управління; підвищення відповідальності працівників; зміцнення взаємозв'язку керівників і підлеглих.

KPI (Key Performance Indicator) — це кількісно вимірний індикатор рівня досягнення певної цілі чи успіху в певній діяльності.

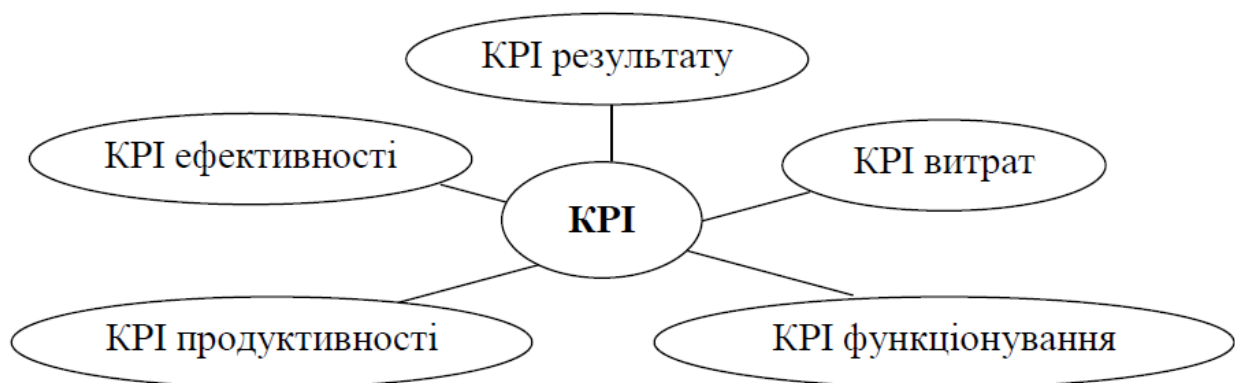


Рисунок 2.39 – Групи показників у системі KPI [38]

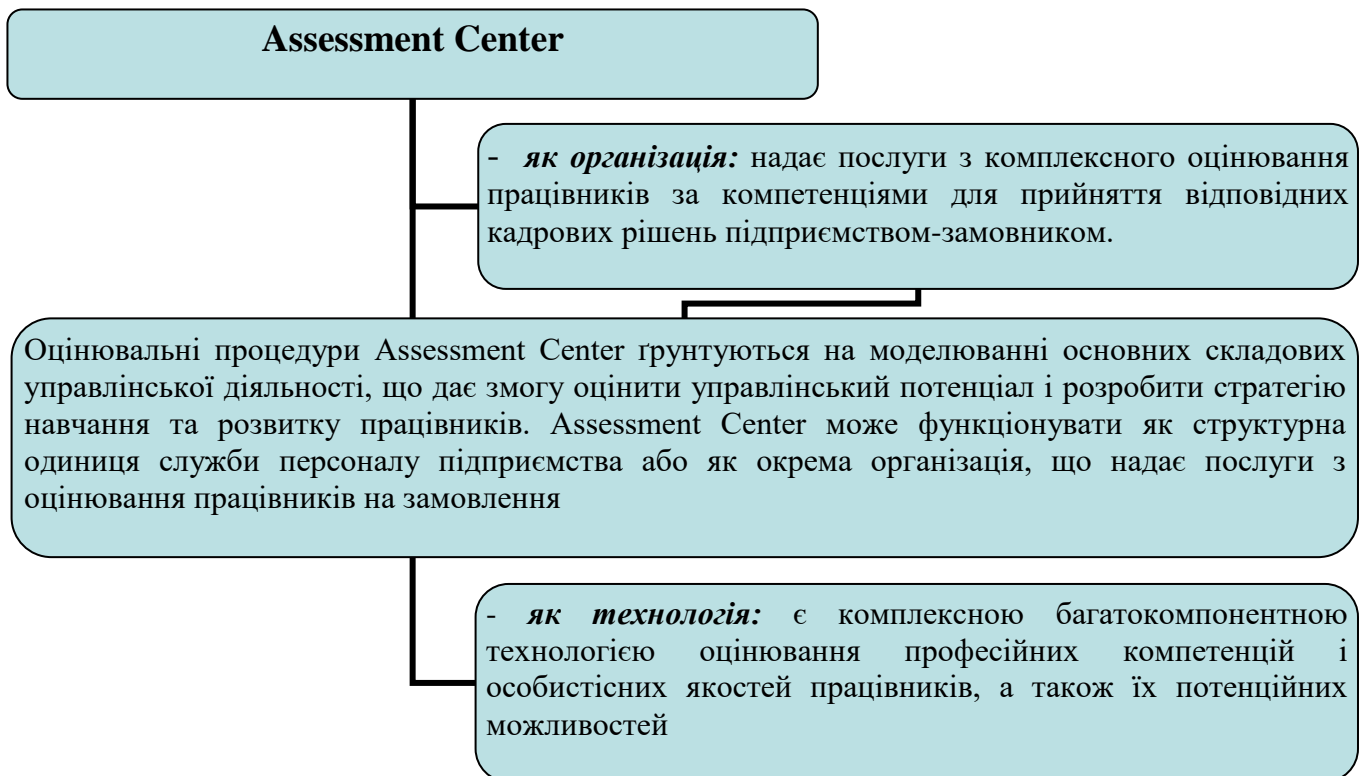


Рисунок 2.40 – Зміст Assessment Center (складено за даними [38])

Таблиця 2.33 – Аналіз дефініцій терміну «атестація персоналу» [35]

Автор	Дефініція
Ф.П. Негру	Атестація являється проведенням перевірки кваліфікації персоналу шляхом оцінювання досвіду, знань, здібностей, навичок тобто відповідності індивідуума займаній посаді.
А.П. Жиров	Атестація являє собою встановлену державою форму перевірки працездатності певних категорій працівників та якості виконуваних трудових функцій, задля встановлення відповідності працівників, котрі атестуються, їх посаді, підвищення професійно- ділового чи морально-політичного рівня та сприяння керівництву в підборі чи розстановці кадрів.
В.Я. Малиновський	Атестація являється діяльністю, під час якої атестаційна комісія виявляє ступінь відповідності працівника займаній посаді.
М.Л. Виноградський	Атестація являється кадровими заходами, потрібними для оцінки відповідності рівнів потенціалу та якості праці індивіда вимогам до діяльності.
В.А. Савченко	Під атестацією розуміють формалізовану оцінку персоналу, що проводиться періодично у визначеній формі розробленої процедури, відповідно до результатів якої прийматимуться рішення стосовно просування працівників по посадах, зарахування до резерву на певні посади, професійного навчання чи звільнення.
О. В. Галаєва	Атестація вбачає в собі один із елементів роботи та являється періодичним засвідченням професійної придатності, а також відповідності кожного працівника займаній посаді.
А.М. Колот	Атестація є процедурою систематичного формалізованого оцінювання діяльності кожного працівника відповідно до норм виконання роботи на посаді.
К.І. Борисова	Атестація - процедура формалізованої систематичної оцінки по

Автор	Дефініція
	заданих критеріях відповідності роботи конкретного працівника стандартам виконання тієї роботи на робочому місці протягом певного часу.



Рисунок 2.41 – Види атестації персоналу організації [36]

Підприємство	Керівники	Співробітники
<ul style="list-style-type: none"> •забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами; •основа для прийняття рішень при виборі кандидата на посаду; •оптимізація процесу планування 	<ul style="list-style-type: none"> •точна і об'єктивна інформація про підлеглих; •достатня інформація для прийняття обгрунтованих рішень про просування і преміювання підлеглих; •виявлення працівників з високим потенціалом 	<ul style="list-style-type: none"> •чітке розуміння свого місця в організації; •самореалізація; •професійне зростання та кар'єрне просування; •бачення своєї ролі всередині організації в майбутньому

Рисунок 2.42 – Значення атестації для підприємства, керівників і співробітників [37]

Таблиця 2.34 – Розподіл функцій між лінійними керівниками (менеджерами) і менеджерами по персоналі (кадровими службами) [39]

<i>Лінійні керівники</i>	<i>Менеджери по персоналу</i>
Консультують по виділенню істотних параметрів оцінки	Ґрунтуючись на корпоративній політиці, розробляють загальні принципи оцінки персоналу, нормативні й методичні матеріали та організують атестаційні процедури
Беруть участь в атестаційних процедурах як експерти, готують індивідуальні оцінні матеріали (анкети, характеристики, рекомендації) для тих, хто атестується	Навчають лінійних менеджерів ефективній роботі в рамках атестаційних процедур і співбесід
Беруть участь у роботі атестаційних комісій	Контролюють реалізацію атестаційних процедур, обробляють і аналізують дані, здійснюють зберігання подальше використання кадрової інформації (зокрема, для формування резерву й планування кар'єри)

2.9.Управління процесом розвитку і рухом персоналу підприємства

Розвиток персоналу – це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву.

Таблиця 2.35 – Підходи до розгляду сутності поняття «розвиток персоналу» [41]

Автор	Визначення поняття
О.О. Гетьман, А.В. Плясун	Розвиток персоналу є каталізатором безперервного організаційного та особистісно-го росту працівників шляхом удосконалення їх компетенцій, розширення обсягу знань, підвищення компетентності, здатності до навчання, інтересу до змісту праці. Його основна мета полягає у збільшенні «віддачі» кожного працівника, структурного підрозділу та організації загалом за рахунок «підкріпленої і вмотивованої» лояльності працівників.
В.Я. Брич, О.Я. Гугул	Розвиток персоналу – комплексне, багатогранне поняття, яке охоплює широке коло економічних, соціальних, психологічних та педагогічних проблем. Через це в економічній літературі не існує єдиного підходу до його визначення.
Т.П. Збрицька, Г.О. Савченко, М.С. Татаревська	Професійний розвиток персоналу – сфера, пов'язана з підготовкою співробітників до виконання нових функцій, зайняття нових посад, розв'язання нових завдань.
Ю.А. Плугіна	Розвиток персоналу – зміна якісних характеристик певної категорії, що може відбуватись як зі зміною її кількісних параметрів, так і без цього.
В.А. Сливка	Розвиток персоналу – критерій ефективності соціально-економічної діяльності підприємства.
А.М. Ткаченко, К.А. Марченко	Професійний розвиток персоналу – цілеспрямований та систематичний вплив на працівників шляхом професійного навчання впродовж їх трудової діяльності з метою досягнення високої ефективності виробництва, підвищення конкуренто- спроможності персоналу на ринку праці, забезпечення виконання працівниками нових більш складних завдань на основі максимально можливого використання їх здібностей.



Рисунок 2.43 – Складові процесу розвитку персоналу організації [43]

Таблиця 2.36 – Класифікація методів розвитку персоналу [41]

Класифікаційна ознака	Методи розвитку персоналу
За ступенем інноваційності	✓ традиційні;
	✓ сучасні
За ступенем залучення	✓ пасивні;
	✓ активні
За кількістю осіб, що навчаються	✓ індивідуальні;
	✓ групові
За ступенем виробничої інтегрованості	✓ без відриву від виробництва;
	✓ з відривом від виробництва
За тривалістю	✓ довгострокові;
	✓ середньострокові;
	✓ короткострокові
За джерелами фінансування	✓ бюджетне фінансування;
	✓ недержавні суспільні фонди й організації;
	✓ міжнародні фонди і організації;
	✓ фінансові ресурси підприємства;
	✓ власні фінансові ресурси індивіда
За засобами навчання	✓ власними силами підприємства;
	✓ із залученням сторонніх організацій



Рисунок 2.44 – Класифікація традиційних методів навчання персоналу [41]

Таблиця 2.37 – Сучасні методи навчання персоналу (складено за даними [41])

Метод	Зміст методу
Відеонавчання	Наочне навчання, яке реалізується за допомогою надання персоналу аудіо- та відеопрограм, електронних документів тощо.
2. Дистанційне навчання	Використання телекомунікаційних технологій для навчання персоналу на відстані (найбільш застосовуваним його різновидом є Skype-навчання, або прослуховування вебінарів)
3. Модульне навчання	Очне (прив'язане до навчального центру) навчання, що складається з окремих тематичних блоків (модулів), спрямованих на досягнення певного результату (рішення конкретної бізнес-задачі, розвиток певних компетентностей тощо). Навчальний курс має включати опанування теоретичного матеріалу, виконання практичних робіт, а також підсумкових проєктів. Тривалість модульного навчання залежить від обсягу знань, який необхідно засвоїти, і компетентностей, яких слід набути.
4. Кейс-навчання	розгляд практичних ситуацій з досвіду діяльності різних підприємств, що передбачає аналіз і групове обговорення гіпотетичних або реальних ситуацій. Такий метод дає можливість розвинути здібності до аналізу, діагностики та прийняття обґрунтованих рішень. Цей метод є ефективним для керівників різного рівня.
5. Тренінгове навчання	Основна увага приділяється набуттю практичних компетентностей, тоді як теоретичний блок є мінімізованим. Метою тренінгів є моделювання наближених до реальності ситуацій з метою розвитку певних практичних навичок, освоєння нових моделей поведінки, зміни ставлення до виконання завдань тощо. Цей метод диференціюється у сукупності таких інструментів: ділові, рольові та імітаційні ігри, дискусії, дебати тощо
6. Мозковий штурм	метод, що дає змогу генерувати велику кількість ідей для вирішення проблемної ситуації за обмежений проміжок часу з подальшим аналізом і вибором найбільш доцільного варіанту управлінського рішення. Найбільш ефективним цей метод є для роботи в команді (малих групах).
7. Метод поведінкового моделювання	покликаний виробити у співробітників певну модель поведінки в стандартних і нестандартних ситуаціях. Цей метод заснований на пошуку прикладу для наслідування («поведінкової моделі»), її аналізу і відтворення на практиці. Модель має максимально відображати реальну ситуацію, тому є можливість відразу ж застосувати отримані знання на практиці.
8. Сторітеллінг (мотиваційна розповідь)	метод навчання нових співробітників організації для ознайомлення з організаційною структурою, корпоративною культурою, локальними розпорядчими документами тощо. Навчання починається з моменту підбору персоналу до повної адаптації працівника; воно проводиться безпосереднім керівником (наставником) для надання інформації про організацію, її особливості, для контролю в період випробувального терміну (стажування).
9. Екшн-навчання	метод навчання для вирішення реальних проблем на практиці в процесі діяльності організації. Основою цього методу є створення робочої групи, що вирішує поставлене завдання. Термін навчання може тривати від кількох тижнів до року. За допомогою цього методу можна удосконалити компетенції зі стратегічного планування, навички прийняття обґрунтованих рішень, вирішити конкретні виробничі завдання.
10. Баскет-метод	метод імітації ситуацій «керівної діяльності», за якого співробітник долучається до ролі керівника. Цей метод застосовується до працівників, які претендуватимуть на керівну посаду.
11. Shadowing («стеження»)	надання можливості працівнику, представленого до просування кар'єрними сходами, перекваліфікації, ротації, не менше двох днів бути «тінню» співробітника, що займає певну посаду. Завдяки цьому номінант

Метод	Зміст методу
	«занурюється» в специфіку певної роботи, може визначити сутність і обсяг необхідних йому знань, навичок і необхідних компетенцій.
12. Secondment (своєрідне «відрядження»)	є різновидом ротації, що передбачає тимчасове переміщення працівника на інше місце роботи, в інший підрозділ організації з подальшим поверненням до виконання попередніх обов'язків.
13. Buddying	метод, який полягає у закріпленні за працівником партнера (buddy), завданням якого є надання постійного зворотного зв'язку про дії і рішення закріпленого за ним співробітника з метою виявлення «вузьких місць» в його роботі. Учасники є рівноправними, що відрізняє метод від наставництва.
14. Коучинг	метод консалтингу, в процесі якого людина (тренер), який зветься «коуч», допомагає підопічному працівнику досягти професійної мети, передаючи йому свій досвід за допомогою певних наглядів і навчань.
15. Майстер-клас	це одна з форм ефективного професійного, активного навчання, під час якого провідний (визнаний) спеціаліст розповідає і показує, як застосовувати на практиці нову технологію або новий метод.



Рисунок 2.45 – Забезпечення високого рівня залученості персоналу в процесі управління розвитком персоналу [42]

Кар'єра — це суб'єктивне усвідомлення позиції і поведінки в сфері трудової діяльності, пов'язаних з посадовим чи професійним підвищенням протягом трудового життя людини. Це є самовираження, зміна навиків, знань, здібностей, просування вперед обраним шляхом діяльності, як у межах організації, так і поза нею. Кар'єра - це не тільки просування на роботі. Життя людини поза робочим місцем має значний вплив на кар'єру, є її частиною

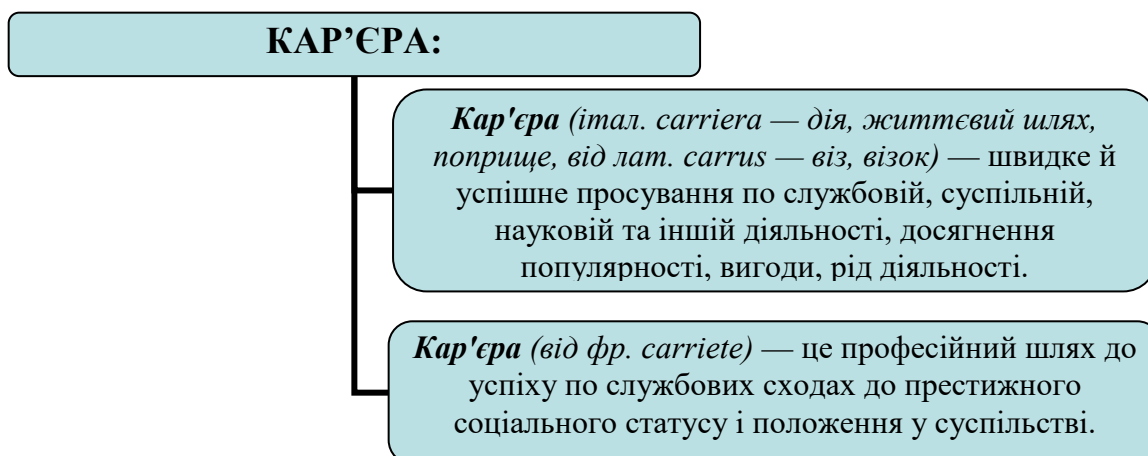


Рисунок 2.46 – Визначення поняття «кар'єра»

Таблиця 2.38 – Класифікація кар'єри [44]

Критерій	Вид кар'єри	Приклад
За основною сферою діяльності	Політична	Президент країни
	Військова	Генерал армії
	Спортивна	Чемпіон світу
	Наукова	Основоположник наукової школи
	Державна	Голова уряду
	Релігійна	Ієрарх церкви
	Суспільна	Посол миру
За напрямом розвитку особистості	Світська	Законодавець мод
	Професійна	Майстер своєї справи
	Культурна	Висококультурна людина
	Творча	Визнаний геній у мистецтві
	Духовного вдосконалення	Духовний вчитель
	Фізичного вдосконалення	Міс Всесвіт
За метою діяльності	Матримоніальна (пов'язана з подружнім життям)	Дружина (чоловік) голови держави, кінозірки
	Ділова	Великий бізнесмен, топ-менеджер
	Освітня	Енциклопедично освічена людина
	Особистісна	Цікава особистість
	Побутова	Прекрасний господар (кулінар)
За легітимністю сфери діяльності	Батьківська	Батько сімейства й т. д.
	Позитивна (суспільно корисна)	Керівник «Ощадбанку»
	Негативна (маргінальна)	Керівник бандитського угруповання



Рисунок 2.47 – Кар'єра за місцем в системі управлінських відносин

Таблиця 2.39 – Як побудувати свій план кар'єрного зростання відповідно до *техніки «AGILE»* (складено за даними [45])

Крок 1	Передбачає самостійну оцінку себе як професіонала. Якщо в тебе є синдром самозванця або страхи, то спочатку треба розібратися з ними, а вже потім переходити до планування. Інакше ти можеш запланувати не те, чого хочеш.
Крок 2	Визнач горизонт планування – на який період ти плануєш свою кар'єру. Тут немає конкретного терміну. На скільки відчуваєш, на стільки і плануй.
Крок 3	Дай відповідь на запитання: «Де я і хто я?» Для цього потрібно ідентифікувати себе професійно. Відповісти на це запитання допоможе інструмент – коло компетенції. Розділи свої компетенції за рівнями. <i>Центральний рівень, або ядро</i> , – це твоя професійна компетенція, у якій ти впевнений(-а) на 100 % і можеш називати себе senior. <i>Друга зона</i> – це сукупність умінь, які дають тобі змогу почуватися на рівні між middle та senior. <i>Третя зона</i> – джуніор, там, де ти тільки починаєш розвиватися
Крок 4	Врахуй обставини життя, які можуть вплинути на твою професійну реалізацію. Це може бути сім'я, переїзди, здоров'я і стан інших членів родини.
Крок 5	Зроби дослідження у професійній сфері. Враховуй той факт, що ти матимеш справу з прогнозами і версіями реальності, а вони досить неточні. Досліджуй різні джерела і обирай свою точку зору на те, що відбувається на ринку.
Крок 6	З'ясує, які зовнішні обставини можуть впливати на твою професійну реалізацію. Не сприймай їх негативно чи позитивно. Спробуй зробити аудит, без оціночної ситуації.
Крок 7	Став цілі, яких хочеш досягти в межах горизонту планування. Розпиши свої перспективи та завдання. Помрій про те, яке майбутнє хочеш мати. Запитай себе, які задачі виконує робота у твоєму житті. Список цілей має викликати у тебе сильні емоції. Вони не мають бути нав'язані соціумом.
Крок 8	Визнач, які засоби і ресурси ти маєш, щоб досягти своєї цілі. Це можуть бути гроші, нерухомість, люди, ментори, освіта, здоров'я. Також важливо розуміти, на який обсяг ресурсів ти можеш розраховувати.
Крок 9	Передбачає верхньорівневе планування. Тут потрібно приблизно розписати, де ти плануєш бути і приблизно через який час.
Крок 10	Починай діяти та розписувати перший пункт плану. Напиши, що ти маєш отримати в результаті і які засоби тобі будуть потрібні для досягнення цієї цілі.
Крок 11	Настає тоді, коли ти виконав(-ла) перший пункт плану і перевіряєш, чи подобається тобі ціль і її результат. Тільки тоді, коли крок 1 завершено, можна планувати крок 2. І так доти, доки не дійдеш до основної цілі»

Таблиця 2.40 – Навички XXI століття, які, на думку РОБОТОДАВЦІВ, потрібні молоді і якими вона володіє, % [46]

Групи навичок	Навички	Потрібні в XXI ст.	Володіють
Навчальні навички	Критичне мислення	73,6	15,4
	Творчість, креативність	53,8	50,5
	Саморозвиток	61,5	20,9
Навички грамотності	Інформаційна грамотність	62,6	40,7
	Медіаграмотність	53,8	35,2
	Цифрова грамотність	56,0	45,1
Соціальні навички	Лідерство	40,7	24,2
	Співпраця, робота в команді	70,3	14,3
	Комунікативність	63,7	49,5
	Емоційний інтелект	50,5	5,5
Особистісні навички	Гнучкість, адаптивність	53,8	27,5
	Продуктивність (тайм-менеджмент)	53,8	5,5
	Ініціативність	60,4	24,2
<i>Важко відповісти</i>		-	18,7

де Інформаційна грамотність – вміння знаходити, аналізувати, використовувати інформацію; Медіаграмотність – вміння отримувати доступ до медіа, аналізувати контент, оцінювати медіаповідомлення, а також створювати контент для самовираження та спілкування; Цифрова грамотність – це напрям медіаграмотності, що займається адаптацією людини до реалій нових медіа; Емоційний інтелект – усвідомлення і розуміння власних емоцій та емоцій оточуючих.

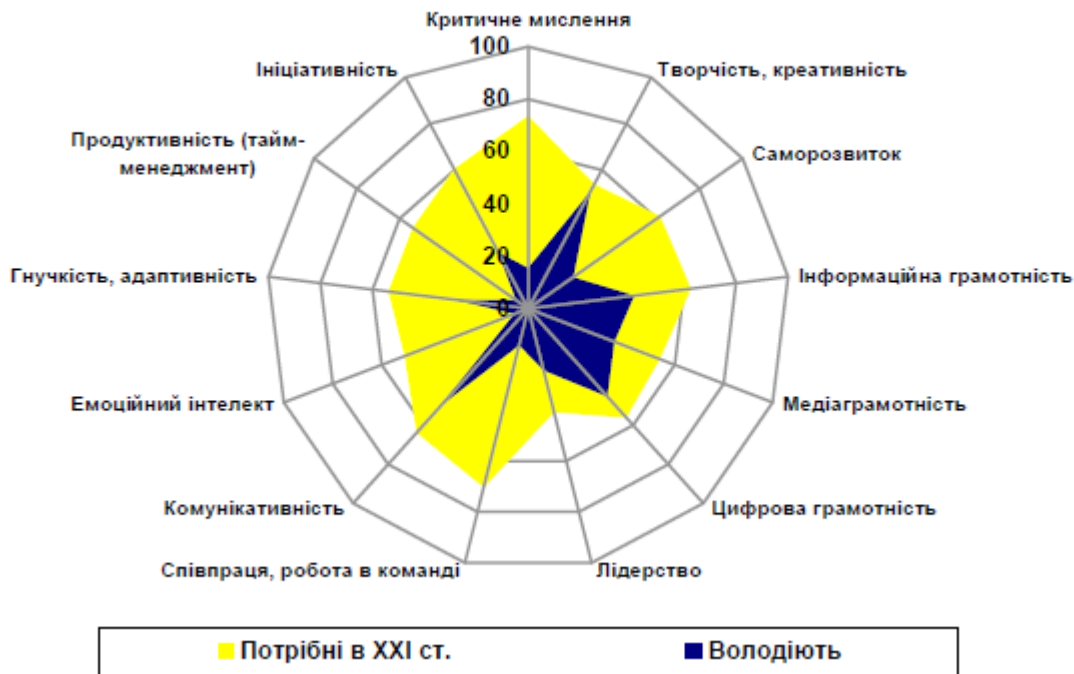


Рисунок 2.48 – Навички XXI століття, які, на думку РОБОТОДАВЦІВ, потрібні молоді та якими вона володіє, % [46]

Таблиця 2.41 – Обмеження, що перешкоджають успішній професійній кар’єрі [47]

<i>№ з/п</i>	<i>Суть обмеження</i>	<i>Характерні особливості</i>
1.	Невміння керувати собою	– ризик для здоров’я; – не правильне використання часу, енергії і навичок; – нездатність впоратися зі стресами.
2.	Розмиті особисті цінності	– непостійні основні принципи; – цінності не відповідають часу.
3.	Не визначені особисті цілі	– прагнення до недосяжних або до небажаних цілей; – недооцінка альтернативних варіантів.
4.	Призупинений саморозвиток	– відсутність можливості подолання власних слабостей; – недостатня динамічність; – схильність до уникнення гострих ситуацій; – нерозвиненість прихованих здібностей; – втрата природної гнучкості; – перетворення ділового життя на рутину.
5.	Брак навичок вирішувати проблеми	– відсутність змоги методичної та раціональної праці над вирішенням проблем та досягненням якісних результатів; – невміння проводити наради; – неправильне визначення цілей, оброблення інформації, планування і контроль.
6.	Брак творчого підходу	– погана обізнаність з методами підвищення винахідливості; – низький рівень готовності до боротьби з перешкодами та невдачами.
7.	Невміння впливати на людей	– відсутність необхідної підтримки; – неможливість забезпечення необхідних для успіху ресурсів.
8.	Недостатня наполегливість	– слабо розвинене вміння виражати себе та слухати інших; – відсутність взаємодії з людьми; – невміння впливати на оточуючих.
9.	Недостатнє розуміння особливостей управлінської праці	– відсутність прагнення встановлювати зворотній зв’язок; – нездатність зацікавити підлеглих перспективами; – нерозуміння мотивації працівників і управлінського стилю який застарів; – недостатнє розуміння суті управлінської праці.
10.	Слабкі навички керівництва	– погано визначені ролі; – марнотратна організація роботи; – погане визнання колективом ролі керівника; – часте і швидке погіршення морального стану групи; – погані міжособистісні взаємини.
11.	Невміння навчати	– нездатність допомогти підлеглим в їх саморозвитку; – нечіткі вимоги до навчання працівників та брак часу для саморозвитку; – відсутність зворотнього зв’язку з керівником; – формальність оцінок та рекомендацій;
12.	Низька здатність формувати колектив	– погана робота керівника щодо перетворення групи на кваліфікований та результативний колектив; – робота колективу супроводжується труднощами; – формальність оцінок та рекомендацій.



Рисунок 2.49 – Зв'язок управління діловою кар'єрою з підвищенням доходності підприємства

Таблиця 2.42 – Заходи щодо планування кар'єри

Суб'єкт планування	Заходи щодо планування ділової кар'єри
Працівник	Первинна орієнтація і вибір професії. Вибір підприємства і посади. Орієнтація у підприємстві. Оцінка перспектив і проектування зростання. Реалізація зростання.
Менеджер з персоналу	Оцінка при прийомі на роботу. Визначення робочого місця. Оцінка праці і потенціалу працівників. Добір у резерв. Додаткова підготовка. Програми роботи з резервом. Просування. Новий цикл планування.
Безпосередній керівник (лінійний менеджер)	Оцінка результатів праці. Оцінка мотивації. Організація професійного розвитку. Пропозиції щодо стимулювання. Пропозиції щодо зростання.

Таблиця 2.43 – Аналіз руху персоналу підприємства ()

Показник	Розрахунок	
Коефіцієнт обороту кадрів з прийняття (Кп)	відношення кількості прийнятих працівників в організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$\frac{Чп}{Чсер}$
Коефіцієнт обороту кадрів зі звільнення (Кз)	відношення кількості звільнених працівників з організації за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$\frac{Чз}{Чсер}$
Коефіцієнт загального обороту кадрів (Кз.о)	відношення загальної кількості прийнятих та звільнених працівників за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$\frac{(Чп + Чз)}{Чсер}$ або $(Кз.о) = (Кп) + (Кз)$
Коефіцієнт плинності кадрів (Кп.к)	відношення кількості працівників, що звільнилися з організації протягом певного періоду (за мінусом не менше звільнених) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	$\frac{(Чз - Чн.з)}{Чсер}$

Показник	Розрахунок	
Коефіцієнт співвідношення прийнятих і звільнених працівників (Кс.п.з)	відношення кількості прийнятих працівників за певний період до кількості звільнених працівників за відповідний період	Кп/Кз
Коефіцієнт стабільності кадрів (Кс)	відношення чисельності працівників зі стажем роботи в організації більше одного року (за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	Ч1/Чсер
Коефіцієнт постійності кадрового складу (Кп.к.с)	співвідношення чисельності працівників, що були в списках організації протягом всього періоду (не менше 3 років) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	Ч3/Чсер
Коефіцієнт інтенсивності плинності кадрів (Кі.п.к)	, співвідношення частки працівників і-й групи в чисельності вибутих з причин плинності до частки і-й групи в загальній кількості працівників	Чсті-й.г/Чсті-й.г.в.ч
Коефіцієнт закріпленості (Кз.к)	співвідношення кількості осіб з певним стажем роботи, що залишили організацію за певний період до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	Чп.с/Чсер
Коефіцієнт дисципліни (Кд)	співвідношення не виходів на роботу до загальної чисельності людино-годин за відповідний період	Кн/Чв.л-г
Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників рівню складності виконуваних робіт (Ккв)	співвідношення середнього тарифного розряду групи працівників до середнього тарифного розряду виконуваних робіт	Стрт.р/Стрв.р,
Коефіцієнт структури персоналу організації (Кс.п.о)	співвідношення частки кожної зі складової груп персоналу організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	Чс.г/ Чсер
Коефіцієнт загальної трудової мобільності (Кз.т.м)	співвідношення суми (чисельності всіх звільнених, незмінної частини персоналу та чисельності всіх прийнятих за певний період) до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	(Чв.з+Чст.+Чв.п)/Чсер
Коефіцієнт адаптації (Кад)	різниця між чисельністю прийнятих працівників за певний період та чисельністю звільнених за відповідний період	Чп - Чз
Коефіцієнт внутрішньої мобільності (Кв.м.)	співвідношення чисельності працівників, що змінили робочі місця всередині організації до середньооблікової кількості працівників за відповідний період	Чз.р.м/Стз
Коефіцієнт робочих місць, охоплених процесами мобільності (Км.р.м)	співвідношення кількості робочих місць охоплених мобільністю до середньооблікової кількості робочих місць за відповідний період	Чм.р.м/Чз.р.м

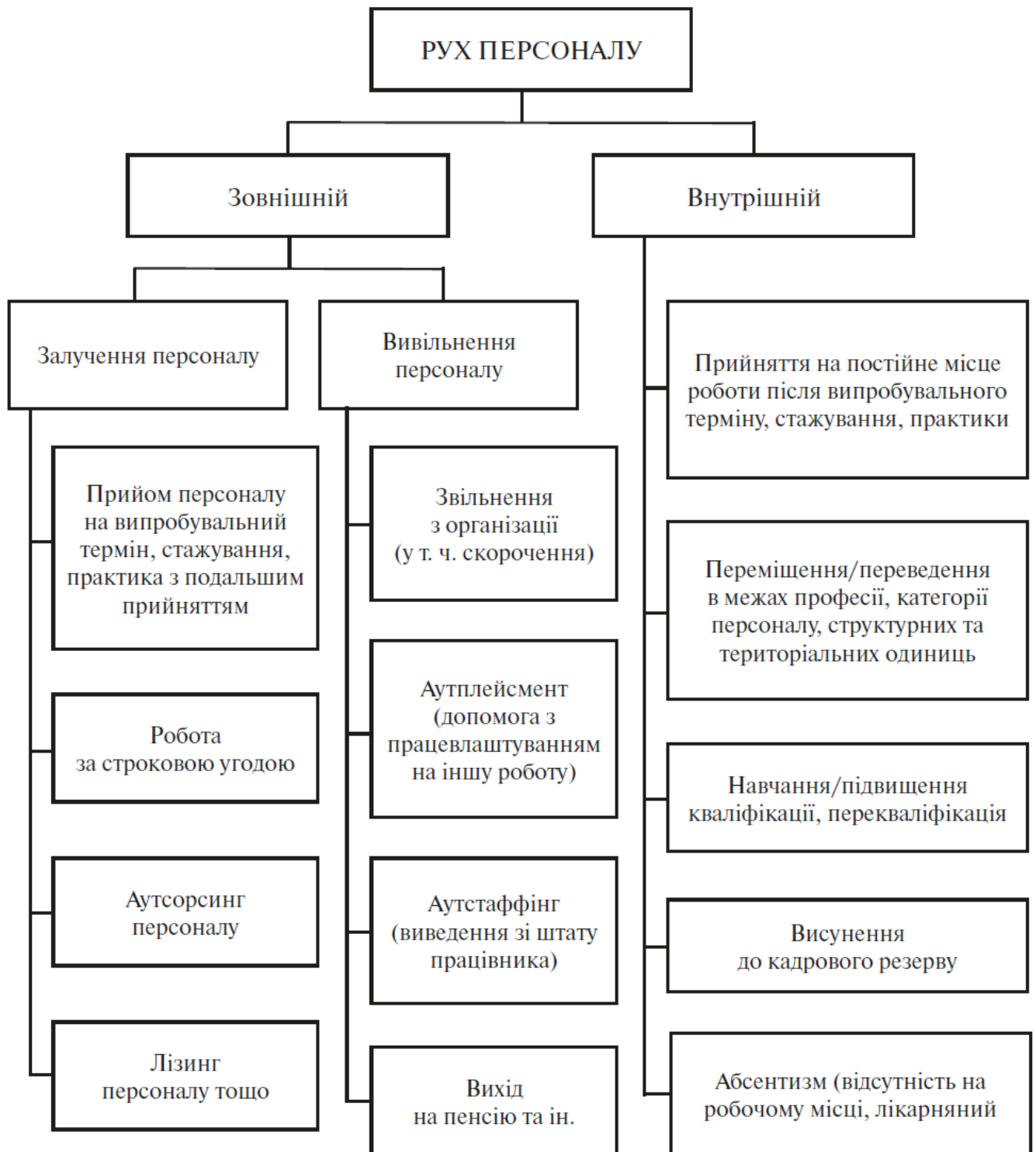


Рисунок 2.50 – Види мобільності персоналу підприємства [48]



Рисунок 2.51 – Типи кадрового резерву



Рисунок 2.52 – Методи відбору кандидатів до резерву керівних кадрів

2.10. Управління процесом звільнення персоналу організації

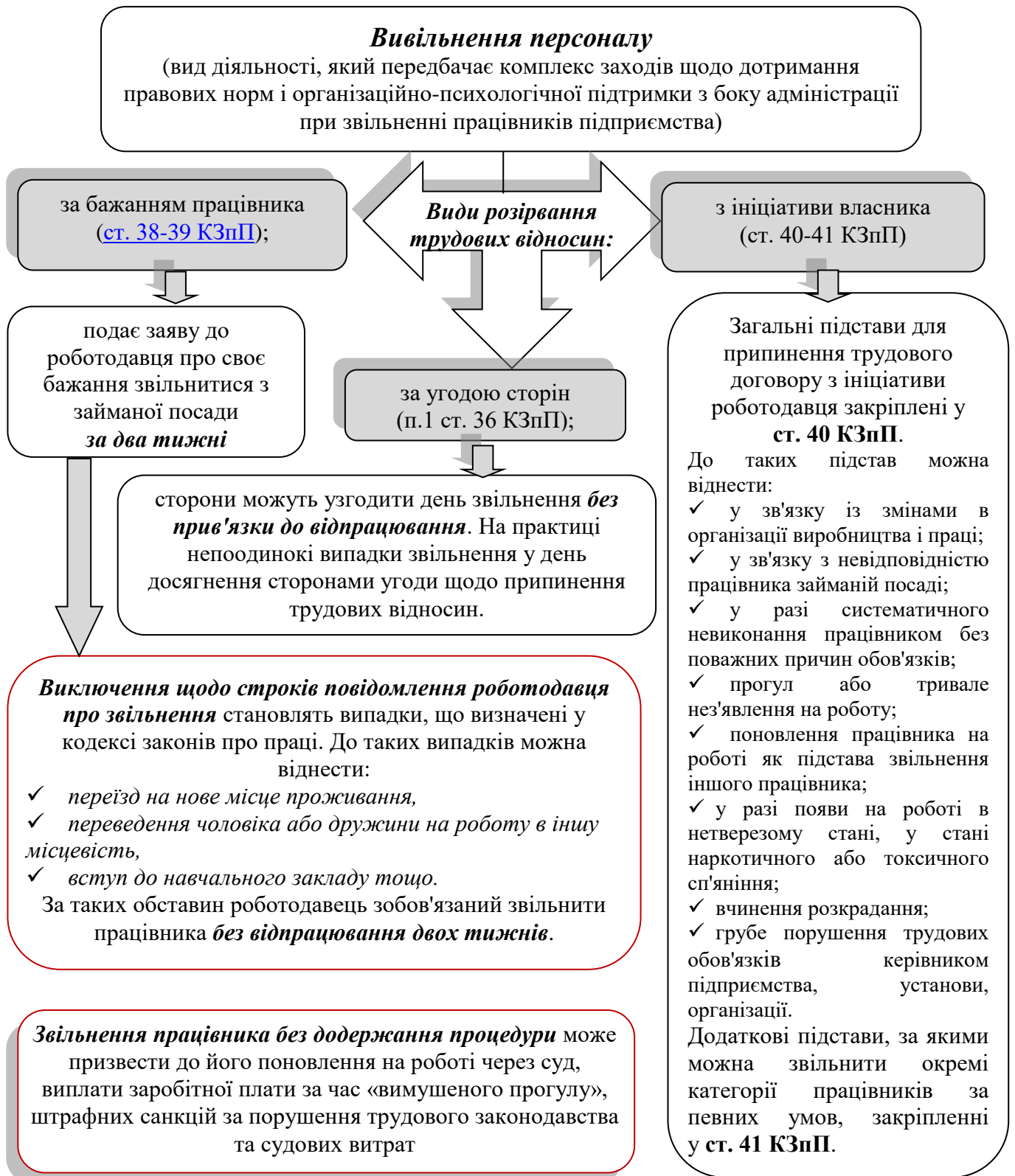


Рисунок 2.53 – Звільнення персоналу та види розірвання трудових відносин

Звільнення з ініціативи роботодавця (наприклад, звільнення за прогул)

Необхідно ретельно засвідчити обставини звільнення (алгоритму дій):

- ✓ доповідна записка про відсутність працівника,
 - ✓ наказ по підприємству щодо проведення розслідування та створення комісії,
 - ✓ акт відповідної комісії про проведене розслідування,
 - ✓ запит щодо надання пояснень працівником тощо.
- За результатами зазначеної процедури видається **наказ про звільнення**

Навіть при звільненні за прогул, роботодавець зобов'язаний здійснити встановлені законом виплати (зокрема, відпрацьований час та компенсація невикористаної відпустки)

Орієнтований порядок звільнення по кожній із підстав закріплений в [роз'ясненні Міністерства юстиції України від 01.02.2011 року «Порядок розірвання трудового договору з ініціативи власника або уповноваженого ним органу»](#).

За для звільнення працівника за невиконання трудових обов'язків, повинні бути дотримані наступні вимоги:

- ✓ порушення трудових обов'язків без поважних причин;
- ✓ з моменту виявлення порушення до звільнення повинно минути не більше місяця;
- ✓ системність порушень;
- ✓ до працівника вже було застосовано дисциплінарне стягнення протягом року.

Розповсюдженою помилкою є звільнення працівника за порушення трудових обов'язків без належної фіксації трудових обов'язків. Як наслідок, неможливо встановити, що саме працівник порушує та не виконує належним чином.

Відповідні обов'язки краще прописувати у посадовій інструкції, правилах внутрішнього трудового розпорядку та в інших документах по підприємству (інструкції, положення тощо). Важливо, щоб працівник був ознайомлений з обов'язками, зокрема під розпис.

Під час складання відповідних документів, зокрема посадових інструкцій, можна використовувати кваліфікаційні характеристики професій (відповідно до [Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників](#), затвердженого наказом Міністерства праці та соціальної політики України від 29 грудня 2004 року № 33).

Рисунок 2.54 – Розірвання трудових відносин з ініціативи роботодавця



Рисунок 2.55 – Алгоритм дій при звільненні у зв'язку зі скороченням штату:

[49]

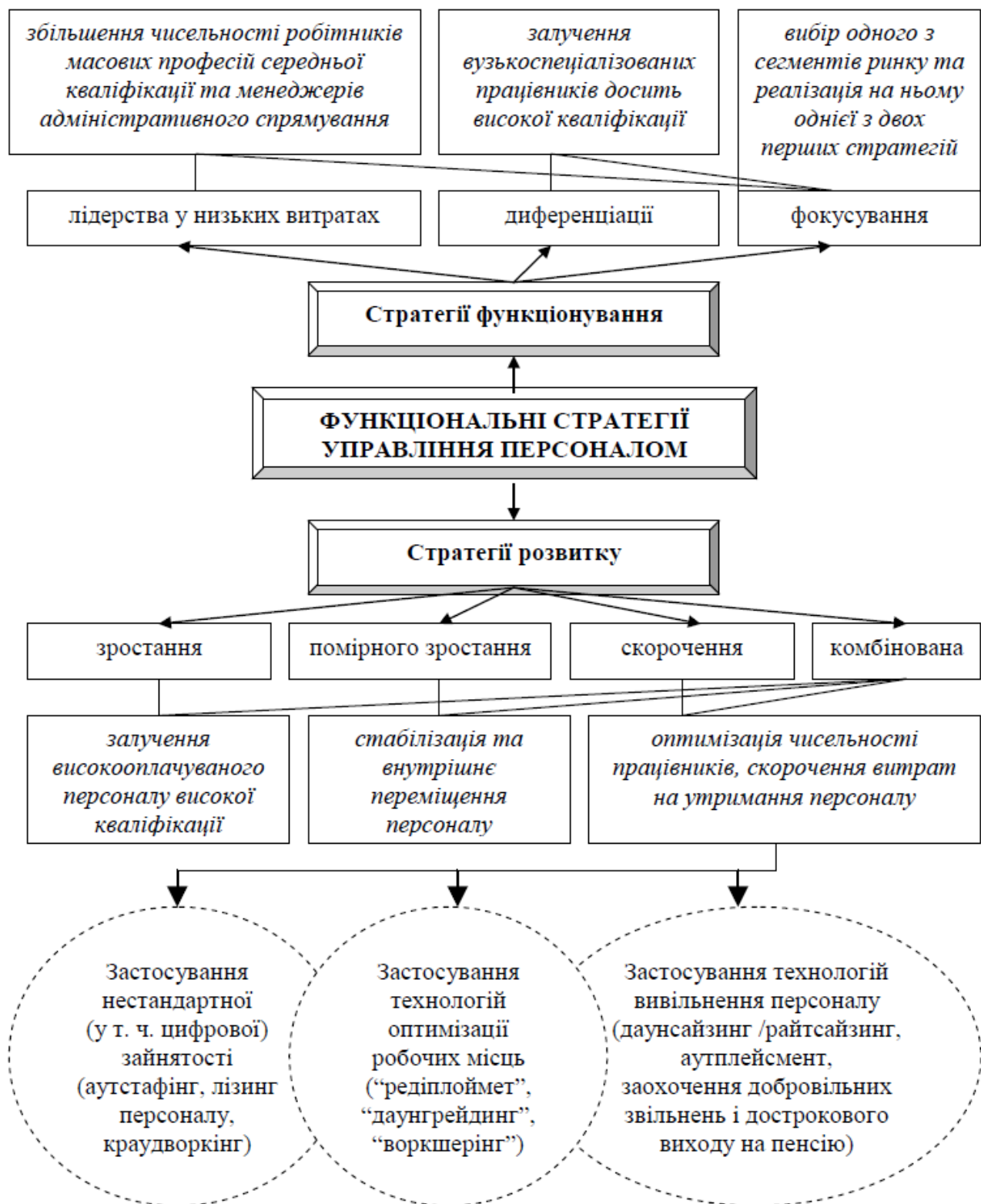


Рисунок 2.56 – Місце технологій вивільнення персоналу серед функціональних стратегій управління персоналом підприємства [53]

Схильність перевантажувати роботою.

Ніщо так не спустошує хороших фахівців, як прагнення боса «витягнути» з них якомога більше. Тоді індивід відчуває, що його карають за добросовісне виконання завдань.

Дослідження, проведене аналітиками Стенфордського університету, показало: погодинна продуктивність праці різко падає, якщо тривалість робочого тижня перевищує 50 годин. А коли працювати доводиться більш ніж 55 годин — можна докласти більше й більше зусиль, але все одно вам не вдасться хоча б трохи підвищити продуктивність. У разі збільшення навантаження на найкращих фахівців — потрібно змінити їхній статус.

Невизнання досягнень.

Дуже легко недооцінити значущість простого підбадьорювання, особливо якщо справа стосується найкращих працівників, котрі мають дуже високу внутрішню мотивацію. Але приємні несподіванки подобаються кожному. Чому ж ви вважаєте, що ті, хто докладають максимум зусиль, є винятком? Менеджери мають з'ясувати, що створює в їхніх підлеглих відчуття внутрішнього комфорту (для одних це може бути збільшення розміру винагороди, для інших — публічне визнання), а потім відповідним чином відзначати успіхи співробітника. Причому слід виходити з того, що в разі топових спеціалістів — це відбуватиметься доволі часто.

Неспроможність (небажання) розвивати підлеглих.

Управлінський процес може мати початок, але в нього не буває кінця. Якщо у вас працює обдарований професіонал, потрібно безперервно виявляти ділянки, де він може вдосконалювати набір своїх навичок. Працівники цієї категорії потребують зворотного зв'язку частіше, ніж інші.

Байдужість до підлеглих.

Більш ніж половина людей, які звільняються з роботи, роблять це через стосунки зі своїм босом. Розумні компанії вміють домогтися того, щоб їхні менеджери поєднували професіоналізм із людяністю. Такі боси радіють успіхам підлеглих, співчують тим, хто переживає складні часи, та ставлять працівників перед складними викликами (навіть якщо аби впоратися з ними, потрібно «вивертатися навиворіт»). Керівники, яким не вдається бути по-справжньому небайдужими, стикаються з високим рівнем плинності персоналу. Адже неможливо працювати з босом, якому «наплювати» на все, крім вашої результативності.

Невиконання зобов'язань.

Роздаючи обіцянки, ви опиняєтесь на дуже тонкій межі між вселенням у людей відчуття вдовolenості і стимулюванням розчарування у вас. Виконуючи свої зобов'язання, ви зростаєте в очах підлеглих, бо таким чином доводите: ви людина слова і тому на вас можна покластися (це надзвичайно важливі якості боса). А коли ви зневажаєте своїми обіцянками — вас сприйматимуть як «слизьку» ненадійну особу, котру нема за що поважати.

Наймання та просування невідповідних людей.

Висококваліфіковані та добросовісні фахівці хочуть мати справу з таким ж менеджерами. Якщо управлінці не в змозі підбирати кадри відповідного рівня — це дуже сильно розхолоджує тих, хто змушений працювати разом із ними. Просування малокомпетентних індивідів — ще гірший вияв управлінського непрофесіоналізму. Коли ви працюєте «не покладаючи рук» і бачите, як вас обходять та призначають на вищу посаду того, хто «заробив бали», догоджаючи начальству, — це дуже сильна образа. Нема чого дивуватися, що через це хороші співробітники йдуть із компанії.

Рисунок 2.57 – Чому звільняються потрібні вам фахівці: помилки менеджерів (складено за даними [50])

Наказ повинен містити підстави звільнення з посиланням на пункт і статтю КЗпП. Наказ може бути складений у довільній формі або за [типовою формою № П-4, затвердженою наказом Держкомстата України від 05.12.08 р. №489](#). Роботодавець зобов'язаний ознайомити працівника з таким наказом під його особистий підпис та надати копію наказу

Роботодавець повинен у день звільнення видати працівникові оформлену трудову книжку і провести розрахунок у строки, зазначені в ст. 116 КЗпП. Якщо працівник відсутній на роботі в день звільнення, то зазначені суми повинні бути виплачені не пізніше наступного дня після пред'явлення звільненим працівником вимоги про розрахунок

При отриманні трудової книжки працівник розписується в особистій картці та книзі обліку трудових книжок. Якщо працівник відмовляється отримувати трудову книжку, то факт відмови від отримання трудової книжки необхідно зафіксувати у відповідному акті. Слід пам'ятати, що трудову книжку неможна надсилати поштою.

Рисунок 2.58 – Порядок оформлення звільнення

АУТПЛЕЙСМЕНТ

Програма реальної підтримки професійними консультантами людей, змушених залишати підприємство в результаті скорочення або звільнення, або переходу до наступного кар'єрного етапу.

Комплекс заходів, який повинен зробити процес звільнення працівників більш «м'яким», згладити негативні наслідки, що включають в себе психологічну підтримку та консультування звільнених працівників, допомогу їм у подальшому працевлаштуванні за рахунок коштів колишнього роботодавця

Європейський метод звільнення персоналу, який передбачає максимально активне сприяння роботодавцю працевлаштування звільненого працівника та допомагає уникнути соціальних виплат, негативної реклами і сформувати позитивний імідж підприємству в очах потенційних партнерів

Це один з найбільш вартісних методів вивільнення персоналу. Наприклад, для типових посад – до 15% від річного доходу співробітника, для робітничих спеціальностей – до 10% або фіксована ціна за одну людину, якщо мова йде про реструктуризацію великої компанії

Аутплейсмент частіше всього використовують компанії країн Європейського Союзу, які мають власну корпоративну культуру в разі скорочення штатів найманих працівників, злитті, закритті або їх реструктуризації

Залежно від особливостей профілю кандидата, його кар'єрних планів, сфери його діяльності і побажань компанії пакет послуг різноманітний: від проведення співбесід і тестування спеціаліста з метою оцінки його шансів на ринку праці – до підготовки кандидатів до співбесіди в конкретній компанії

Рисунок 2.59 – Характеристика аутплейсменту

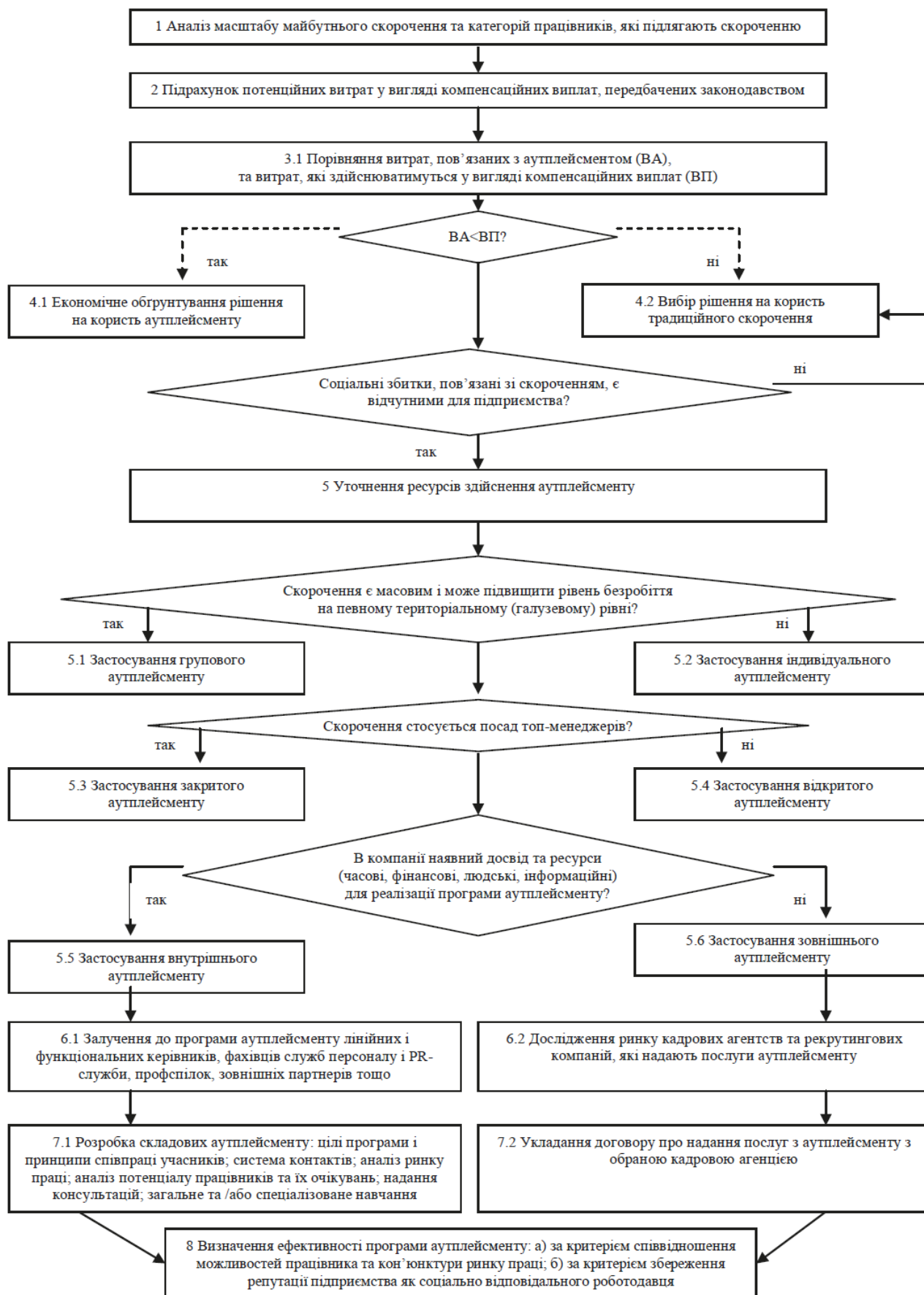


Рисунок 2.60 – Алгоритм дій щодо застосування внутрішнього і зовнішнього аутплейсменту в процесі управління вивільненням персоналу організації [51]

Таблиця 2.42 – Переваги та недоліки послуги «Аутплейсмент» [52]

№	Переваги послуги «Аутплейсмент»	Недоліки послуги «Аутплейсмент»
1	збереження репутації «хорошого роботодавця» та відносна гарантія, що працівник не піде до конкурентів	матеріальні витрати
2	запобігання зниженню продуктивності через відчуття нестабільності у співробітників, що залишилися	відсутність гарантій працевлаштування звільненого співробітника
3	скорочення можливих витрат, пов'язаних з улагоджуванням правових розбіжностей між сторонами та економія часу	відсутність гарантії того, що звільнені співробітники з вдячністю сприймуть таку турботу
4	надання співробітнику професійних консультацій з питань працевлаштування	
5	не виключається можливість подальшої співпраці із звільненими працівниками	
6	дозволить зберегти імідж компанії на ринку праці	

ДАУНСАЙЗИНГ

(від англ. »downsizing» – «зменшення розмірів»)

➤ комплекс заходів (стратегій), пов'язаних з оптимізацією розмірів організації за рахунок проведення більш ефективної HR-діяльності, перетворення структури підприємства, зміни ключових цілей і робочих процесів

➤ зменшення розміру підприємства для підвищення ефективності функціонування та скорочення витрат за рахунок статей на адміністративні витрати з утримання персоналу

➤ зменшення виробничих потужностей і чисельності виробничого й управлінського персоналу підприємства відповідно до потреб і ринкових можливостей

Даунсайзинг – це сукупність заходів зі зменшення чисельності різних категорій персоналу шляхом оптимізації робочих місць і виробничих операцій за результатами комплексного об'єктивного оцінювання персоналу, його кваліфікаційних характеристик

1) стратегія звільнення

2) стратегія зміни оргструктури (зменшення управлінських рівнів і /або бізнес-процесів)

2) комплексна стратегія системних змін, що складається зі стратегій зміни логістики, маркетингу, відносин зі стейкхолдерами

Рисунок 2.61 – Характеристика даунсайзингу (складено за даними [53])

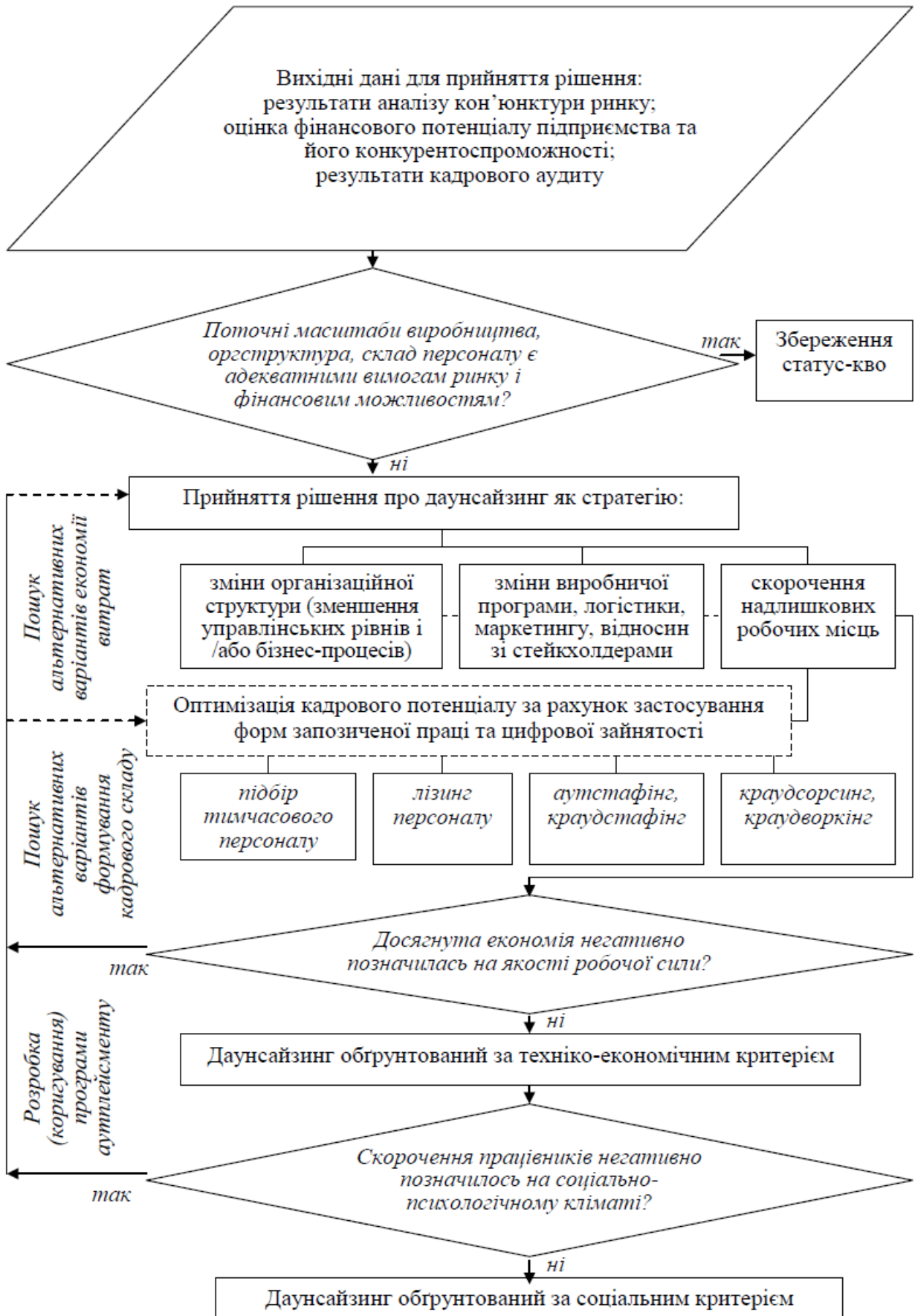


Рисунок 2.62 – Алгоритм дій щодо застосування технології даунсайзингу в антикризовій стратегії управління персоналом [53]

Таблиця 2.43 – Переваги та недоліки даунсайзингу (складено за даними [53])

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> ✓ мінімізація витрат; ✓ поліпшення фінансового стану; ✓ підвищення ефективності та оперативності виконання завдань; ✓ скорочення кількості рівнів управління і, відповідно, підвищення організаційної гнучкості; ✓ більш раціональне використання персоналу; ✓ підвищення конкурентоспроможності підприємства ✓ сприяння зміні конфігурації організації; ✓ перетворення стратегічних, тактичних та оперативних цілей; ✓ активізація роботи профспілок; ✓ зміни у роботі менеджерів з підлеглими (з посиленням соціально-психологічного акценту) 	<p>– сприймається і як негативне явище (характерно для національних культур з україн негативним ставленням до безробіття)</p> <p>– негативні реакції з боку персоналу:</p> <ul style="list-style-type: none"> - неприйняття персоналом змін на підприємстві; - погіршення соціально-психологічного клімату; - висока ймовірність конфліктних ситуацій та неприйняття до виконання розпоряджень керівництва; - можливість виникнення трудових суперечок, судових позовів; - тимчасове зниження продуктивності праці та поява браку продукції внаслідок відсутності мотивації до праці; - виникнення великої кількості чуток, що перешкоджають надходженню достовірної інформації; - неконтрольована паніка серед персоналу, що негативно впливає на загальний імідж підприємства; - вірогідність передачі стратегічної інформації третім особам як елемент “помсти” скорочених працівників

Альтернативи даунсайзингу

«Даунгрейдинг» – переведення працівників з пониженням на інше робоче місце зі збереженням (коли це можливо) заробітної плати;

«Редіплоймент» – переведення працівників після внутрішньокорпоративної перепідготовки на інше робоче місце всередині організації;

«Воркшерінг» – поділ роботи між працівниками за пропорційного скорочення робочого часу і оплати праці;

Добровільний (достроковий) вихід працівників на пенсію з наданням їм пільг і привілеїв за розміром пенсійного забезпечення, медичної страховки тощо;

Добровільне (за власним бажанням) звільнення працівників при виплаті їм значних премій за прийняте рішення;

Добровільне (за власним бажанням) звільнення працівників при виплаті їм значних премій за прийняте рішення;

«Система раннього попередження» – завчасне оповіщення працівників про перспективи можливих (або неминучих) скорочень у зв’язку з закриттям підприємства або його підрозділів;

Рисунок 2.63 – Сучасні альтернативи даунсайзингу (складено за даними [53])

2.11. Соціальне партнерство на підприємстві

Соціальне партнерство

Система взаємин між найманими робітниками і роботодавцями, яка приходить на зміну класовій боротьбі

Система взаємозв'язків між представниками найманих працівників (переважно професійними спілками) - з одного боку, роботодавцями та їх об'єднаннями - з другого, і державою та органами місцевого самоврядування - з третього, що виражається у взаємних консультаціях, переговорах і примирних процедурах на взаємоузгоджених принципах з метою дотримання прав та інтересів працівників, роботодавців і держави

Спосіб узгодження протилежних інтересів, метод вирішення соціально-економічних проблем і регулювання конфліктів між класом найманих робітників і класом власників

Принципи:

- ✓ дотримання норм законодавства;
- ✓ повноважність представників сторін;
- ✓ рівноправ'я сторін в свободі вибору і обговоренні питань, які складають вміст колективних договорів і відносин;
- ✓ добровільність сторін в прийнятті на себе зобов'язань;
- ✓ систематичність контролю і відповідальність за виконання зобов'язань.

Форми соціального партнерства

Колективні договори й угоди

Генеральна угода (у якій передбачаються положення про принципи регулювання соціально-трудова відносин, у т.ч. у сфері розвитку ринку праці та зайнятості населення, оплати праці найманих робітників, доходів і рівня життя населення, його страхового захисту, соціального забезпечення і соціального страхування)

Галузева тарифна угода укладається між галузевою профспілкою і галузевою спілкою роботодавців

Переговори між роботодавцями і працівниками підприємства

Спеціальні угоди стосуються якихось конкретних соціально-економічних проблем і укладаються, як правило, територіальними радами профспілок, об'єднаннями роботодавців, територіальними органами виконавчої влади або місцевого самоврядування.

Функції соціального партнерства

Організаційна – гласність і чітко визначений порядок укладання угод, їх стандартизація тощо;

Захисна – вирівнювання шансів працівників, недопущення зміни умов праці не на користь працівника;

Миротворча – на період дії угоди не допускаються трудові конфлікти, не висувуються нові вимоги.

Рисунок 2.64 – Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції

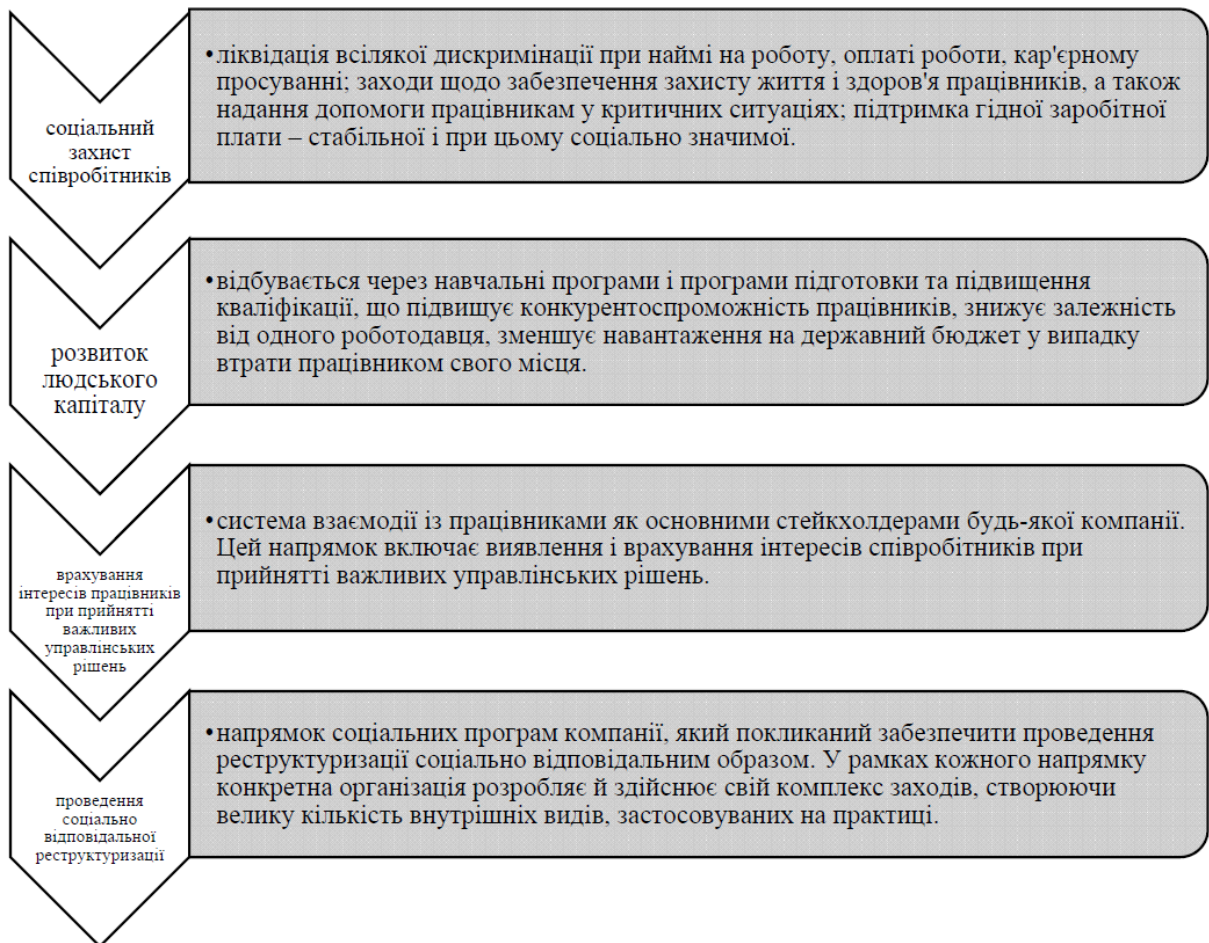


Рисунок 2.65 – Напрямки соціальної відповідальності на підприємстві відносно управління персоналом [28]

2.12. Ефективність управління персоналом

ЕФЕКТ - результат, наслідок яких-небудь причин, сил, дій, заходів;

ЕФЕКТИВНІСТЬ - здатність забезпечувати ефект.

Методичні підходи до оцінки

1. Оскільки персонал підприємства є сукупним суспільним працівником, що безпосередньо впливає на виробництво, остільки кінцеві результати виробництва повинні служити критеріальними показниками ефективності управління персоналом.

2. Показники якості, результативності та складності праці: продуктивність праці, співвідношення темпів росту продуктивності праці та середньої заробітної плати, частота виробничого травматизму, витрати робочого часу на 1 робітника, фонд оплати праці, середня заробітна плата.

3. Показники соціальної ефективності: плинність персоналу, порушення трудової дисципліни, співвідношення робітників та службовців, ритмічність роботи персоналу, соціально-психологічний клімат.

Рисунок 2.66 – Методичні підходи до оцінки ефективності управління

Задача оцінки ефективності управління персоналом підприємства полягає у визначенні:

1) **економічної ефективності** (характеризує досягнення цілей діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу);

2) **соціальної ефективності** (виражає виконання очікувань і задоволення потреб і інтересів працівників підприємства);

3) **організаційної ефективності** (оцінює цілісність і організаційну оформленість підприємства).

Рисунок 2.67 – Задача оцінки ефективності управління персоналом

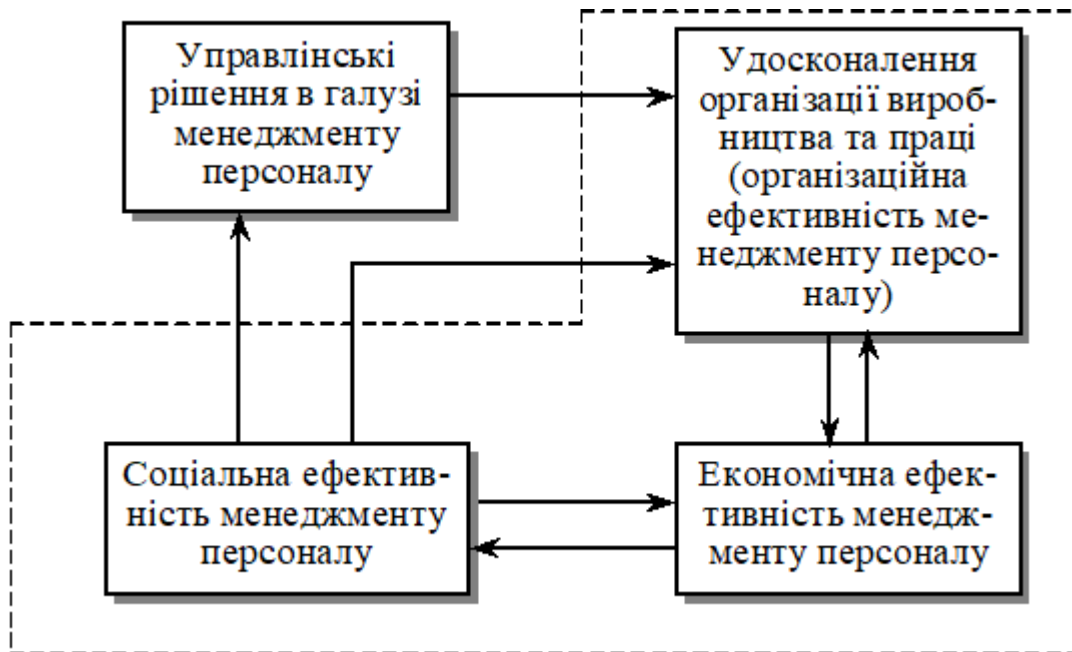


Рисунок 2.68 – Схема взаємодії складників ефективності менеджменту персоналу

Таблиця 2.44 – Можливі показники ефективності управління персоналом

Показник	Формула	Характеристика елементів
1. Загальна продуктивність організації (П)	$П = \frac{Д}{В}$	де Д — сукупний дохід, одержаний від реалізації товарів та послуг; В — сукупні витрати на виробництво.
2. Продуктивність праці (П _{пр}).	$П_{пр} = \frac{О}{Ч_{со}}$	де О — обсяг виробленої продукції; Ч _{со} — середньооблікова чисельність персоналу.
3. Продуктивність персоналу (П _{пер}):	$П_{пер} = \frac{Д}{В_{пер}}$	де В _{пер} — сумарні витрати на персонал за звітний період.

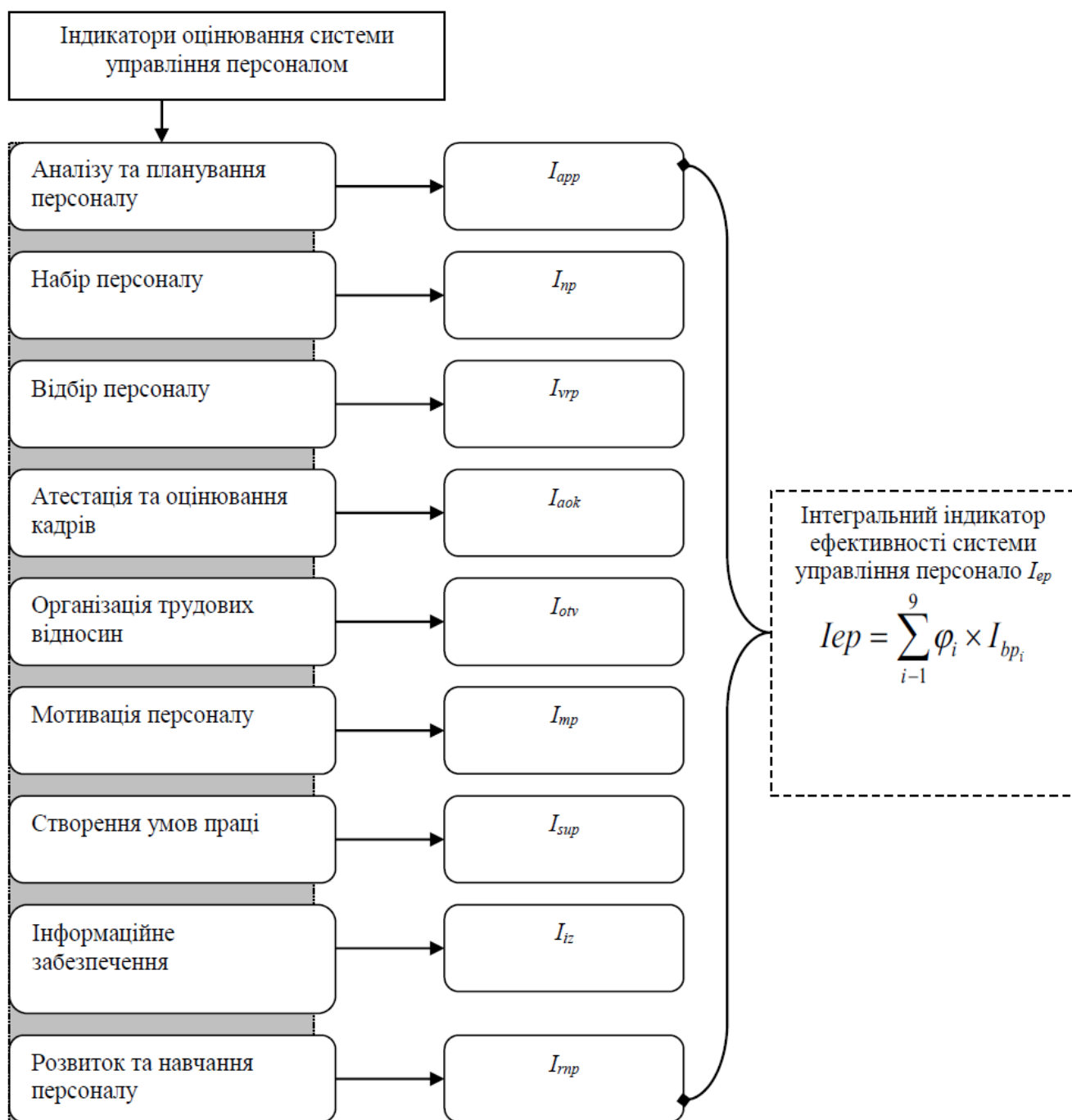


Рисунок 2.69 – Індикатори для оцінювання інтегрального індикатора ефективності системи управління персоналом підприємств

Таблиця 2.45 – Методика аналізу проблем управління персоналом компанії Sinapsys Business Solutions [54]

Етапи аналізу	Методи та інструменти аналізу
Збір даних	Отримання наявної інформації на підприємстві та її сортування
Аналіз даних	Гістограма з використання даних отриманих після збору даних, діаграма Парето, діаграма взаємозв'язку, тощо
Дослідження причин	Мозковий штурм, діаграма Ішикава, діаграма відносин, режим і ефекти відмов модального аналізу (FMEA)
Вирішення проблеми	Аналіз впроваджених рішень і сфери їх впливу за допомогою кореляційного аналізу, тощо

Таблиця 2.46 – Методи та приклади їх використання щодо вдосконалення систем управління персоналом [54]

Методи вдосконалення системи управління персоналом	Приклади використання даних методів консультаційною компанією Sinapsys Business Solutions.
<i>Лідерство</i>	В харчовому бізнесі проблеми були виявлені, через авторитарний стиль лідерства. На лідерському курсі були пояснені стилі лідерства. Учасники змогли оцінити стилі лідерства, заповнивши анкету.
<i>Наставництво</i>	Директор компанії в будівельній галузі, не маючи часу або дисципліни для вивчення персоналу організації, найняв наставника, щоб дізнатися, що йому потрібно з практичної точки зору (менш формальної) і попросив допомоги персоналу.
<i>Освітня оцінка клімату</i>	У компанії з виробництва меблів є проблема відсутності мотивації, відсутності командної роботи та внутрішньої напруженості. Результати оцінки робочого клімату показали, що основними сферами вдосконалення були: визначення обов'язків, встановлення системи стимулювання, підвищення кваліфікації кадрів та можливостей розвитку.
<i>Управління компетенцією, управління знаннями та оцінка ефективності</i>	В приватній фірмі встановлено систему компетентностей, визначено функції кожного працівника, були визначені кількісні показники оцінки роботи для кожної посади та враховані потреби в навчанні кожної людини.
<i>Система стимулювання</i>	У тій же компанії в приватній фірмі, яка створила систему оцінки ефективності, стимули, засновані на ступені досягнення цілей та якості роботи кожного працівника
<i>Аналітичне вирішення проблем спільними зусиллями</i>	У компанії з виготовлення ламінованих меблів проблеми із якістю та продуктивністю. Вивчивши результати з використанням діаграм Ішікави та Парето, було зроблено висновок, що ці помилки можна уникнути.
<i>Проведення зустрічей</i>	Приклад: У бетоновиробничій компанії виникають проблеми якості та продуктивності завдяки погкій комунікації між технічним відділом та виробництвом. Щотижневі зустрічі були встановлені з плануванням та координацією роботи з посадовими особами обох відомств.
<i>Внутрішня комунікація</i>	Приклад: у тренінгу консалтингова фірма виявила проблему комунікації. Вона створила внутрішній план комунікацій, який включав, серед інших, канал пропозицій щодо вдосконалення управління, який давав десятки пропозицій для всього персоналу, що призвело до покращення організаційної продуктивності та задоволеності людей.

Питання, тести для самоконтролю

1. Управління персоналом як специфічна функція менеджменту
2. Структура і чисельність персоналу підприємства
3. Етапи розвитку трудового колективу
4. Соціально-психологічні особливості колективу як об'єкту управління
5. Стратегії управління персоналом підприємства
6. Задачі та функції кадрової служби, її структура
7. Визначення потреби підприємства в персоналі

8. Професійний відбір та найм персоналу
9. Управління трудовою адаптацією
10. Сучасні аспекти ділового оцінювання персоналу підприємства
11. Сучасні напрямки розвитку та навчання персоналу
12. Управління мобільністю кадрів
13. Планування і підготовка кадрового резерву
14. Сучасні способи вивільнення персоналу
15. Соціальне партнерство на підприємстві: сутність і функції
16. Технологія аналізу й оцінка ефективності управління персоналом

Тести

1. Основною специфічною особливістю управління персоналом є

- A. Кадри одночасно можуть бути як об'єктом, так і суб'єктом управління
- B. Елементами системи управління кадрами є основні напрямки, етапи, принципи, види і форми кадрової роботи
- C. Спрямованість управління персоналом на раціональне використання кадрів
- D. Визначення засобів, форм і методів здійснення поставлених цілей

2. Методи управління персоналом поділяються на такі групи

- A. Організаційні, економічні, психологічні
- B. Економічні, організаційно-розпорядницькі, соціально-психологічні
- C. Економічні, розпорядницькі, соціальні
- D. Організаційно-розпорядницькі, соціальні, психологічні

3. Назвіть перелік, який визначає штатну структуру персоналу

- A. Класифікацію працівників в залежності від виконуваних функцій
- B. Сукупність груп, класифікованих за соціальними ознаками (вік, освіта, сімейний стан)
- C. Кількісно-професійний склад персоналу, розміри оплати праці і фонд заробітної плати працівників
- D. Склад і розподіл творчих, комунікативних і поведінських ролей між окремими працівниками

4. Назвіть, що є первинною функцією трудового колективу

- A. Виконання певних завдань, які сприяють досягненню цілей підприємства
- B. Підготовка та виховання майбутніх спеціалістів
- C. Утворення нових підрозділів підприємства та розширення його сфери впливу
- D. Мотивація працівників

5. Визначте найважливіші причини виникнення неформальної групи

- A. Потреба працівників в захисті
- B. Почуття причетності, потреба у допомозі
- C. Спільні інтереси
- D. Потреба в спілкуванні, симпатії, антипатії

6. Назвіть, для яких колективів характерні стабільність складу колективу, підтримка дружніх контактів у роботі та вільний час, високий рівень трудової дисципліни, високі виробничі показники

- A. Роз'єднаних

- В. Згуртованих
- С. Жіночих
- Д. Розчленованих

7. Згуртованість - єдність поведінки членів колективу, побудована на

А. Поєднанні колективних та індивідуальних цінностей норм поведінки, інтересів у загальному процесі діяльності

- В. Спільності мети робітників
- С. Спільності методів діяльності
- Д. Спільності інтересів цінностей, норм поведінки у вільний від роботи час

8. Яка основна мета кадрової політики організації

- А. Створення максимальної кількості робочих місць
- В. Планування перспективної потреби у кадрах і їх своєчасна підготовка
- С. Створення згуртованої, відповідальної і високопродуктивної робочої сили
- Д. Мінімізація витрат на робочу силу

9. У випадку проведення якої кадрової політики керівництво організації здійснює постійний кадровий моніторинг

- А. Пасивної
- В. Активної
- С. Відкритої
- Д. Превентивної

10. Про який тип документу йде мова «Документ, який регламентує діяльність в межах кожної управлінської посади і вміщує вимоги до працівника який займає цю посаду»

- А. Посадова інструкція
- В. Опис роботи
- С. Особова специфікація
- Д. Документаційне забезпечення

11. Атестація персоналу - це

А. Процес перевірки знань всіх категорій працівників організації

В. Традиційний метод оцінки персоналу керівництвом із застосуванням стандартних критеріїв

С. Визначення рейтингу та статусної позиції працівника в організації

Д. Діяльність, що здійснюється з метою вивільнення персоналу або переміщення на вищу посаду

12. Взаємопов'язані дії адміністрації, трудового колективу, профспілки, а іноді, і представників держави, спрямовані на підтримку соціальної стабільності у підприємстві, - це

- А. Соціальне партнерство
- В. Стимулювання продуктивної роботи
- С. Кадровий консалтинг
- Д. Заходи щодо формування згуртованого колективу

13. Всі джерела набору кадрів в організації поділяються на

- А. Зовнішні та спеціальні
- В. Внутрішні та зовнішні
- С. Активні та пасивні

D. Приховані та явні

14. Ділова оцінка персоналу - це

A. Встановлення рівня кваліфікації працівника

B. Процес виявлення відповідності якісних характеристик персоналу вимогам посади чи робочого місця

C. Процес виявлення відповідності чисельності найнятих працівників кількості робочих місць в організації

D. Встановлення рівня професійної майстерності працівників у сфері діяльності організації

15. Метою кадрового планування є

A. Визначення професійного рівня та професійної придатності працівників

B. Забезпечення підприємства (організації) робочою силою та визначення неминучих втрат

C. Скорочення тривалості робочого дня та встановлення пільг для працівників

D. Створення оптимальних умов праці та підвищення мотивації персоналу на підприємстві

16. Переміщення в іншу функціональну область діяльності передбачає

A. Професійна кар'єра

B. Професійне зростання

C. Вертикальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри

D. Горизонтальний напрямок внутрішньоорганізаційної кар'єри

17. Назвіть метод професійного навчання, який передбачає аналіз і групове обговорення конкретної ситуації

A. Ділові ігри

B. Кейси

C. Інструктаж

D. Лекція

18. Назвіть вид ефективності управління персоналом, який характеризує досягнення цілі діяльності підприємства за рахунок кращого використання трудового потенціалу

A. Економічна ефективність управління персоналом

B. Соціальна ефективність управління персоналом

C. Організаційна ефективність управління персоналом

D. Загальна ефективність управління персоналом

19. Назвіть вид кар'єри, який характеризується тим, що працівник у процесі своєї професійної діяльності проходить різні стадії розвитку: навчання, наймання на роботу, професійне зростання, підтримка індивідуальних професійних здібностей, вихід на пенсію

A. Професійна кар'єра

B. Внутріорганізаційна кар'єра

C. Вертикальна кар'єра

D. Горизонтальна кар'єра

20. Назвіть метод, що характеризує процес пошуку HR-відділом підприємства фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів

- A. Хедхантинг
- B. Рекрутинг
- C. Скринінг
- D. Прелімінаринг

21. Назвіть метод, що за змістом являє собою «переманювання» висококваліфікованих фахівців з однієї компанії до іншої

- A. Хедхантинг
- B. Рекрутинг
- C. Скринінг
- D. Прелімінаринг

22. Найбільш поширеним методом пошуку персоналу в Україні є

- A. «Агресивний» рекрутинг
- B. Розклеювання оголошень с пошуку роботи
- C. Використання інтернет джерел
- D. Звернення до послуг ДЦЗ

Ситуації для обговорення, задачі;

Завдання 2.1. Проаналізуйте склад кадрів підприємства за віком та зробіть відповідні розрахунки і висновки.

Завдання:

Проведіть розрахунки та заповніть таблицю:

Вік, років	Вища освіта, чол.		Середня спец. освіта, чол.		Загальна середня освіта, чол.		Разом, чол.		Питома вага у загальній кількості, %	
	звітн. рік	поточн. рік	звітн. рік	поточ. рік	звітн. рік	поточ. рік	звітн. рік	поточ. рік	звітн. рік	поточ. рік
До 30	20	25	25	27	31	30				
30-45	26	23	22	24	36	34				
45-55	15	17	36	40	18	10				
Понад 55	13	12	10	9	30	10				
Разом:										

Завдання 2.2. Здійсніть аналіз структури та діяльності вашої групи (колективу за місцем роботи), виділіть основні ознаки (мінімум 6). Зробити висновки

Структура групи _____ (або колективу)

	Ознака	Кількість	%
1.	За статтю		
	Жінка		
	Чоловік		
2.			
...			
n			

Завдання 2.3. За звітними даними підприємства за рік встановлено:

- середньооблікова чисельність основних робітників – 178 осіб;

- неявки у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю – 386 людино-днів, у тому числі без відвідування лікаря – 52 людино-днів;
- простої – 27 людино-днів, у тому числі з причин порушення трудової дисципліни – 11;
- прогули – 23 людино-днів;
- неявки з дозволу адміністрації – 88 людино-днів, у тому числі відгули за свій рахунок – 31 людино-днів;
- реалізована продукція підприємства за рік – 4850 тис. грн.,
- чистий прибуток – 720 тис. грн.;
- ефективний фонд робочого часу одного робітника – 212 днів.

Завдання:

Використовуючи наведені дані про виробниче підприємство, визначити недоотриманий обсяг реалізованої продукції та недоотриманий прибуток в результаті неявок на роботу, у тому числі в результаті неявок на роботу з різних неповажних причин.

Методичні рекомендації:

1. Величину недоотриманої реалізованої продукції (робіт, послуг), прибутку в результаті неявок на роботу ($\Delta\Pi$) визначають за формулою:

$$\Delta\Pi = \Pi_{од} \times ЛД_n,$$

де $\Pi_{од}$ – одноденний обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), прибутку на одного робітника, грн;

$ЛД_n$ – усі неявки робітників на роботу в людино-днях.

2. Втрати обсягу реалізованої продукції (робіт, послуг), прибутку в результаті неявок на роботу з різних неповажних причин ($\Delta\Pi_n$) розраховують за формулою:

$$\Delta\Pi_n = \Pi_{од} \times ЛД_{нп},$$

де $\Pi_{од}$ – одноденний обсяг реалізованої продукції (робіт, послуг), прибутку на одного робітника, грн;

$ЛД_{нп}$ – неявки з різних неповажних причин, в людино-днях.

Завдання 2.4. Охарактеризуйте кваліфікацію персоналу підприємства на основі наступних показників:

№ з/п	Показники	Періоди		Відхилення, (+,-)
		Попередній період	Звітний період	
1.	Середньооблікова численність робітників	65	54	
2.	Кількість робітників, які мають необхідну освіту	54	44	
3.	Кількість робітників, які мають необхідний досвід	45	36	

Зробіть відповідні висновки.

Методичні рекомендації:

Коефіцієнт кваліфікації працівників ($K_{кв}$):

$$K_{\text{кв}} = \sqrt{\frac{N_{\text{ос}} \cdot N_{\text{д}}}{N^2}}$$

де $N_{\text{ос}}$ – чисельність працівників, що мають відповідну освіту, чол
 $N_{\text{д}}$ – чисельність працівників, що мають необхідний досвід роботи, чол.;
 N – загальна чисельність працівників, чол.

Коефіцієнт спеціалізації працівників ($K_{\text{спец}}$):

$$K_{\text{спец}} = \frac{T_{\text{пос}}}{60},$$

де $T_{\text{пос}}$ – фактична тривалість роботи на даній посаді, міс.

Завдання 2.5. Визначити проблематику соціально-трудових відносин на підприємствах і в організаціях України:

	Перелік найбільш значущих і гострих проблем на підприємствах і в організаціях України	Методи і засоби їх вирішення відповідно до світового досвіду
1		
2		
...		
n		

Інформаційне забезпечення виконання завдання:

- [Федерація роботодавців України](#)
- [Асоціація приватних роботодавців](#)
- [Реєстр об'єднань організацій роботодавців](#)
- [Наукова періодика України](#)

Завдання 2.6. Сформулюйте програму заходів, що проводяться адміністрацією організації при вивільненні персоналу з вказуванням відповідальних осіб. За наведеним складом охарактеризуйте підстави для звільнення та сутність причин звільнення працівників відповідно до норм чинного законодавства:

1. Звільнення з ініціативи адміністрації.
2. Звільнення за згодою сторін.
3. Звільнення з ініціативи працівника.
4. Звільнення після закінчення терміну трудового договору (контракту).

Встановіть, які заходи із загальної програми робіт по вивільненню персоналу слід застосовувати до співробітників організації, що звільняються з конкретних причин. Відповідь надайте у формі таблиці:

Причини звільнення працівників та заходи адміністрації щодо вивільнення персоналу

Причина звільнення працівника	Стаття КЗпП України	Заходи адміністрації щодо вивільнення, які застосовуються до працівника

Охарактеризуйте соціальні та виробничі критерії вибору працівників на звільнення згідно норм чинного законодавства.

Завдання 2.7. Розробити форму анкети кандидата на вакантну посаду із зазначенням тих реквізитів, які нададуть найбільше уявлення про претендента ще до особистої зустрічі з ним.

Завдання 2.8. Для ведення телефонних розмов з претендентами розробити форму спеціальної картки, в яку заносяться основні відомості про кандидатів.

Завдання 2.9. Вивчити систему методів відбору і оцінки претендентів та обрати ті, які є найприйнятнішими для даної посади. Заповніть таблицю (відмічайте рекомендований метод «+», найбільш ефективне використання методу «+ +»).

Система методів оцінки і відбору претендентів (порівняльна характеристика)

Характеристики, що оцінюються	Метод					
	Аналіз анкетних даних	Перевірка відзивів і рекомендацій	Кваліфікаційне тестування	Психологічне тестування	Співбесіда	Ділові ігри
1. Інтелект						
2. Ерудиція						
3. Професійні знання, навички						
4. Організаторські здібності, навички						
5. Комунікаційні здібності, навички						
6. Особові характеристики (психологічний портрет)						
7. Здоров'я і працездатність						
8. Зовнішній вигляд						
9. Мотивація						

Завдання 2.10. Розробити підготовчі заходи для проведення співбесіди: вибір стратегії співбесіди, вибір і підготовка приміщення, запрошення потрібних співробітників інших структурних підрозділів, керівника організації тощо. Ретельно продумайте, формально чи неформально буде проходити бесіда: від цього залежатиме вибір місця, приміщення, присутніх осіб.

Відповідно оберіть стратегію, яка містить наступні елементи:

- встановлення контакту з претендентом для створення довірчих, відвертих відносин;
- підготовка змісту співбесіди, тобто тих питань, які варто задати претенденту;
- управління процесом співбесіди.

Терміни і визначення

Ассесмент-центр (англ. *Assessment center*) – це один з методів комплексної оцінки персоналу, заснований на використанні взаємодоповнюючих методик, орієнтований на оцінку реальних якостей співробітників, їх психологічних і професійних особливостей, відповідності вимогам посадових позицій, а також виявлення потенційних можливостей фахівців.

Атестація працівників - процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов'язкам, проведення оцінки їх професійного рівня.

Аутплейсмент (англ. *Outplacement*) – це вид послуги, при якій агентство, яке займається рекрутментом, проводить ціле направлені дії щодо працевлаштування персоналу, який звільняють з компанії-замовника у визначені строки і на визначених умовах.

Вивільнення персоналу – це вид діяльності, який передбачає комплекс заходів щодо дотримання правових норм і організаційно-психологічної підтримки з боку адміністрації при звільненні працівників підприємства.

Група – це сукупність людей, об'єднаних за певним принципом для досягнення конкретних цілей.

Групова згуртованість – це процес групової динаміки, який покликаний характеризувати, наскільки кожен з членів групи прихильний до цієї групи.

Групова згуртованість – це процес формування особливого типу зв'язків в групі, що дозволяють зовнішньо задану структуру перетворити в психологічну спільноту, в системний психологічний організм, який живе за своїми законами.

Динамічність кар'єри – це індикатор професійного шляху, що свідчить про те, наскільки швидко працівник піднімався за ієрархічною градацією.

Ділова кар'єра – поступальне просування особистості в якій-небудь сфері діяльності, зміна навичок, здібностей, кваліфікаційних можливостей, і розмірів винагороди, пов'язаних з діяльністю; просування вперед за обраним шляхом діяльності, досягнення популярності, слави, збагачення.

Кадри являють собою основний (штатний, постійний), як правило, кваліфікований склад працівників підприємства.

Кадрова політика підприємства - це система принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи з персоналом, її форми і методи.

Кадрова стратегія (стратегія управління персоналом) – це специфічний набір основних принципів, правил і цілей роботи з персоналом, конкретизованих з урахуванням типів організаційної стратегії, організаційного і кадрового потенціалу, а також типу кадрової політики.

Кадрове планування – це система комплексних рішень і заходів щодо реалізації цілей підприємства і кожного працівника, яка дозволяє: забезпечити підприємство персоналом відповідно до кількості і вимог робочих місць; підібрати таких людей, які могли б вирішувати поставлені завдання як у поточному, так і в майбутньому періодах; забезпечити високий рівень кваліфікації працівників; забезпечити активну участь працівників в управлінні підприємством.

Кадровий консалтинг – система консультаційних послуг, що здійснюється керівникам організацій і працівниками кадрових служб із питань організації, змісту,

методології і здійснення програм пошуку, оцінки і раціонального використання як персоналу, що залучається, так і працюючого в організації.

Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій.

Кадровий резерв – це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської діяльності, що відповідають вимогам, пропонованим посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку.

Кар'єра (від фр. *carriete*) — це професійний шлях до успіху по службових сходах до престижного соціального статусу і положення у суспільстві.

Кваліфікація – це ступінь професійної підготовки, яка необхідна для виконання даних трудових функцій. Кваліфікація — ступінь придатності, підготовленості до якого-небудь виду праці (Всеукраїнська асоціація працівників)

Колектив – це стійке об'єднання людей, що прагнуть до загальної мети, яке характеризується груповою згуртованістю; це складне соціальне явище, класифікацію якого можна здійснювати за багатьма ознаками.

Колективний договір – це багатоплановий документ, він регулює майже усі відносини на підприємстві як з питань виробничої діяльності, так і з інших питань, об'єднує всі заходи, які спрямовані на удосконалення виробництва, оплати праці, покращення умов і побуту працівників.

Комірці білі, сірі, сині, блакитні – позначення, прийняте в західній соціології для різних категорій осіб найманої праці. *Білі комирці* - працівники розумової праці, службовці, чиновники, працівники апарата керування, менеджери, інженерно-технічний персонал; *сірі* - працівники галузей соціальної інфраструктури, сфери обслуговування; *сині, блакитні* - робітники, зайняті фізичною працею, переважно на великих підприємствах.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Лізинг персоналу (англ. *Leasing*) - це вид послуги, при якій агентство надає на визначений термін і на визначених умовах працівників, які знаходяться у трудових відносинах з агентством, у розпорядження фірми-орендатора, зобов'язуючи даних працівників протягом строку «оренди» працювати на фірму-замовника.

Людські ресурси підприємства – це сукупність соціальних, психологічних і культурних якостей його працівників.

Методи управління персоналом – це способи впливу на колективи та окремих працівників з метою здійснення координації їхньої діяльності в процесі функціонування підприємства.

Мобільність персоналу – це широке поняття, яке охоплює його рух як у територіальному аспекті, так і у конкретному підприємстві.

Моніторинг управління персоналом – спосіб проведення спеціальних спостережень у системі управління персоналом і кадровими процесами.

Навчання персоналу – цілеспрямовано організований, планомірно і систематично здійснюваний процес оволодіння знаннями, уміннями, навичками і способами спілкування під керівництвом досвідчених викладачів, наставників,

фахівців, керівників і т.п.

Особистість – це сукупність індивідуальних соціальних і психологічних якостей, що характеризують людину і дозволяють їй активно і свідомо діяти.

Охорона праці – це система забезпечення безпеки життя і здоров'я працівників у процесі трудової діяльності, що включає правові, соціально-економічні, організаційно-технічні, санітарно-гігієнічні, лікувально-профілактичні, реабілітаційні та інші заходи.

Персонал підприємства – це сукупність його працівників (постійних і тимчасових, кваліфікованих і некваліфікованих), що працюють по найму та мають трудові відносини з роботодавцем.

Плинність кадрів – це сукупність звільнень працівників за власним бажанням або за прогули та інші порушення трудової дисципліни.

Професійна кар'єра – це становлення працівника як професіонала, кваліфікованого фахівця у своїй справі, що відбувається протягом усього його трудового життя.

Професійна придатність – це сукупність знань, умінь і навичок, особистих властивостей, необхідних людині для успішного виконання професійних обов'язків.

Професійне навчання працівників - процес цілеспрямованого формування у працівників спеціальних знань, розвиток необхідних навичок та вмінь, що дають змогу підвищувати продуктивність праці, максимально якісно виконувати функціональні обов'язки, освоювати нові види професійної діяльності, що включає первинну професійну підготовку, перепідготовку і підвищення кваліфікації працівників відповідно до потреб виробництва

Професіограма – це опис і обґрунтування системи вимог, що висуваються певною діяльністю, спеціальністю або професією до людини.

Професія – це комплекс спеціальних теоретичних знань і практичних навичок, набутих людиною в результаті спеціальної підготовки і досвіду роботи в даній області, що дозволяють здійснювати відповідний вид діяльності.

Рекрутмент - комплектування кадровим складом, наймання, набір та вербування працівників; – діяльність щодо створення умов по заповненню вакансій у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, які відповідають за своїми якостями вимогам замовника.

Службово-професійне просування – це запропонована організацією послідовність різних посад, які працівник потенційно може обіймати впродовж трудового життя.

Соціальна політика підприємства – пільги і захист персоналу визначаються законодавством, закріплюються у колективних договорах і угодах різного рівня: генеральних, галузевих (тарифних), територіальних, колективних.

Соціальне партнерство – інтегруючий елемент ринкової економіки, а види та принципи співробітництва залежать від того, на якому рівні здійснюється соціальне партнерство.

Соціально-трудова відносина – це система взаємних погоджень, компромісів, угод і договорів між роботодавцями і найманими працівниками за участю держави.

Спеціальність або спеціалізація – це більш вузький різновид трудової діяльності у межах певної професії.

Структура персоналу – це сукупність окремих груп працівників, які об'єднані за певною ознакою.

Темперамент – це система емоційних і динамічних (тих, що характеризують швидкість психологічних реакцій і активність) властивостей особистості.

Трудовий потенціал працівника — це сукупність фізичних і духовних якостей людини, що визначають можливість і межі її участі у трудовій діяльності, здатність досягати у визначених умовах певних результатів, а також удосконалюватися в процесі праці.

Трудові ресурси – це фізично розвинута частина населення, що володіє розумовими здібностями і знаннями, які необхідні для роботи у народному господарстві.

Умови праці — це сукупність чинників виробничого середовища, що впливають на здоров'я і працездатність людини в процесі праці.

Управління кар'єрою персоналу – це комплекс заходів, що здійснюються кадровою службою підприємства, з планування, організації, мотивації і контролю службового зростання персоналу, виходячи з його цілей, потреб, можливостей, здібностей та схильностей, а також виходячи із цілей, потреб, можливостей і соціально-економічних умов підприємства.

Хедхантинг (англ. *Head-hunting*) – це вид послуги, при якій агентство, яке займається пошуком та підбором керівників вищої ланки, «переманює» чітко визначеного ексклюзивного фахівця для компанії-замовника.

Англомовний тлумачний словник¹²

<i>(Core) competencies</i>	професійні навички, знання, компетенція, посадові обов'язки
<i>360-degree feedback</i>	оцінка персоналу за методом 360 градусів за допомогою зворотного зв'язку від керівників, колег, підлеглих і клієнтів. <i>Usually, after the probation workers of PepsiCo have 360-degree feedback from their managers and team mates. / Зазвичай після випробувального терміну працівники Pepsi & Co отримують "оцінку 360" від своїх менеджерів та колег по команді.</i>
<i>80/20 rule</i>	правило «80 на 20»: 80% робочого часу працівника має бути присвячене безпосередньо роботі, а 20% — навчанню та підвищенню кваліфікації
<i>A performance appraisal (Review)</i>	оцінка результатів. <i>A performance appraisal is an essential stage of developing a better specialist. / Оцінка результатів діяльності/ефективності є важливим етапом формування</i>

¹ Джерело: Англійська для HR-фахівців: 100 слів, без яких не обійтися рекрутеру та HR-менеджеру. URL: <https://cambridge.ua/uk/blog/english-for-hr-managers/>

² Джерело: HR-словник англійської мови: великий перелік термінів та фраз. URL: <https://prohr.rabota.ua/hr-slovnik-angliyskoyi/>

	<i>кращого фахівця.</i>
<i>Absenteeism policy</i>	політика щодо відвідуваності, перерв і заходів щодо боротьби з пропусками
<i>Absolute ratings</i>	оцінка співробітника за фіксованою шкалою продуктивності або поведінки
<i>Accessibility</i>	умови роботи для працівників з інвалідністю
<i>Add to the agenda</i>	додати до списку питань для наради
<i>Ageism</i>	дискримінація за віковою ознакою співробітника
<i>Applicant</i>	кандидат на робоче місце, який офіційно подав резюме. <i>Applicant must be independent and with good interpersonal and teamwork skills. / Кандидат повинен бути незалежним та володіти хорошими навичками міжособистісного спілкування та колективної роботи.</i>
<i>Application</i>	офіційний запит на роботу. <i>When filling in the application remember to mention your place of residence. / Під час заповнення заяви не забудьте вказати своє місце проживання.</i>
<i>Apply for a job</i>	подати резюме. <i>You have to represent yourself as well as you can when you apply for a job. / Ви повинні представляти себе якнайкраще, коли подаєтеся на роботу.</i>
<i>Apprentice</i>	стажист
<i>Apprenticeship</i>	стажування
<i>Arrange / convene / hold a meeting</i>	запланувати / зібрати / провести нараду, зустріч
<i>Attrition</i>	природне зменшення кількості персоналу шляхом відставки або виходу на пенсію. <i>The company managed to stop the personnel attrition. / Компанії вдалося зупинити відтік персоналу.</i>
<i>Balanced scorecard</i>	збалансована система показників, заснована на оцінці 4 галузей: навчання і розвитку, бізнес-процесів у компанії, клієнтів і фінансів. <i>Balanced scorecard — Our company planned the roll-out of the balanced scorecard to other divisions and country offices this year. / Цього року наша компанія запланувала впровадження збалансованої системи показників для інших підрозділів та офісів країни.</i>
<i>Balanced scorecard</i>	система управління і вимірювання, яка оцінює внутрішні бізнес-процеси та фінансові показники компанії, рівень обізнаності серед клієнтів, навчання та зростання співробітників

<i>Base wage rate / base rate</i>	щомісячна або погодинна ставка, зарплата
<i>Behavioral based interview</i>	співбесіда про досвід, знання, навички, здібності та звичайну поведінку кандидата, заснована на конкретних прикладах з минулих місць роботи. <i>The company decided to organize a Behavioral Based Interview with only the best three candidates. / Компанія вирішила організувати поведінкову співбесіду/інтерв'ю лише з трьома найкращими кандидатами.</i>
<i>Benchmarking</i>	порівняльний аналіз організації або департаменту на основі еталонних показників з метою поліпшення
<i>Blue collar</i>	співробітник, зайнятий у виробничому процесі
<i>Board</i>	виконавчий комітет
<i>Broadbanding</i>	це структура оцінки для визначення розміру зарплати та додаткових бонусів на конкретній посаді для збільшення зарплат і можливостей для навчання без підвищення співробітників
<i>Bumping</i>	забезпечення працею у першу чергу співробітників з великим стажем роботи
<i>BYOD (Bring Your Own Device)</i>	використання смартфонів, планшетів, ноутбуків та інших пристроїв, що належать співробітникам, для роботи
<i>CEO, chief administrative officer</i>	генеральний директор
<i>Clock in / clock out</i>	відзначатися, коли приходиш та йдеш з роботи
<i>Coaching, mentoring</i>	навчання підлеглого керівником, передача досвіду під час роботи. <i>Here, in Apple, we believe that coaching and the networks are important tools in breaking through any barrier. / Тут, в Apple, ми вважаємо, що коучинг/наставництво та нетворкінг є важливими інструментами для подолання будь-якого бар'єру.</i>
<i>Confidentiality agreement</i>	угода між роботодавцем та працівником з приводу нерозголошення конфіденційної інформації. <i>Confidentiality agreement — Before joining our team you have to sign confidentiality agreement. / Перш ніж приєднатися до нашої команди, ви повинні підписати угоду про конфіденційність.</i>
<i>Constructive dismissal</i>	конструктивне звільнення з очевидних для більшості причин
<i>COO, chief operating officer</i>	операційний директор

<i>Credentials</i>	документи, дипломи, сертифікати, грамоти, довідки або листи, що підтверджують особу та компетенцію кандидата
<i>Dismiss</i>	звільнити. <i>To dismiss — Last night I found out that Pavlo was dismissed from his job for incompetence. / Вчора ввечері я дізнався, що Павла звільнили з роботи за некомпетентність</i>
<i>Dismissal</i>	звільнення. <i>Pavlo claims it was wrongful dismissal. / Павло стверджує, що це було незаконне звільнення. Звільнення бувають 4 типів:</i>
<i>Downsizing, reduction in force, restructuring, rightsizing</i>	зменшення, реструктуризація компанії або виробничих потужностей, яке викликає скорочення персоналу
<i>Emotional intelligence</i>	емоційний інтелект, корисна навичка для HR-менеджерів. <i>Emotional intelligence — Nowadays, it's not enough to have excellent hard skills. An employer is looking for someone with significantly developed emotional intelligence. / У наш час недостатньо володіти чудовими професійними навичками. Роботодавець шукає когось зі значно розвиненим емоційним інтелектом.</i>
<i>Executive</i>	менеджер
<i>Exit interview</i>	фінальна співбесіда зі співробітником для з'ясування причин звільнення. <i>Research on exit interviews shows that people often explain their leaving the company by saying: "My boss is not competent." / Дослідження exit-інтерв'ю показують, що люди часто пояснюють своє звільнення з компанії тим, що кажуть: "Мій начальник не компетентний".</i>
<i>Expense report</i>	щомісячний, щоквартальний або щорічний звіт про витрати
<i>Fair dismissal</i>	справедливе звільнення.
<i>Fill a vacancy</i>	закрити вакансію. <i>It's crucial for our company to fill the vacancy left by Igor Teslenko. He was a skillful manager. / Для нашої компанії надзвичайно важливо заповнити вакансію, яку залишив Ігор Тесленко. Він був вмілим менеджером.</i>
<i>Fixed-term contract</i>	контракт між роботодавцем і працівником на визначений термін. <i>In September, I won't renew a fixed-term contract with Google as I was offered a new job. / У вересні я не буду поновлювати строковий контракт із Google, оскільки мені запропонували нову роботу.</i>
<i>Floor manager</i>	менеджер певного поверху в офісі, торговому центрі
<i>Grievance</i>	конфлікт, скарга від співробітника у зв'язку з

<i>Gross misconduct</i>	невдоволення умовами праці або порушенням закону грубе порушення, неналежну поведінку, яке найчастіше призводить до звільнення
<i>Hard skills</i>	професійні навички, необхідні для виробничого процесу
<i>Human resources manager, HR manager</i>	HR-менеджер, відповідальний за працевлаштування, підтримку та навчання співробітників. <i>Viktoriia Chernenko is the company's HRM. She's in charge of the department that deals with the employment, training, support, records, etc. of a company's employees. / Вікторія Черненко — менеджер з персоналу компанії. Вона очолює відділ, який займається працевлаштуванням, навчанням та підтримкою працівників компанії.</i>
<i>Incentives</i>	заохочення, прив'язані до досягнення певного рівня продажів або інших конкретних бізнес цілей. <i>There is a system of monetary incentives in our company. / У нашій компанії існує система грошових заохочень.</i>
<i>Job center</i>	кадровий центр
<i>Job offer</i>	пропозиція роботи після успішного проходження співбесіди. <i>Maria turned down the job offer since she's moving to another country. / Марія відхилила пропозицію роботи, оскільки вона переїжджає в іншу країну.</i>
<i>Job seeker</i>	пошукач роботи. <i>This charter states that any job seeker has the right to equal treatment. / У цьому статуті зазначено, що будь-який шукач роботи (претендент) має право на рівне ставлення.</i>
<i>Joint venture</i>	спільне (тимчасове) підприємство
<i>KRA's (Key result areas)</i>	набір обов'язків, параметрів, метрик для конкретної посади
<i>Lay someone off</i>	скоротити або тимчасово звільнити когось
<i>Manpower / labor force / workforce</i>	робоча сила
<i>Middle manager</i>	менеджер середньої ланки
<i>Nepotism</i>	кумівство. <i>Nepotism — Our company is absolutely against nepotism. / Наша компанія категорично проти непомізму/кумівства.</i>
<i>Office hours</i>	години, коли співробітник повинен бути присутнім в офісі
<i>Onboarding</i>	адаптація, інструктаж та інтеграція нових співробітників. <i>The company Max applied to has an excellent program for employee onboarding. / У компанії, у яку подався Макс, є відмінна програма адаптації працівників.</i>

<i>Outplacement</i>	працевлаштування звільнених сторонньою компанією, яке оплачується колишнім роботодавцем. <i>Our company assists people who have lost their jobs by providing retraining and outplacement services.</i> / <i>Наша компанія допомагає людям, які втратили роботу, надаючи послуги з перепідготовки та подальшого працевлаштування/аутплейсменту</i>
<i>Outsourcing</i>	залучення зовнішнього підрядника
<i>Pay slip</i>	платіжна відомість, розписка
<i>Payroll</i>	фонд оплати праці
<i>Performance appraisal / review</i>	службова атестація, оцінка праці та здібностей співробітника
<i>Perks</i>	додаткові привілеї, наприклад, продукція компанії, страхування або інші бонуси
<i>Permanent/unlimited term contract</i>	контракт між роботодавцем і працівником без певного терміну. <i>Dmytro, you did great during your first month here. We're ready to offer you a permanent/unlimited term contract.</i> / <i>Дмитро, ви чудово впоралися за перший місяць тут. Ми готові запропонувати вам постійний контракт</i>
<i>Pink slip</i>	повідомлення про звільнення. Називається так, бо спочатку друкувалося на рожевому папері
<i>Proficiencies</i>	кваліфікація претендента, навички, необхідні для конкретної посади. <i>The final applicant has brilliant language proficiencies: Fluency in English and German with good writing skills.</i> / <i>Останній заявник володіє блискучими знаннями мови: вільне володіння англійською та німецькою мовами з хорошими навичками письма.</i>
<i>Promotion</i>	підвищення
<i>Promotion on seniority</i>	підвищення після певного терміну роботи в компанії
<i>Redundancy payment</i>	виплати при звільненні у разі скорочення
<i>Remote work</i>	віддалена робота
<i>Renew (someone's) contract</i>	продовжити контракт. <i>As a team leader, Valentina performed remarkably in this project. So the company decided to renew her contract.</i> / <i>Як керівник команди, Валентина чудово виступила в цьому проєкті. Тож компанія вирішила продовжити її контракт.</i>
<i>Resign</i>	звільнитися з роботи або посади, піти у відставку. <i>The president of the company resigned after an internal conflict.</i> / <i>Президент компанії подав у відставку після внутрішнього конфлікту.</i>

<i>Retention strategy</i>	стратегія збереження персоналу для зниження плинності кадрів, в рамках якої менеджери допомагають співробітникам у досягненні їхніх цілей таким чином, щоб вони не конфліктували з цілями компанії. <i>Retention strategy — As a part of its personnel retention strategy, Reckitt Benckiser offers its employees a package of social benefits, which includes medical insurance. / Як частина стратегії утримання персоналу, пропонує своїм працівникам пакет соціальних виплат, який включає медичне страхування.</i>
<i>Retire</i>	вийти на пенсію. <i>Olha realized that was working for her company for over 20 years and eventually decided to retire. / Ольга зрозуміла, що працює у своїй компанії понад 20 років, і врешті-решт вирішила піти на пенсію</i>
<i>Revamp</i>	модернізація, переобладнання
<i>Sack / fire</i>	звільнити за погану роботу. <i>Iлона was late for work five times in a row. Her team lead was furious and suggested to sack/fire her immediately. / Ілона п'ять разів поспіль запізнювалася на роботу. Її керівник команди розлютився і запропонував негайно звільнити її.</i>
<i>Salary scale / pay grid</i>	діапазон зарплат
<i>Set up an interview</i>	призначити співбесіду. <i>Could you please remind me. Did we set up an interview for nine o'clock sharp? / Можеш нагадати мені, будь ласка. Ми призначили інтерв'ю на дев'яту годину?</i>
<i>Shortlisted</i>	один з фіналістів конкурсу на вакантну позицію
<i>Soft skills</i>	загальні навички, необхідні для роботи: планування, тайм-менеджмент, комунікація, мистецтво презентації ...
<i>Subcontract</i>	договір з субпідрядником
<i>Succession planning</i>	програма заміни звільнених співробітників
<i>SWOT (Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats)</i>	аналіз переваг і недоліків компанії, можливостей і ризиків з боку зовнішнього середовища, стратегічний інструмент планування
<i>Take time off</i>	взяти відгул, вихідний
<i>Take up / accept an offer</i>	прийняти пропозицію на роботу. <i>Olena was hesitating about taking up/accepting an offer. She was still considering other options. / Олена вагалася щодо прийняття пропозиції. Вона все ще розглядала інші варіанти.</i>
<i>Talent management</i>	управління талантами, пошук, залучення, найм, розвиток працівників. <i>Developing a more managed career development process is critical for talent management and is another area</i>

that requires increased attention. / Розробка більш керованого процесу розвитку кар'єри є критично важливою для управління талантами і є ще однією сферою, яка вимагає підвищеної уваги.

<i>Temp</i>	тимчасовий співробітник
<i>Term of notice</i>	мінімальний термін, за який співробітник повинен повідомити про звільнення з компанії. <i>If the CEO resigns, the term of notice is six months. / Якщо генеральний директор подає у відставку, термін попередження — шість місяців.</i>
<i>Terminate the contract</i>	розірвати контракт
<i>Termination date</i>	дата звільнення. <i>Vlad was worried if he would receive the full payment exactly on the termination date of his contract. / Влад переживав, чи отримає повну виплату саме в день розторгнення договору.</i>
<i>Top / senior executive</i>	топ-менеджер
<i>Transfer</i>	переведення співробітника до іншої компанії, команди або місця роботи/ <i>After a year in SPN Agency in Paris he transferred to Newsfront Agency in Kyiv. / Після року роботи в агенції SPN у Парижі він перейшов до агентства Newsfront у Києві.</i>
<i>Troubleshooter</i>	експерт з вирішення конфліктів
<i>Turn down / decline an offer</i>	відхилити пропозицію, відмовитися від роботи. <i>Unfortunately, Vasyl turned down/declined our offer. He sees himself in another project. / На жаль, Василь відмовився / відхилив нашу пропозицію. Він бачить себе в іншому проєкті.</i>
<i>Unfair dismissal</i>	несправедливе звільнення
<i>Wage freeze</i>	заморожування зарплати
<i>Wages</i>	зарплата
<i>White collar</i>	клерк, білий комірець, офісний працівник
<i>Wrongful dismissal</i>	неправомірне звільнення

Список літератури

1. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління. 2018. № 12. С. 81–91

2. Кармінська-Белоброва М. В. Особливості сучасних концепцій управління персоналом. Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні

науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 37 (1313). – С. 36-40.

3. Гурбик, Ю. Ю. та Біляєв, С. С. та Багунц, О. С (2018) Сутність та зміст поняття "управління персоналом" в системі менеджменту організації. Економіка та суспільство (17). с. 216-224

4. Іванова Н.С. Управління персоналом : курс лекцій [Текст]. Кривий Ріг : [ДонНУЕТ], 2017. – 140 с.

5. Шостак Л. В., Болодан Є. О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3(08). С. 94-99

6. Балабанова Л. В. Управління персоналом [Текст] : підручник / Л. В. Балабанова, О. В. Сардак. - К. : ЦУЛ, 2016. - 468 с.

7. Ковальчук І.В. Економіка підприємства: навч. посіб. К.: Знання, 2016. 679 с.

8. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Кондор, 2003. 296 с.

9. Никифорова В.Г. Управління персоналом: навч. посіб.; 2-е вид., випр. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

10. Лук'янихін В. О. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Суми: Університетська книга, 2018.

11. Олійник С.У. Теорія та практика менеджменту персоналу: підручник. Х.: НУА, 2013. 376 с.

12. Управління персоналом: підручник / В.М. Данюк, А.М. Колот, Г.С. Суков та ін.; за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. К.: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

13. Гриценко Н. В. Корпоративна культура як елемент системи управління персоналом. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 17-20.

14. Бондар Ю., Мірошніченко З. Корпоративна культура в системі управління персоналом підприємства.

15. Мельник Л.С. Колектив – головний ресурс підприємства. Науковий погляд: економіка та управління, №3 (69) / 2020. С. 68-71

16. Психологічні дослідження: наукові праці викладачів та студентів соціально-психологічного факультету. Випуск 12. / За ред. Дем'янчук Ю.Ю., Портницької Н.Ф., Тичини І.М. – Житомир: Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2020. – 116 с

17. Миша В. П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. Актуальні проблеми економіки. – 2014. – № 6. – С. 165–168.

18. Поняття і значення сучасної кадрової політики підприємств. URL: https://pidruchniki.com/12920522/menedzhment/kadrova_politika_pidpriyemstva (дата звернення: 06.06.2021).

19. Палеха Ю. І. Менеджмент персоналу: навчальний посібник. К.: Ліра-К, 2018

20. Ястремська О.М. Формування кадрової стратегії управління персоналом підприємства. Математичні моделі та новітні технології управління економічними та технічними системами: монографія / за заг. ред. В.О. Тимофєєва, І.В. Чумаченко. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. С. 35-48

21. Довбня С.Б., Письменна О.О. Процесний підхід в стратегічному управлінні

персоналом. Причорноморські економічні студії. – 2016. – Випуск 12. – Ч.2. – С. 18-25

22. Денисенко М. П., Будякова О. Ю. Підвищення індексу людського капіталу — важлива складова інноваційної кадрової політики підприємств. Економіка та держава. 2019. № 4. С. 11–17.

23. Зелінська Д. О., Зянько В. В. Інноваційні методи прогнозування потреби в персоналі. Сучасні тенденції розвитку фінансових та інноваційно-інвестиційних процесів в Україні. Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції 12 березня 2021 року : збірник наукових праць [Електронний ресурс]. – Вінниця: ВНТУ, 2021. С. 236-239

24. Шарий Т Як оплачувати роботу за графіком «доба через три». <https://ezarplata.m CFR.ua/698237>

25. Чумаченко О.В., Шульгіна Т.С. Особливості планування управлінського персоналу. Економічний простір: Збірник наукових праць. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2010. – №44/1. – С. 254-262.

26. Следь О.М., Нечаєва А.В. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу. URL.: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1724>.

27. Кубиній Н.Ю., Варга В.П. Сучасні підходи до відбору персоналу на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». № 2(56) (2020). С. 108-113

28. Yurieva, I. A. (2016). Соціальна відповідальність [Sotsialna vidpovidalnist] (118 p.). Kharkiv: NTU “KhPI”. Retrieved from http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/26547/1/prohramy_2016_Sotsialna_vidpovidalnist.pdf

29. Бикова А.Л. Складові ефективної адаптації персоналу [Текст] / А. Л. Бикова, Д. Д. Паранько // Молодий вчений. — 2016. — №12. Режим доступу: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2016/12.1/150.pdf>

30. Маркова А. И. Анализ влияния адаптации персонала на работника и предприятие [Текст]. Управление развитием. – 2012. – № 18. – С. 13.

31. Следь О. М. Аналіз особливостей застосування сучасних методів підбору персоналу / О. М. Следь, А. В. Нечаєва. // Ефективна економіка. - 2013. - № 1. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_23

32. Рейтинг рекрутинговых агентств Украины – 2020. <https://xn--80aafey1amqq.xn--j1amh/knowledge-base/38/1654/>

33. Михайлова А. 7 трендів соціальних мереж 2021 для рекрутерів. <https://hurma.work/blog/7-trendiv-rekrutyngu-v-soczialnyh-merezhah-yaki-ne-mozhna-ignoruvaty-u-2021/>

34. Стецюра Г.Ю. Атестація персоналу: нетрадиційні методи. Управление развитием. – 2012. – №10. – С. 35 – 37.

35. Николайчук Ю.В. Атестація персоналу як метод оцінки його розвитку. – Рукопис. Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 8.03050501 – Управление персоналом та економіка праці, магістерська програма – Управление персоналом. Тернопільський національний економічний університет. – Тернопіль, 2017.

36. Савченко В.А. Використання результатів атестації в управлінні розвитком

персоналу. Соціально-трудова відносина: теорія та практика : зб. наук. праць / М-во освіти і науки, молоді та спорту України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»; [відп. ред. Т. Г. Кицак]. – 2011. – № 1. – С. 33 - 38.

37. Качалуба О.І. Особливості атестації персоналу на підприємствах. Управління розвитком. – № 1. – 2012. – С.159-161.

38. Цимбалюк С. О., Білик О. М. Оцінювання персоналу : Навч. посіб. / . - К.: КНЕУ, 2021. - 311 с

39. Шатун В.Т. Оцінювання та атестація державних службовців у руслі європейського і світового тренду / В.Т. Шатун // Наукові праці [Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"]: Державне управління. – 2014. – Т. 235, Вип. 223. – С. 117-127.

40. Як перетворити добір персоналу на справжнє мистецтво. Джерело: <http://www.management.com.ua/review/rev1139.html>

41. Гетьман О.О. Інноваційні методи розвитку персоналу / О.О. Гетьман, А.О. Білодід // Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання. – 2017. - Випуск 17. – С. 556-561

42. Бей Г. В. Управління розвитком персоналу як метод забезпечення високого рівня залученості працівників. Modern Economics. - 2018. - № 8. - С. 6-14.

43. Савченко В.А. Управління розвитком персоналу: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2002. – 351 с.

44. Навички для успішної кар'єри [курс для здобувачів освіти закладів професійної (професійно-технічної) освіти] – К.: 2020. – 300 с.

45. Як будувати свою кар'єру. Гід для студентів і молодих фахівців. URL: <https://studway.com.ua/yak-buduvati-karieru/>

46. Звіт за результатами онлайн-опитування «Навички XXI століття очима молоді та роботодавців». ДУ Державний інститут сімейної та молодіжної політики. URL: <https://dismp.gov.ua/zvit-za-rezultatami-onlajn-opituvannya-navichki-hhi-stolittya-ochima-molodi-ta-robotodavciv/>

47. ЗВІТ за результатами проведеного соціологічного онлайн-опитування представників молодіжного підприємництва і самозайнятості: «Вивчення досвіду молодих підприємців в Україні». Державний інститут сімейної та молодіжної політики. URL: <https://dismp.gov.ua/vivchennya-dosvidu-molodih-pidpriiemciv-v-ukraini/>

48. Штик Ю. В. Волошина С. В., Запорожець Ю. В. Сучасні тенденції мобільності персоналу на ринку праці України. Торгівля і ринок України. - 2018. - № 2. - С. 35-42. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2018_2_6.

49. Євгенія Попадюк. Звільнення у зв'язку зі скороченням штату: алгоритм дій, інфографіка. <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=17660>

50. Чому звільняються потрібні вам фахівці: дев'ять помилок поганих менеджерів Джерело: <http://www.management.com.ua/notes/9-bad-manager-mistakes.html>

51. Хитра О.В., Вихованчук М.В. Особливості застосування технології аутплейсменту в управлінні вивільненням персоналу / Економічні студії. Вип. 2020. Вип. 1(27). С. 205-212

52. Боберська І. С., Завидівська О. І. Аутплейсмент – сучасний спосіб

звільнення персоналу. Стратегічні імперативи розвитку туризму та економіки в умовах глобалізації : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, присвяченої 10-річчю факультету міжнародного туризму та управління персоналом Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя, 30–31 березня 2017 р. : в 2 т. / колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Запорізький національний технічний університет. – Запоріжжя : «Просвіта», 2017. – Т. 2. С.48-50

53. Хитра О.В. Застосування технології даунсайзингу для реалізації стратегії управління персоналом підприємства. Інтелект XXI № 2 '2020. С. 114-121.

54. Методи вдосконалення системи управління персоналом на прикладі компанії Sinapsys Business Solutions [Електронний ресурс] - Режим доступу: <https://www.sinap-sys.com/en/content/techniques-improving-human-resource-management-enterprise>

55. Яцун Л. М., Селютін В. М., Ольшанський О. В. Управління персоналом: навч. посіб. Харків: ХДУХТ, 2013.

56. Руденко О. М., Штурхецький С. В., Шершньова О. В., Філіпова Н. В. HR-менеджмент у публічному управлінні: навч. посіб. К.: Кондор, 2017.

57. Фінкелстін С. Супербоси. Як видатні лідери плекають таланти К.: Yakaboo, 2017.

58. Карлгаард Р. Людський фактор: Секрети тривалого успіху видатних компаній. К.: Книголав, 2017

59. Бок Л. Робота рулить! Уроки Googl: правила гри у команді мрії. К.: Наш формат, 2017

60. Управління персоналом. Кафедра ММПА ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [YouTube канал]. URL : <https://youtube.com/playlist?list=PL-5Wpqqd14A1aueEIqQdR3XbDEMrS044Ux>

61. Електронний архів (інституційний репозитарій) ДонНУЕТ ім. Михайла Туган-Барановського [Електронний ресурс]. URL : <http://elibrary.donnuet.edu.ua/>

62. Іванова Н.С. Стратегічне управління персоналом на основі виробничої функції. Економіка і суспільство. електрон. наук. фахове вид. 2016. № 6. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/6_ukr/69.pdf

РОЗДІЛ 3

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЯМИ

Основні теми

- 3.1. Сутність понять управління інноваціями
- 3.2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління
- 3.3. Державна підтримка інноваційних процесів
- 3.4. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій
- 3.5. Управління інноваційним розвитком організації
- 3.6. Інноваційний потенціал підприємства та його вимірювання
- 3.7. Ефективність інноваційної діяльності на підприємстві та її забезпечення

3.1. Сутність понять управління інноваціями

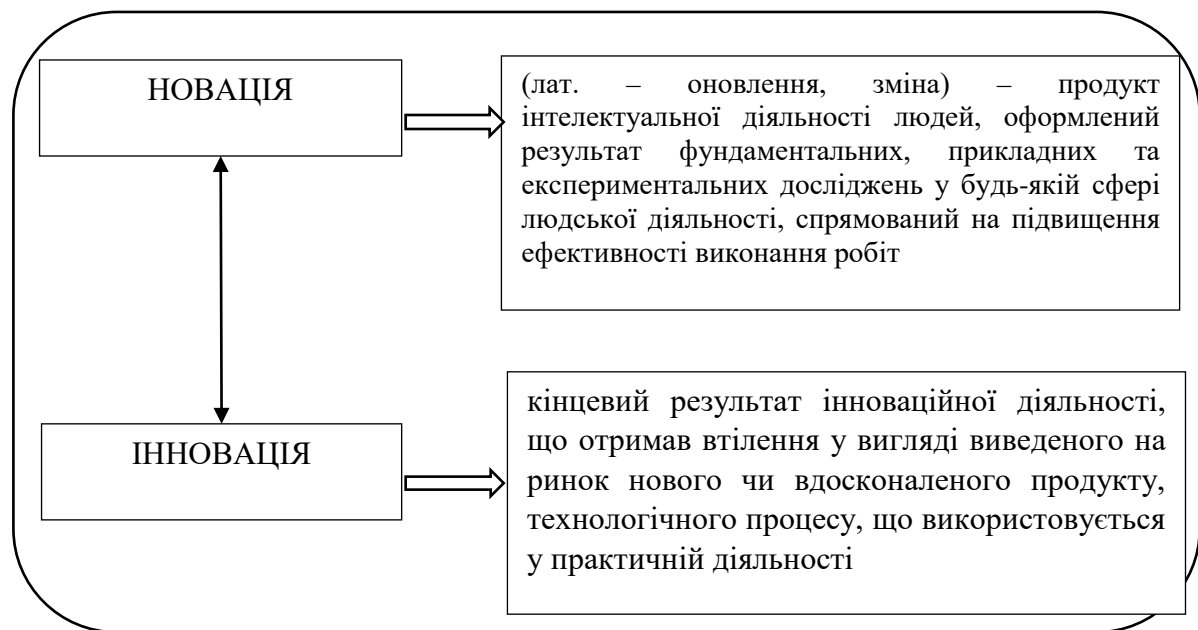


Рисунок 3.1 – Сутність інновацій

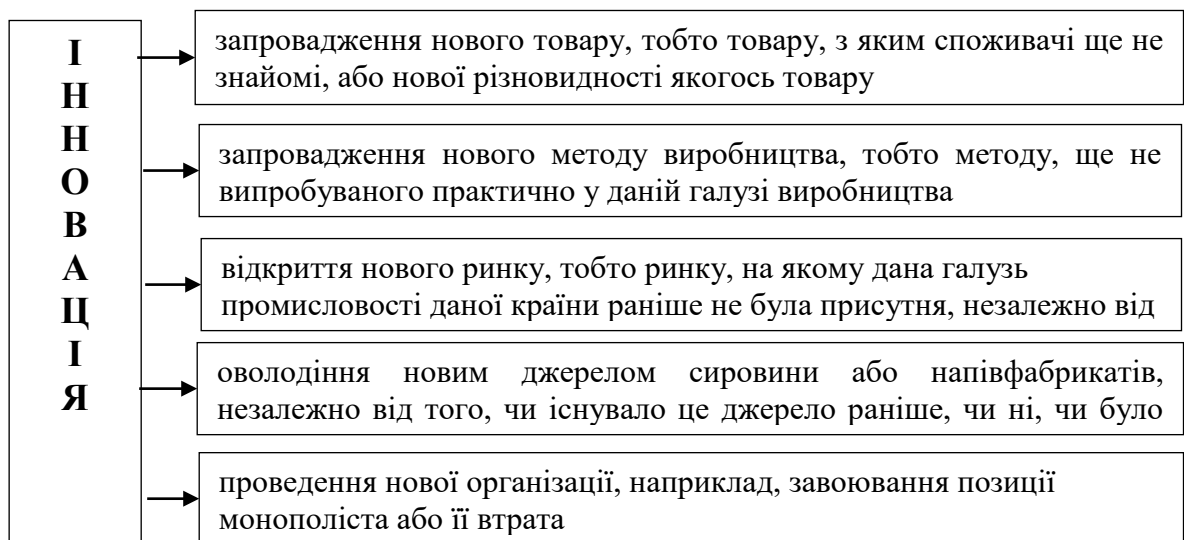


Рисунок 3.2 – Сутність інновацій відповідно до трактування Й. Шумпетера – родоначальника теорії інновацій та інноваційної діяльності [1]

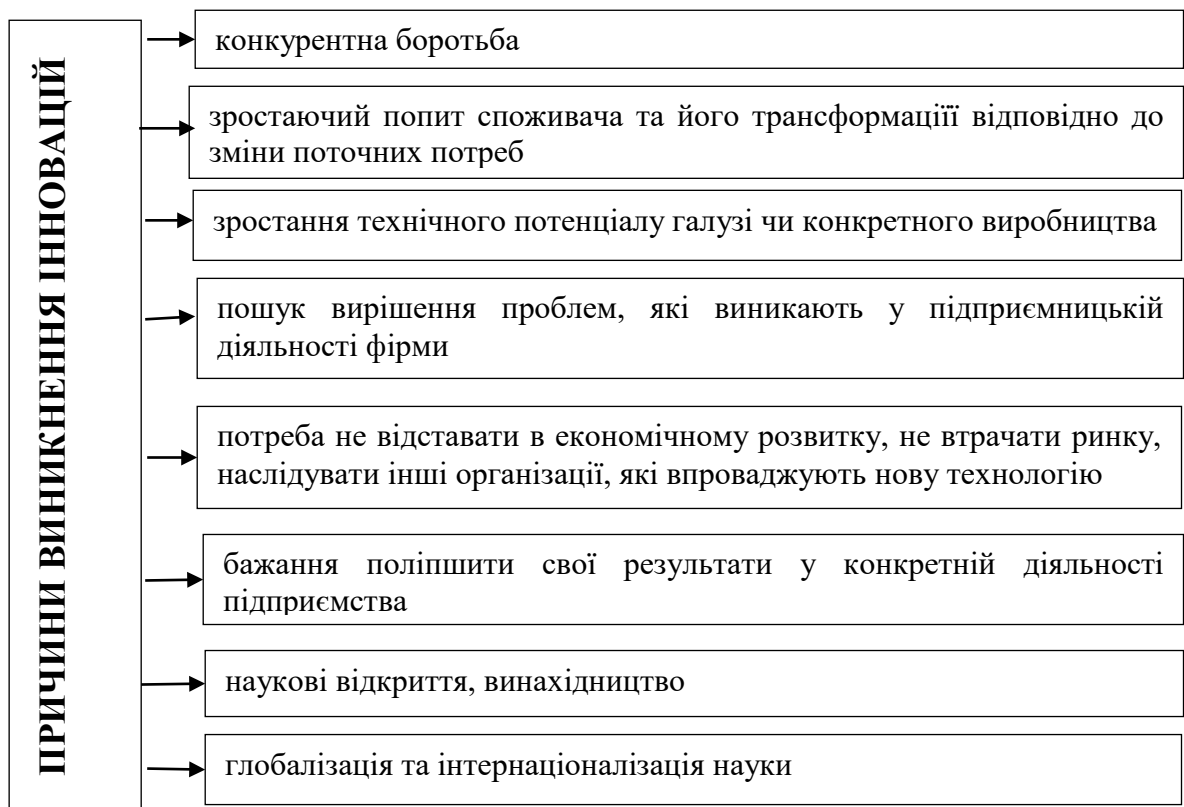


Рисунок 3.3 – Основні причини виникнення інновацій

Таблиця 3.1 – Основні базові ознаки для класифікації інновацій у господарській діяльності [2-4]

Класифікаційна ознака	Типи інновацій
1	2
За змістом діяльності	технологічні; виробничі; економічні; торговельні; соціальні; управлінські
За ступенем новизни	базові (поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, наприклад винайдення парового двигуна, атомної енергії, радіо, напівпровідників тощо); поліпшувальні (упровадження нових видів виробництв, що реалізують інноваційний потенціал базової інновації; вони дають змогу поширювати і вдосконаливати базові покоління техніки, створювати нові моделі машин і матеріалів, поліпшувати параметри продукції, що випускається); псевдоінновації (інновації, які залучаються фірмами у технологічний процес чи продукт, щоб затримати зниження норми прибутку і продовжити життєвий цикл поліпшувальної інновації)

Продовження табл. 3.1.

1	2
За сферою діяльності підприємства	інновації на вході в підприємство як систему (те, що надходить у виробництво); інновації на виході з виробництва; інновації у структурі підприємства (цільові зміни)
За інтенсивністю інноваційних змін	інновації нульового порядку (зберігає і оновлює існуючі функції і частини); першого (кількісна зміна); другого (перегрупування чи організаційні зміни); третього (адаптаційні зміни); четвертого (новий варіант – найпростіша якісна зміна); п'ятого (нове покоління); шостого (новий вид); сьомого (новий рід)
За рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття	абсолютна новизна; відносна новизна; умовна новизна; суб'єктивна новизна
За причинами виникнення	реактивні (реакція на нові перетворення); стратегічні (отримання конкурентних переваг)
За ефективністю	радикальні (руйнування існуючих ринків, принципово нові продукти чи послуги); інновації, що підтримують або по ліпшують (заміна старих продуктів новими, більш сучасними версіями); поступові (незначні зміни існуючого асортименту продукції, технологій і систем управління з метою їх вдосконалення)
За характером задоволення потреб	орієнтовані на наявні потреби (кризові); орієнтовані на формування нових потреб (інновації розвитку)
За адресатом інновацій	для виробника; для споживача; для суспільних і державних інституцій
За типом нововведення	простий продукт, складний інноваційний продукт, модифікації продуктів, технологічні процеси, послуги
За причинами виникнення інновацій	реактивні (інновації, що забезпечують виживання та конкурентоспроможність фірми на ринку, виникаючі як реакція на нові перетворення, що здійснюються конкурентами); стратегічні (інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання вирішальних конкурентних переваг у перспективі)

Таблиця 3.2 – Теорії інноваційного розвитку [5-8]

Теорія	Автор	Основні положення
Теорія циклічних криз	Сформульована в 60-х р. XIX ст. К. Марксом	Піднесення і спади в економічному розвитку він пояснював матеріальними чинниками. На його думку, на економічні процеси впливають технічні відкриття. Засоби праці постійно вдосконалюються, тому кожен новий середньостроковий цикл – це новий ступень науково-технічного прогресу і розвитку продуктивних сил. Маркс розрізняв екстенсивний і інтенсивний технічний прогрес. В обох випадках мають місце технічний прогрес і пов'язані з ним структурні зрушення в економіці. Маркс зауважив, що існують і цикли середньої тривалості, впродовж яких масово впроваджується нове обладнання, призначене для випуску нових видів продукції. Це є основою технічних революцій. Внаслідок них утворюються нові галузі економіки, підвищуються темпи накопичення капіталу і приріст виробництва. Однак при цьому технічні нововведення стають ординарними. Це призводить до уповільнення темпів виробництва, спричиняє тривалі періоди криз і депресій. Технічний прогрес не припиняється, а зосереджується на працездатних нововведеннях, наслідком чого є безробіття. Це вимагає змін у технічному способі виробництва. Так завершується цикл економічного розвитку [6].
Теорія довгих хвиль	М. Кондратьєв	Проаналізувавши у 20-х роках XX ст. декілька довгострокових динамічних рядів, побудованих за показниками Франції, Англії, США, Німеччини, він зробив висновок про існування довгого циклу економічної кон'юнктури з тривалістю 50-55 р. Основними причинами виникнення довгих хвиль М. Кондратьєв вважав нововведення, війни та революції, відкриття нових ринків, збільшення запасів золота. Отже, оновлення основних матеріальних благ відбувається на плавно, а стрибками [7].
Теорія циклів	М.І. Туган-Барановський	Вивчав необхідність розрізнення накопичення початкового капіталу та реального виробничого капіталу. При цьому він довів, що виробничий цикл – першочерговий, а торговий цикл – другорядний. Матеріальною основою циклу є періодичне створення нового основного капіталу, тобто, фактично, інновацій [8].
Теорія інноваційного розвитку	Й. Шумпетер	Автором висловлено гіпотезу про те, що інновації з'являються в економічній системі не рівномірно, а у вигляді більш-менш одночасно освоєваних поєднаних інновацій – кластерів. Й. Шумпетер був послідовником М. Кондратьєва. Основною причиною утворення довгих хвиль він вважав концентрацію важливих нововведень в окремих галузях, внаслідок чого від кожного базового нововведення утворюються вторинні нововведення, які вдосконалюють уже існуючі товари, формуючи вторинну хвилю. Принциповим положення теорії Й. Шумпетера є те, що нове, як правило, не виростає із старого, а з'являється поряд з ним, витісняє його і змінює все, що зумовлює необхідність у структурній перебудові. Ранні теорії циклічного економічного зростання опиралися на технологічну парадигму. Дослідження Й. Шумпетера і його прихильників сформували техніко-економічну парадигму економічного розвитку [1].

3.2. Інноваційна діяльність як об'єкт управління

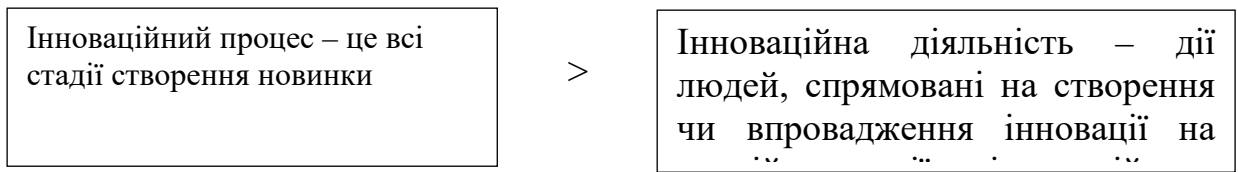


Рисунок 3.4 - Відмінність інноваційного процесу та інноваційної діяльності



Рисунок 3.5 – Складові інноваційного процесу на підприємствах та їх результативність

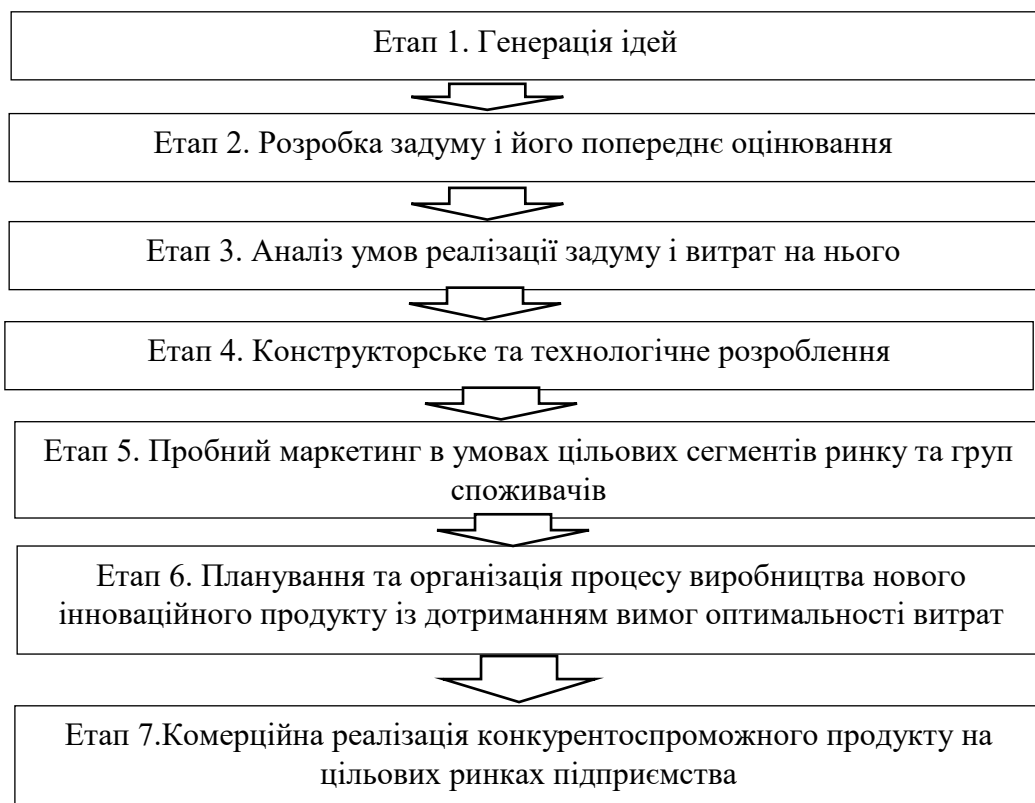


Рисунок 3.6 - Основні етапи інноваційного процесу на підприємстві

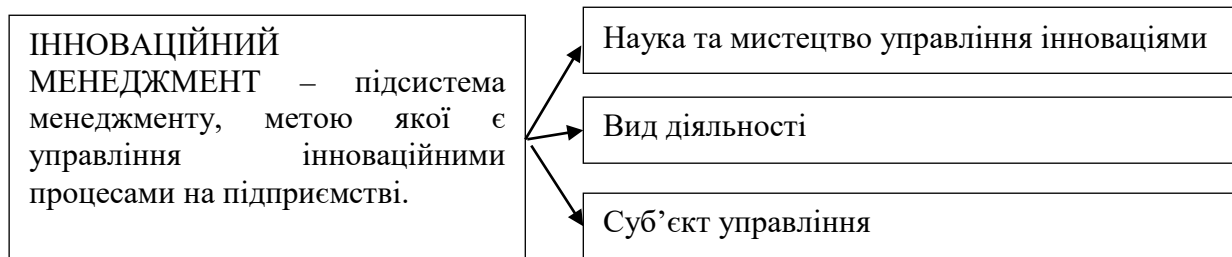


Рисунок 3.7 – Зміст поняття «інноваційний менеджмент» [9, с. 92]

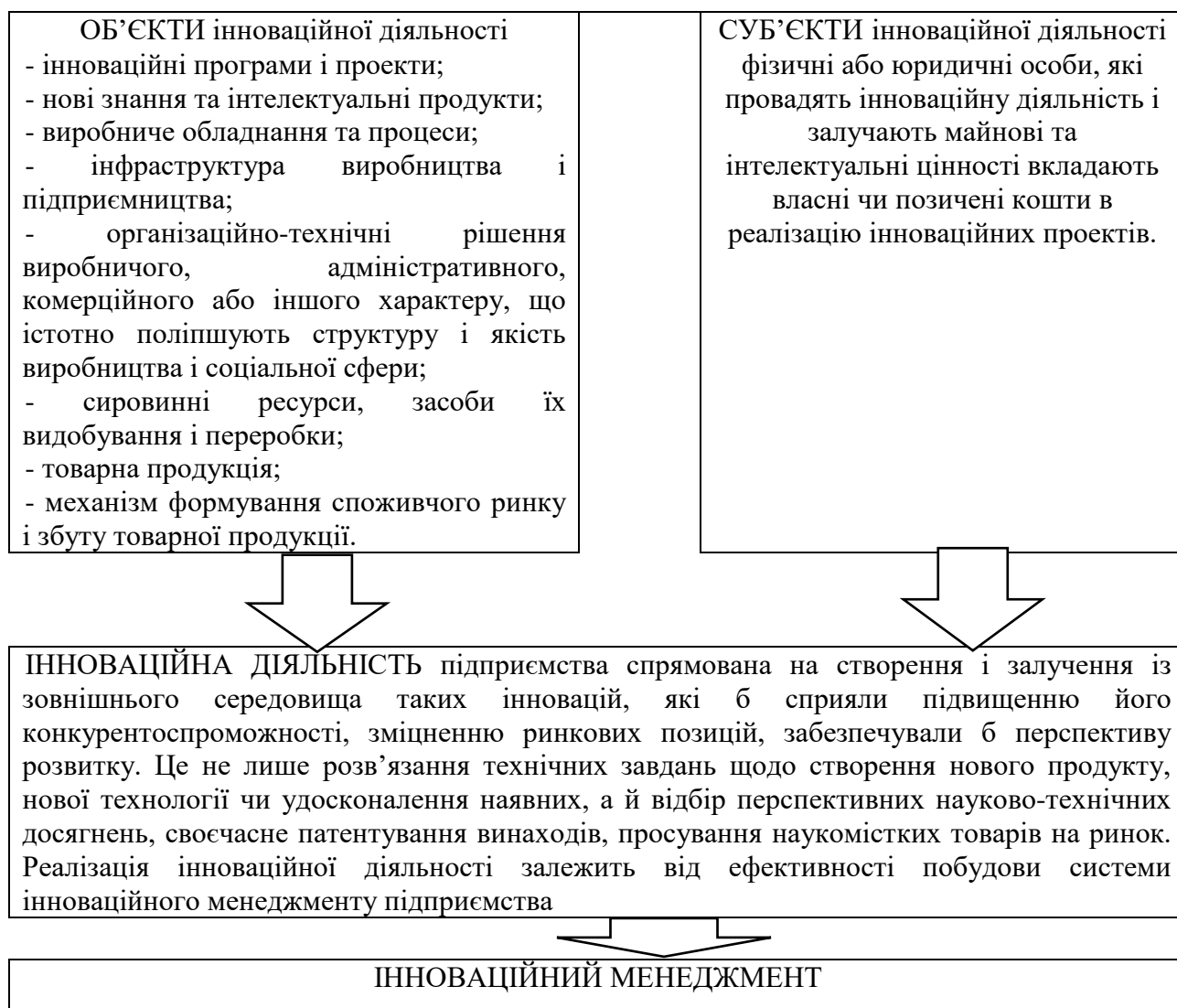


Рисунок 3.8 – Об'єкти та суб'єкти інноваційної діяльності підприємства у контексті реалізації інноваційного менеджменту підприємства



Рисунок 3.9 – Складові ринку інноваційної діяльності та їх взаємозв'язок

3.3. Державна підтримка інноваційних процесів



Рисунок 3.10- Законодавча база інноваційної діяльності в Україні

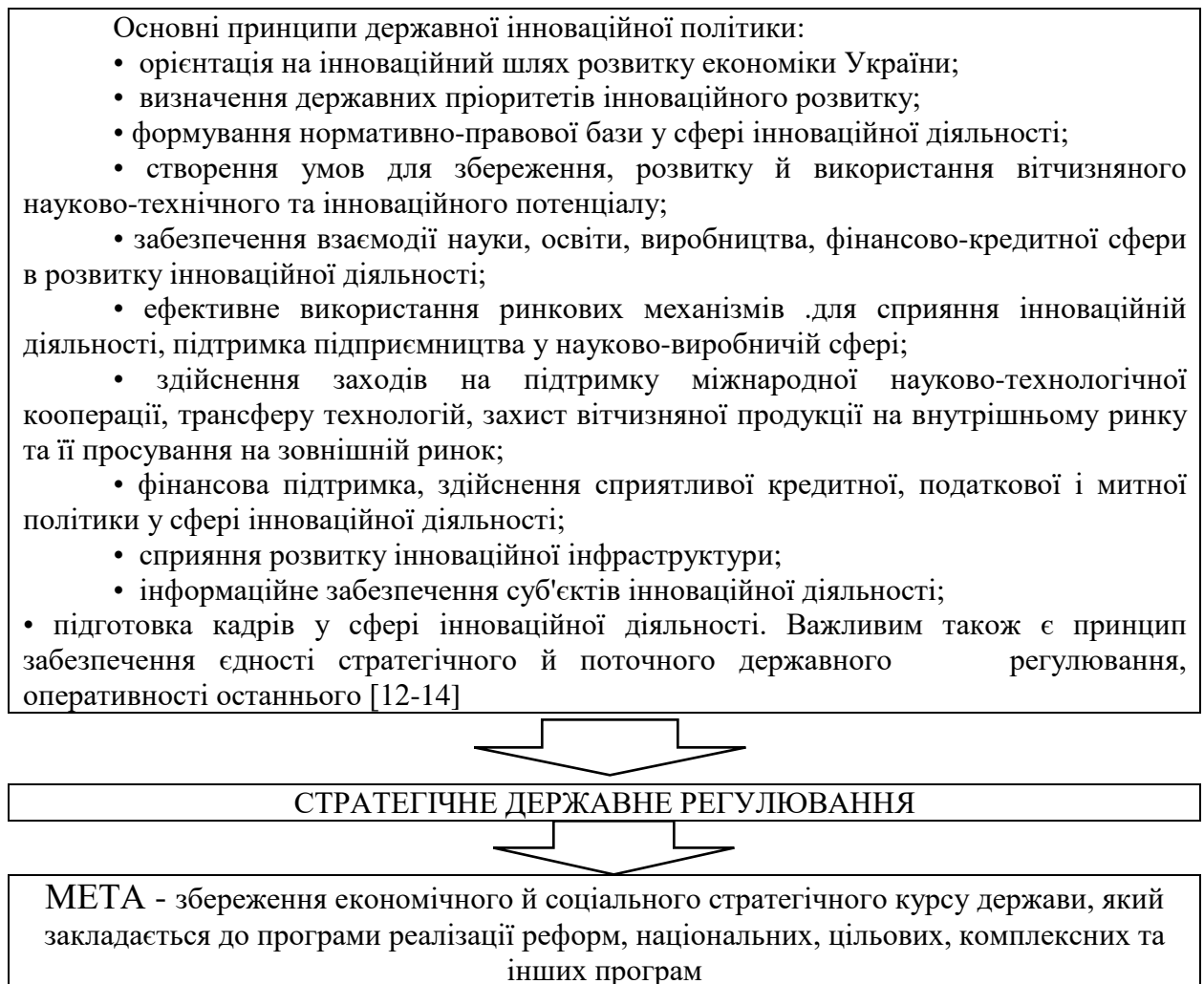


Рисунок 3.11 – Принципи та мета державного регулювання інноваційної діяльності в Україні

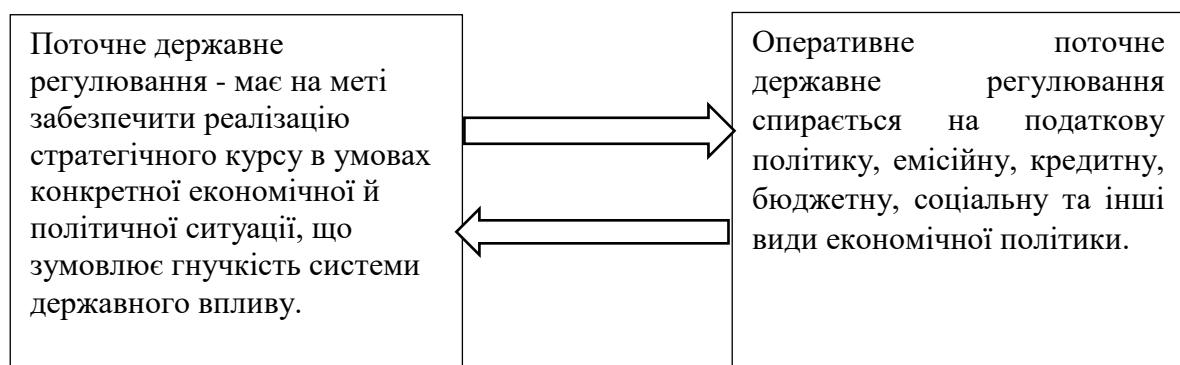


Рисунок 3.12 – Поточне та оперативне державне регулювання інноваційної діяльності

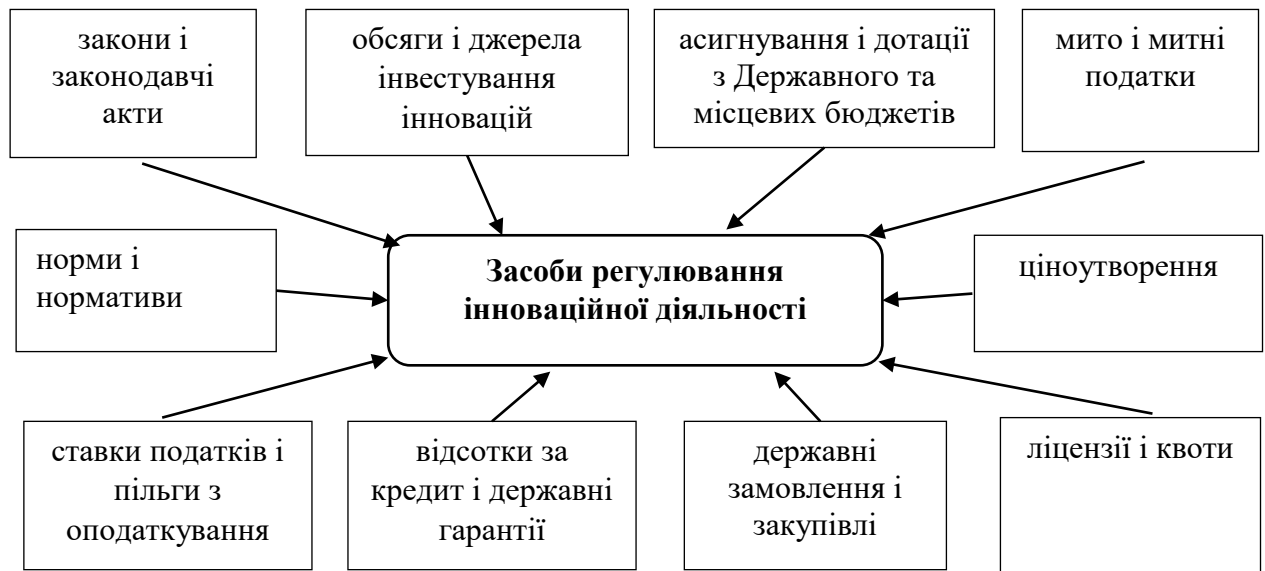


Рисунок 3.13 - Засоби регулювання інноваційної діяльності

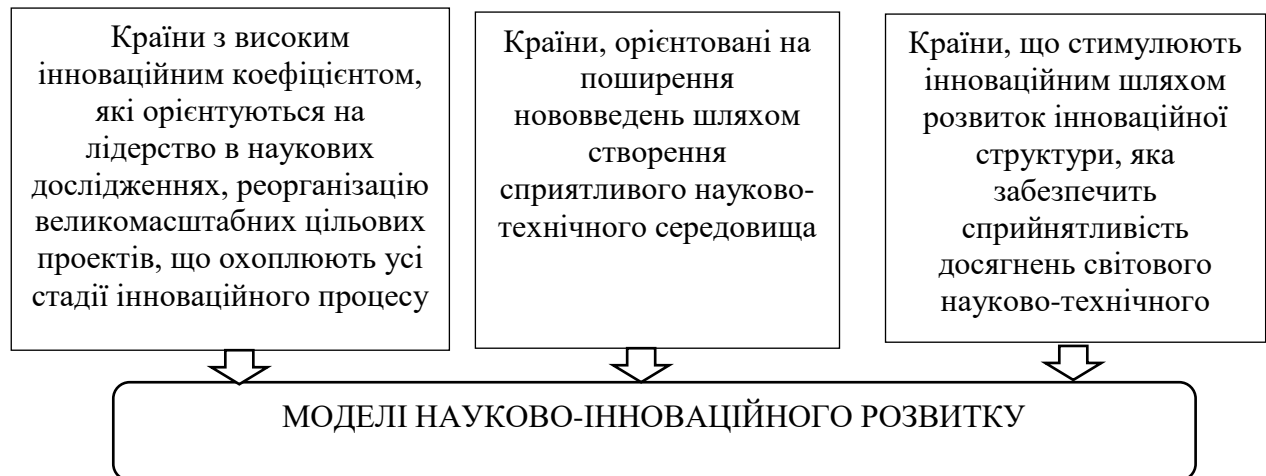


Рисунок 3.14 - Типи моделей науково-інноваційного розвитку країн [15]

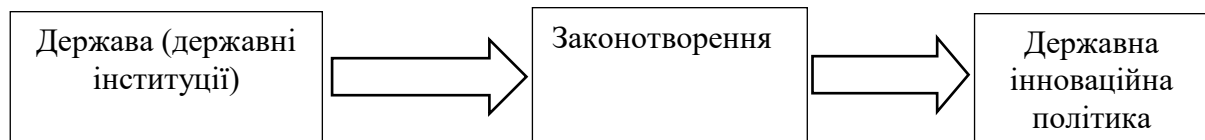


Рисунок 3.15 – Генеза державної інноваційно політики

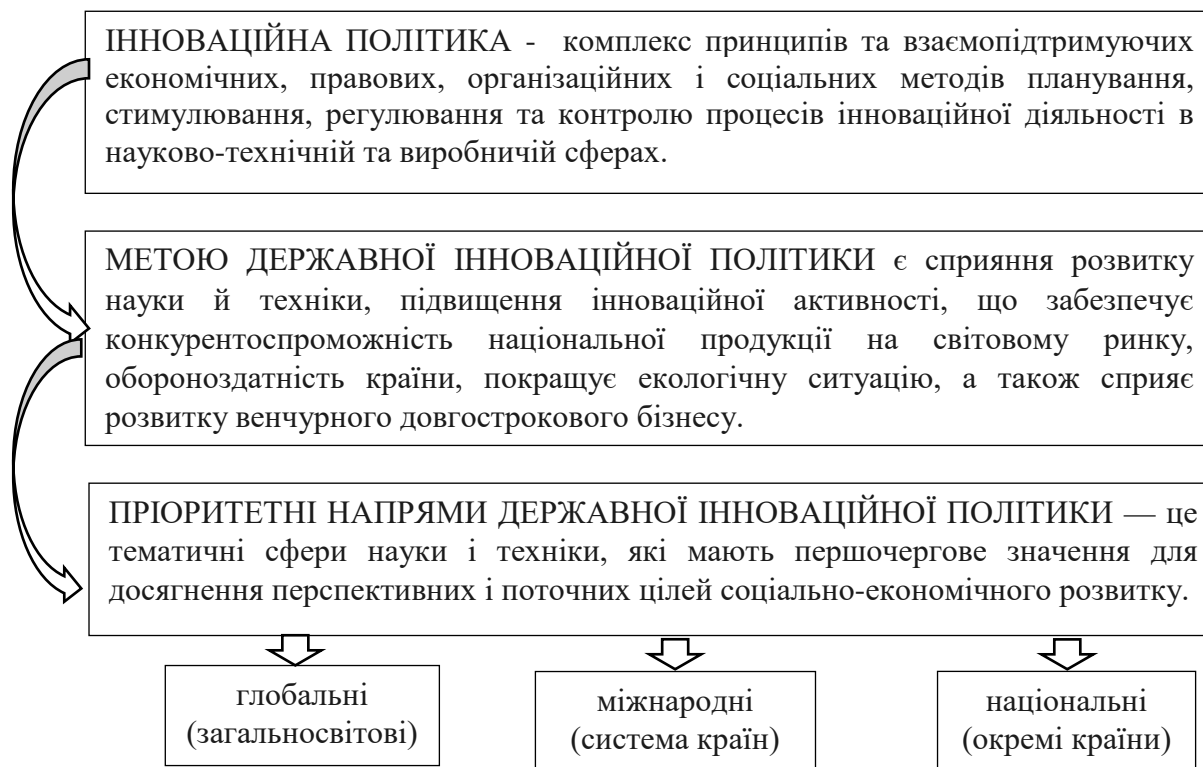


Рисунок 3.16 – Зміст, мета та пріоритетні напрями державної інноваційно політики [15, 16]

3.4. Сучасні організаційні форми реалізації інновацій

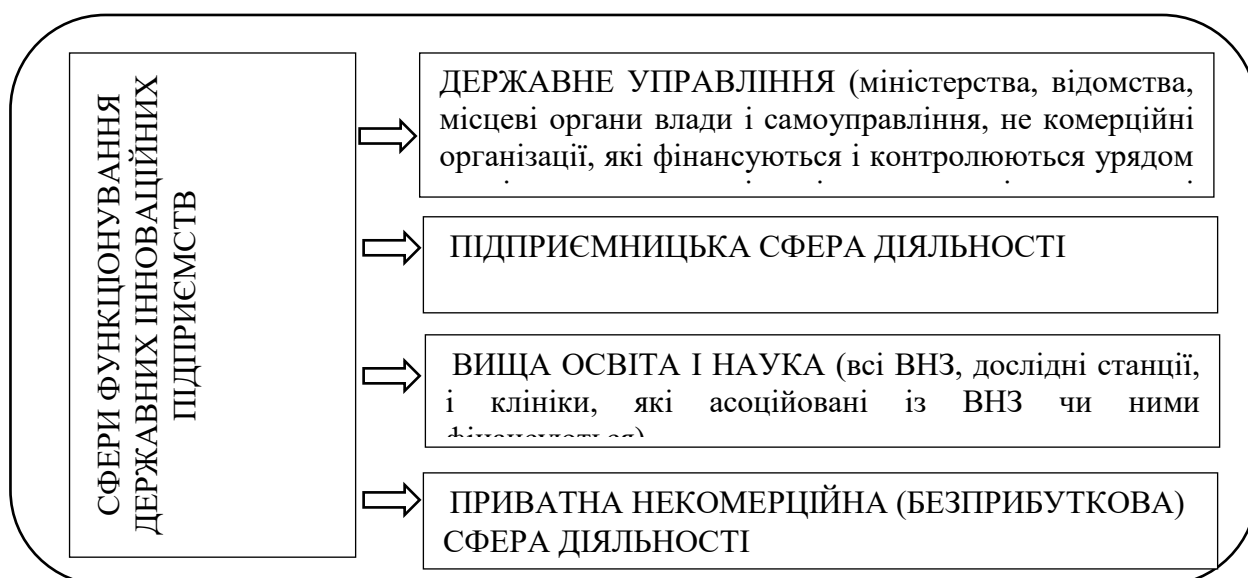


Рисунок 3.17 – Класифікація інноваційних організацій

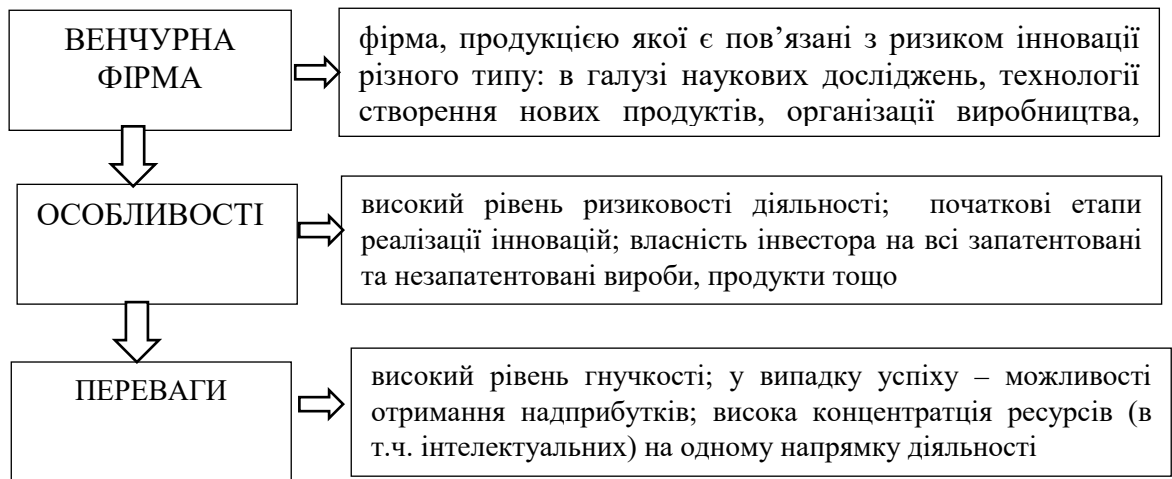


Рисунок 3.18– Характеристика венчурних фірм як типу організаційної структури інноваційних підприємств [10, 15, 19]

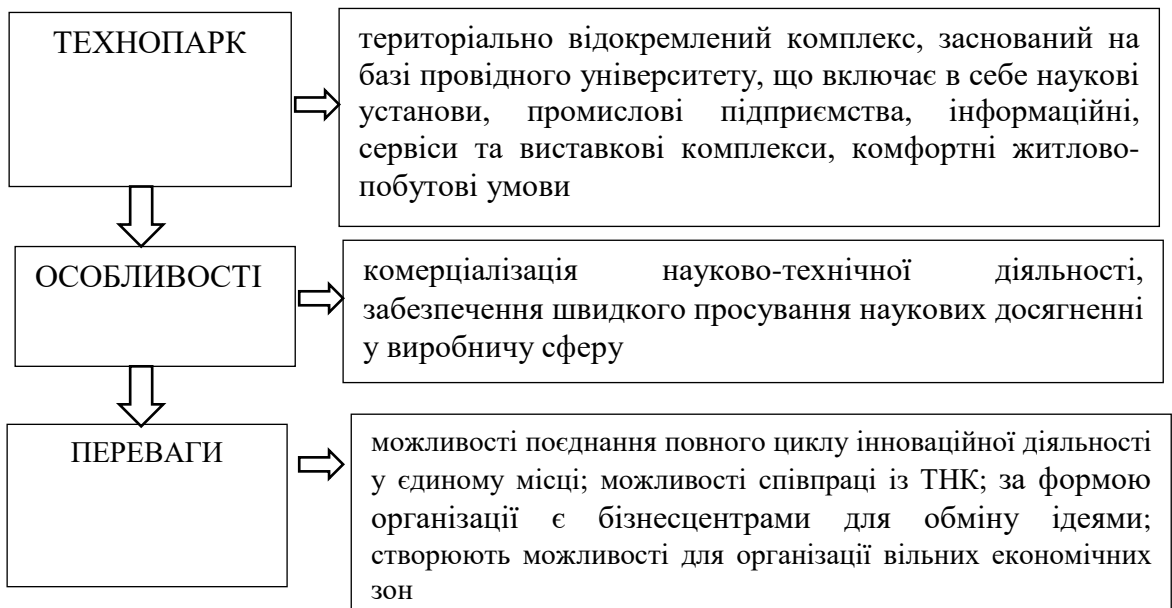


Рисунок 3.19 – Характеристика технопарку як типу організаційної структури інноваційних підприємств [10, 15, 19]

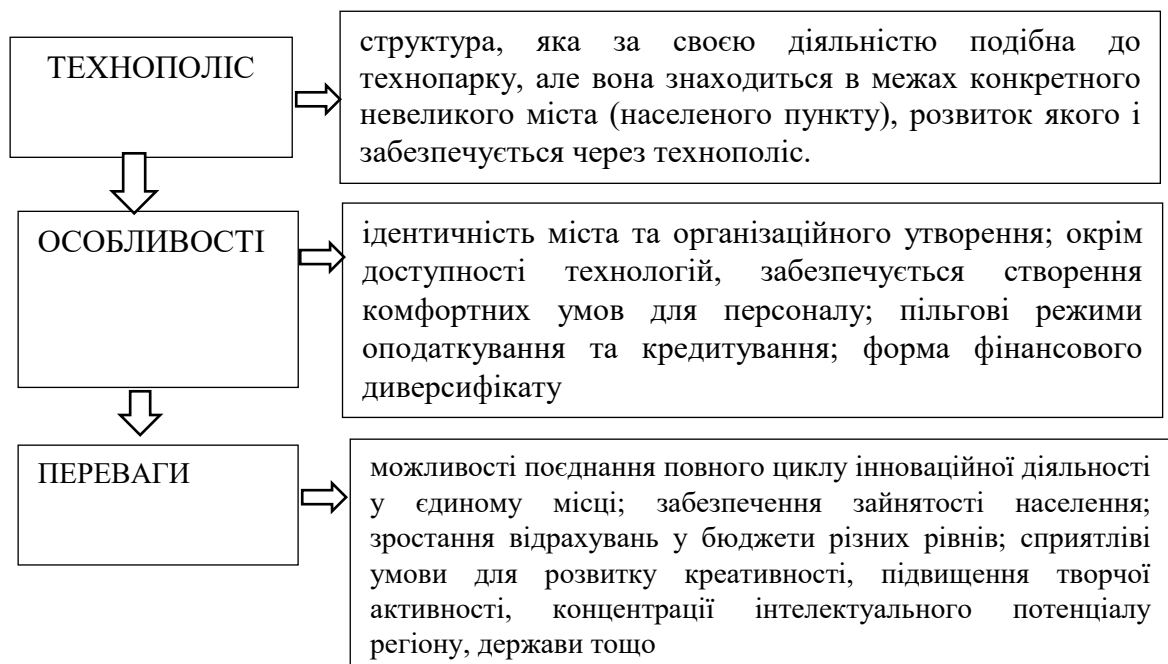


Рисунок 3.20 – Характеристика технополіса як типу організаційної структури інноваційних підприємств [10, 15, 19]

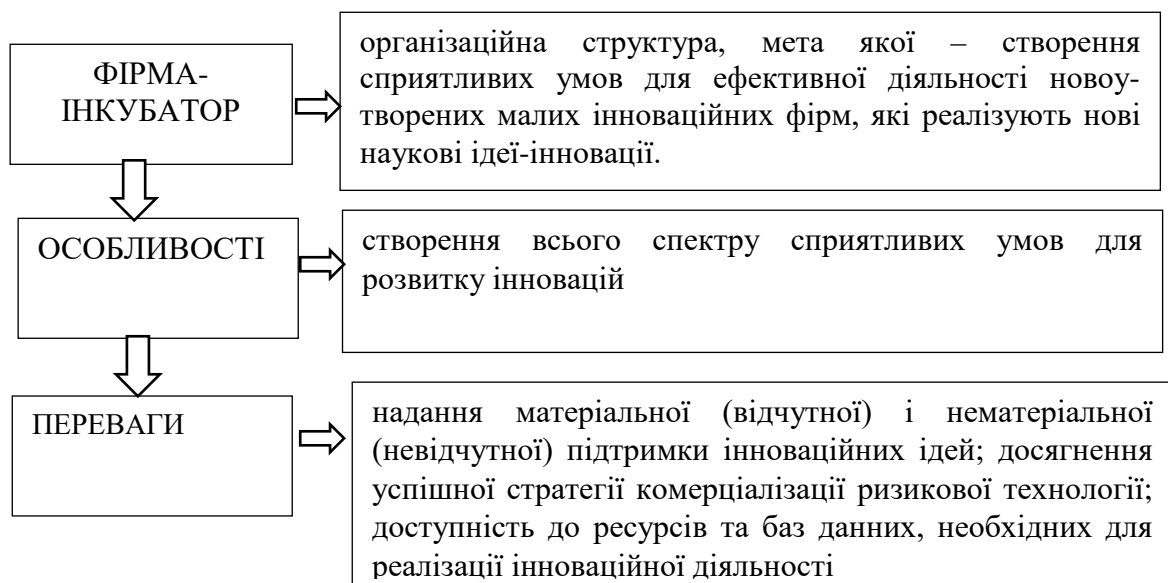


Рисунок 3.21– Характеристика бізнес-інкубатора як типу організаційної структури інноваційних підприємств [10, 15, 19]



Рисунок 3.22 – Спектр можливих учасників інноваційних організаційних структур різного типу

3.5. Управління інноваційним розвитком організації



Рисунок 3.23 – Інноваційний менеджмент як окремий вид організаційно-управлінської діяльності

Таблиця 3.3 - Класифікація інноваційних стратегій [10, 11, 21, 22]

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Активність наукових досліджень	1. Довгострокова стратегія
	2. Короткострокова стратегія
	3. Зорієнтована на патентування
	4. Зорієнтована на ліцензування

Класифікаційна ознака	Типи стратегій
Інновації	1. Зорієнтована на радикальні інновації
	2. Зорієнтована на інкрементальні інновації
	3. Зорієнтована на псевдоінновації
	4. Стратегія імітації інновацій
	5. Стратегія дифузії інновацій
Ставлення до конкуренції	1. Наступальна стратегія
	2. Оборонна стратегія
	3. Імітаційна стратегія
Зростання ринку	1. Високого зростання
	2. Обмеженого зростання
	3. Консолідації
Інтеграція — логістика — кооперація	1. Стратегія незалежності
	2. Стратегія співучасті
	3. Стратегія кооперації
	4. Стратегія придбання
Техніка — технологія	1. Стратегія інвестування
	2. Стратегія модернізації
	3. Стратегія заміщення
	4. Стратегія високих технологій

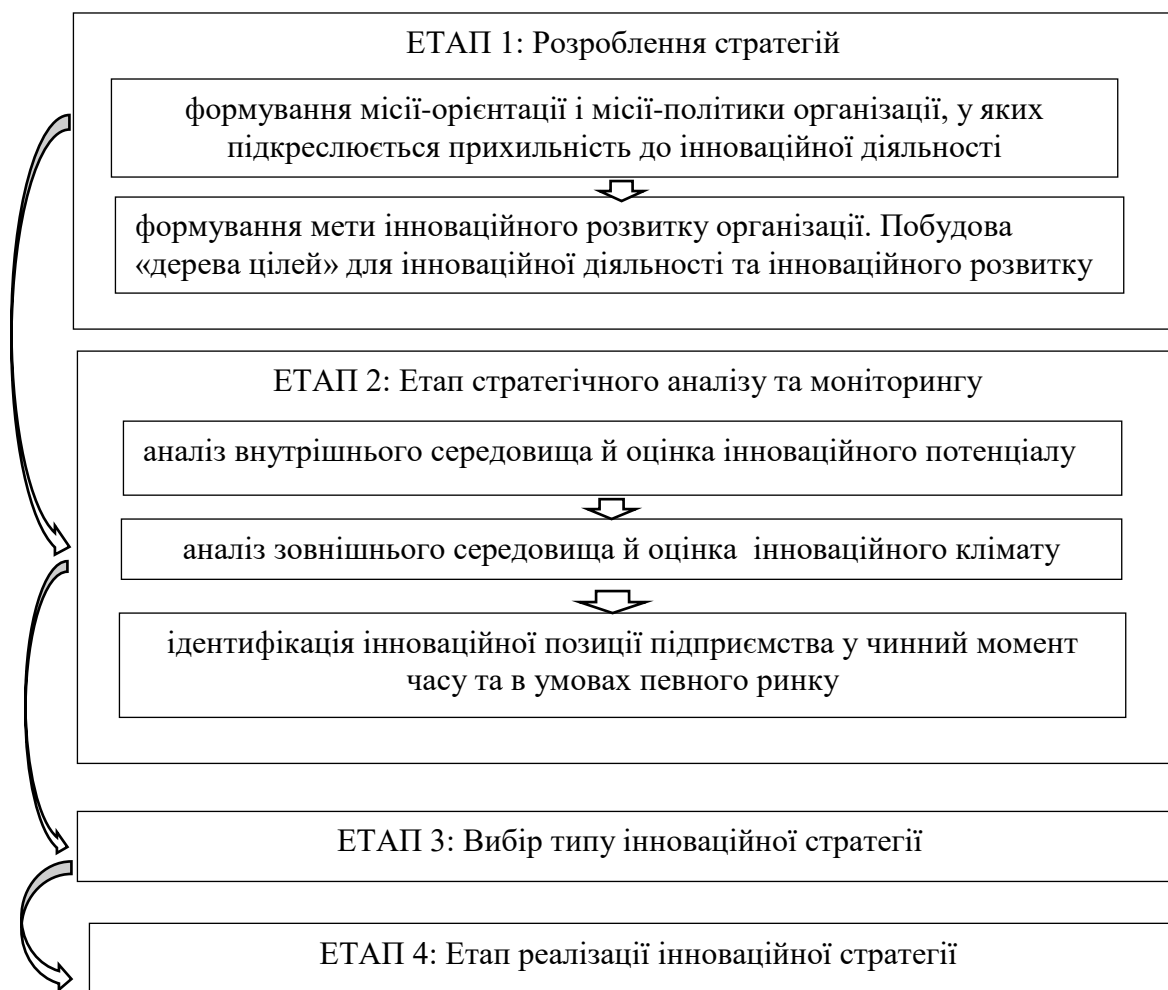


Рисунок 3.24 – Основні етапи розробки інноваційної стратегії підприємства

3.6. Інноваційний потенціал підприємства та його вимірювання



Рисунок 3.25 – Місце інноваційного потенціалу у загальному потенціалі підприємства

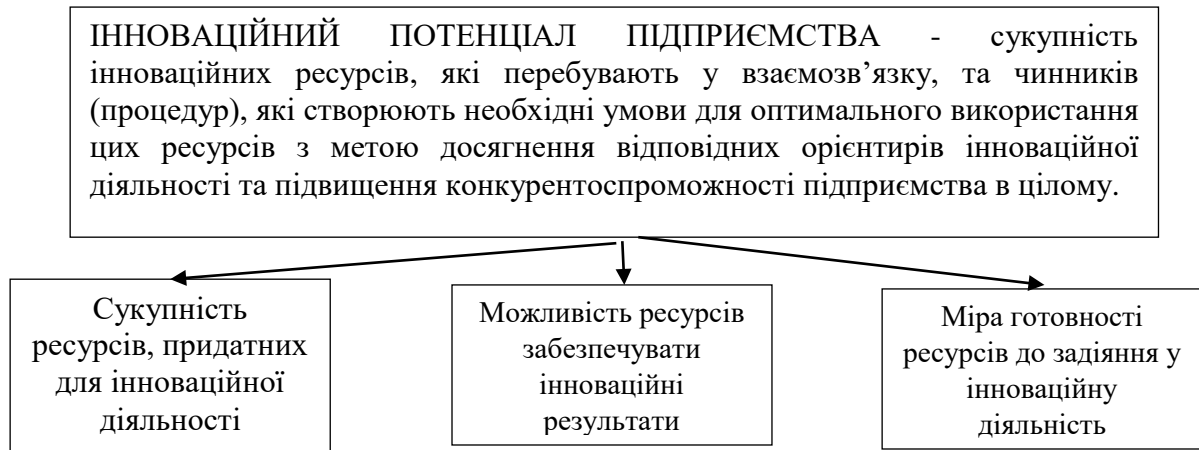


Рисунок 3.26 – Сутність та триєдина роль інноваційного потенціалу підприємства [23]

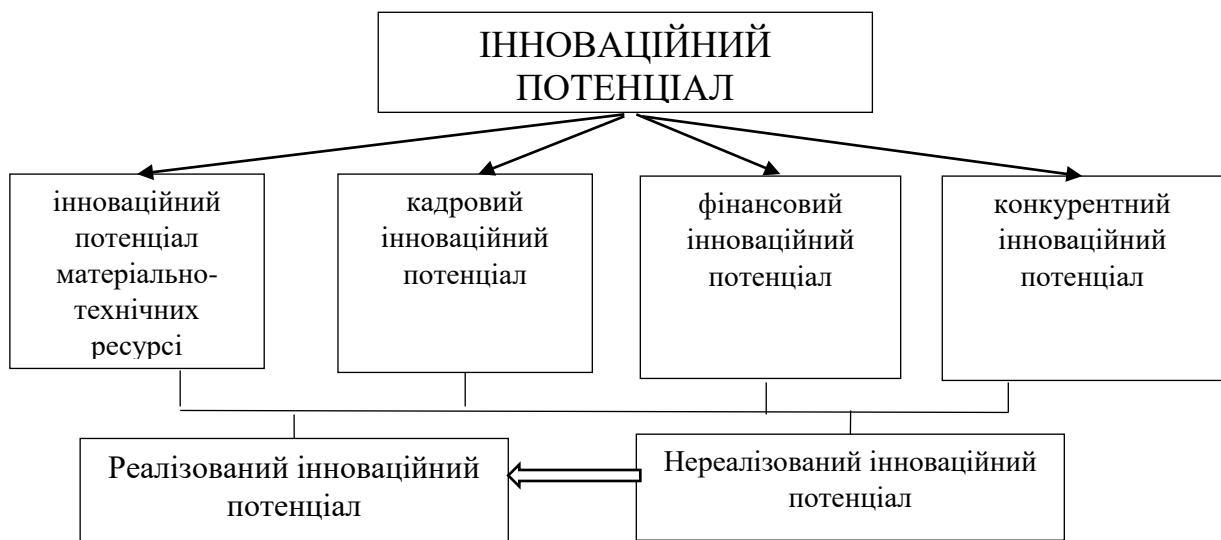


Рисунок 3.27 – Складові інноваційного потенціалу підприємства

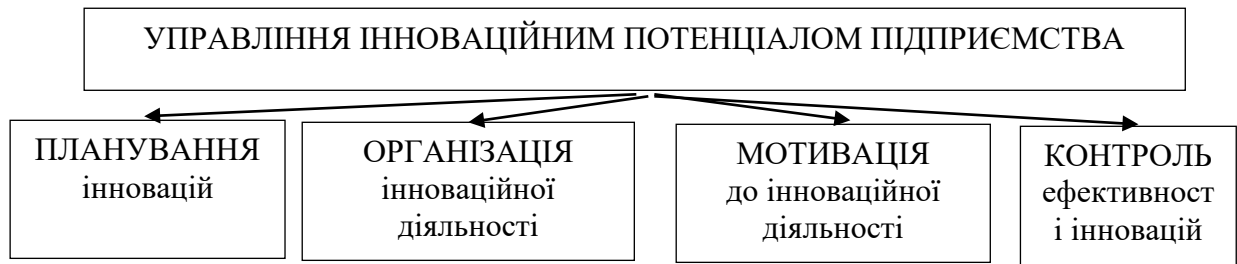


Рисунок 3.28 – Управління інноваційним потенціалом як процес

Таблиця 3.4 - Характеристика методик оцінювання інноваційного потенціалу підприємства (ІПП)

Науковець	Стислий опис методики
Трифилова А. А. [23, с. 67-72]	Вимірювання ІПП передбачає вимірювання знань, які «зберігаються» в головах людей. При вимірюванні ІП фірм в країнах, що розвиваються, рекомендується особливу увагу звернути на дослідження людських ресурсів; взаємозв'язків; інформаційні та комунікаційні технології, їх освоєння й використання; типи систем підтримки прийняття рішень, що впроваджені керівництвом фірми, а також реальний потенціал фірм стосовно засвоєння знань
Чабан В. Г. [24, с. 142-148]	ІПП пропонується оцінювати шляхом аналізу показників трудового та науково-технологічного потенціалу підприємства
Миллер Б. [25, с. 25-31]	Інтегральний показник ІПП пропонується визначати експертним методом як суму трьох зважених узагальнених показників: наукового потенціалу, потенціалу науково-технічних розробок та сприйнятливості інновацій. Узагальнені показники розраховуються на основі зважених оцінок сукупності часткових показників
Галушко Є.С. [26]	Загальний рівень ІПП визначається експертним методом як сума зважених оцінок складових ІП (матеріально-технічного, кадрового, науково-дослідницького, фінансово-економічного та організаційно- управлінського потенціалів). Рівень кожної складової визначається шляхом порівняння її фактичних (бальних) значень (від 0 до 10 балів) з тими значеннями, які є оптимальними для ефективного здійснення інноваційного розвитку підприємства (завжди дорівнює 10 балам). Загальну кількість балів, що характеризують стан кожної складової визначають як суму зважених бальних оцінок часткових показників, що характеризують вказану складову. Методика передбачає аналіз 200 часткових показників. Визначений загальний рівень ІП переводять в якісну величину з використанням орієнтовної шкали: (0; 0,33) – низький; (0,33 – 0,67) – середній; (0,67 – 1) – високий

Таблиця 3.5 - Внутрішня оцінка інноваційного потенціалу підприємства

Складова ІПП	Оцінка складової ІПП		
	Існуючий потенціал		Потенціал розвитку
	Реалізований	Нереалізований	
Технічна складова ІПП			
Кадрова складова ІПП			
Фінансова складова ІПП			
Конкурентна складова ІПП			
Разом ІПП			

3.7. Ефективність інноваційної діяльності на підприємстві та її забезпечення

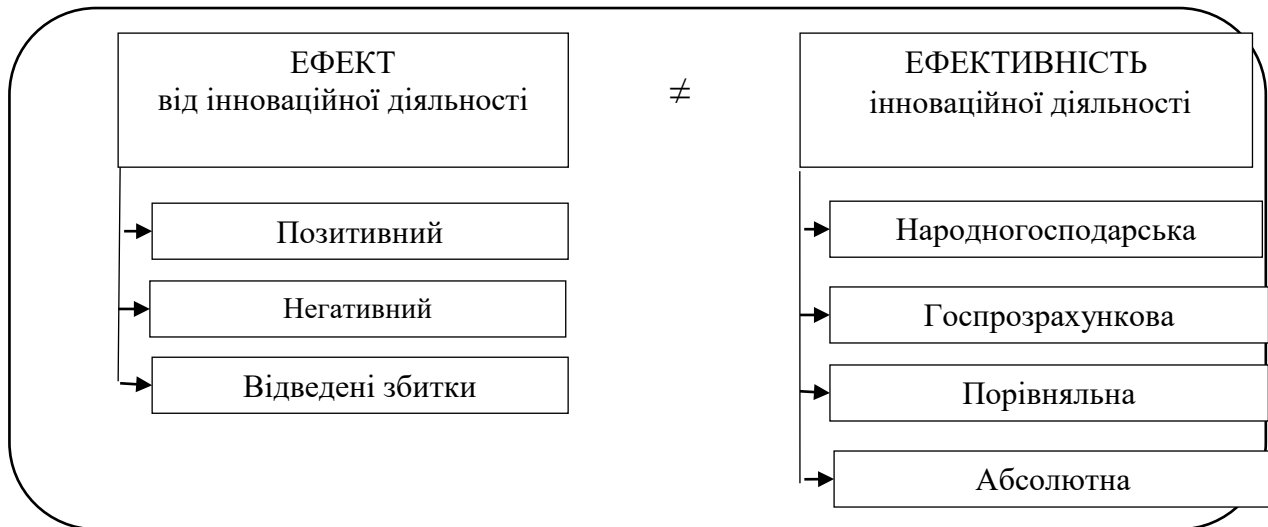


Рисунок 3.29 – Ефект та ефективність інноваційної діяльності на підприємстві та підходи до їх трактування

Таблиця 3.6 – Оцінювання ефективності інноваційної діяльності

1. Грошовий потік підприємства, як сума чистого прибутку (ЧП), генерованого інноваційним проектом за певний період та амортизаційних відрахувань (АВ):	$ГП = ЧП + АВ,$	(7.1)
2. Показник чистої теперішньої вартості інноваційних проектів (NPV). Основна ідея NPV полягає в тому, щоб знайти різницю між первісними інвестиційними витратами та майбутніми доходами, виражену у скорегованій з урахуванням фактору часу вартісній величині:	$NPV = PV - I_0,$ де PV – теперішня вартість грошового потоку, гр.од. I_0 - сума первісних інвестиційних витрат на інновації, гр.од.	(7.2)
3. Індекс рентабельності інноваційного проекту (PI) показує, скільки одиниць теперішньої вартості грошового потоку (PV) приходить на одиницю прогнозованих первісних витрат:	$PI = \frac{PV}{I_0}$	(7.3)
4. Під внутрішньою нормою доходності розуміють відсоткову ставку, при якій чиста теперішня вартість інвестиційного проекту дорівнює 0. IRR визначається рішенням рівняння, вигляд якого залежить від урахування ступенем ризиковості даного проекту:	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{A_t * CF_t}{(1 + IRR)^t} - I_0 = 0$ де IRR – внутрішня норма доходності	(7.3)



Рисунок 3.30 – Види мотивів до інноваційної діяльності наукових та науково-технічних кадрів підприємства

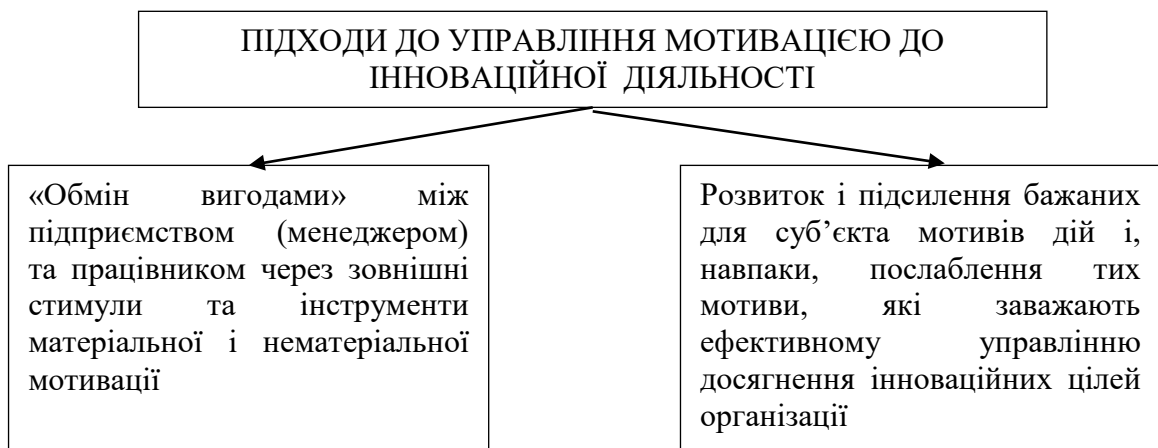


Рисунок 3.31 – Основні підходи до управління мотивацією наукових та науково-технічних кадрів підприємства

Питання, тести для самоконтролю

1. Охарактеризуйте інновації як економічну категорію, їх значення для сучасного менеджменту.
2. Які існують основні ознаки для класифікації інновацій?
3. Інновації в теоріях економічного розвитку.
4. Що таке кластер інновацій? У якій науковій теорії він застосовується у якості ключової концепції?
5. Охарактеризуйте становлення теорії інноватики та її сучасні концепції.
6. Охарактеризуйте інноваційний процес та інноваційну діяльність як об'єкти управління в системі менеджменту підприємства.
7. Як лаг інновацій пов'язаний із дифузією інновацій? Наведіть приклади.
8. Назвіть основні рушійні сили ринку інновацій? Чи мають вони національні особливості?
9. Оцінка факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність організації та її особливості.

10. Сутність та принципи регулювання інноваційної діяльності.
11. Державні установи регулювання державної інноваційної діяльності в Україні.
12. Назвіть основні методи державного регулювання інноваційної діяльності, які з них є на Вашу думку найбільш ефективними?
13. Назвіть основні організаційні форми інноваційних підприємств.
14. Охарактеризуйте найбільш поширені типи організаційних структур інноваційних підприємств
15. Для кожного типу організаційних структур реалізації інновацій визначте можливі джерела фінансування.
16. Зазначте недоліки, які притаманні венчурним фірмам, технопаркам, технополісам та фірмам-інкубаторам. Які Ви вбачаєте шляхи подолання цих недоліків?
17. Що таке інноваційний менеджмент? На якому рівні менеджменту коректно застосовувати даний термін?
18. Що таке інноваційна стратегія? Яке її місце у стратегічному набору підприємства?
19. Назвіть основні типи інноваційних стратегій підприємства. чи можливо реалізувати комплекс інноваційних стратегій? Якщо так, то приведіть приклади та умови для такої реалізації.
20. Охарактеризуйте основні етапи реалізації інноваційної стратегії на підприємстві. Хто відповідає за реалізацію кожного етапу?
21. Що таке інноваційний потенціал підприємства? Як він пов'язаний із виробничим потенціалом підприємства та його складовими?
22. Які методики застосовуються для оцінювання інноваційного потенціалу підприємства? На скільки вони є універсальними?
23. 1. Економічний ефект та економічна ефективність інноваційної діяльності на підприємстві це одне й теж?
24. Як здійснюється розрахунок економічної ефективності інноваційної діяльності? Чи може вона мати від'ємне значення?
25. Що таке відведені збитки? Як вони пов'язані із інноваційною діяльністю на підприємстві?
26. Як пов'язані інноваційна та інвестиційна діяльність підприємства? Відповідь поясніть на прикладі.
27. Надайте характеристику найбільш дієвих мотиваційних інструментів для заохочення до інноваційної діяльності.

Тести

1. Діяльність, спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг

- А. інноваційна діяльність
- В. інноваційна стратегія
- С. інноваційний лаг

D. новаторство

2. Продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результатом фундаментальних, прикладних та експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання роботи

A. інновація

B. патент

C. ліцензія

D. відкриття

3. Інноваційний лаг – це

A. період між запуском у виробництво новації та її випуском

B. період між появою інновації та її впровадженням

C. період між етапами життєвого циклу інновацій

D. період між здійсненням наукового відкриття та його патентним оформленням

4. Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді введеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності

A. патент

B. ліцензія

C. інновація

D. франшиза

5. Завершальним в інноваційному процесі є

A. наукова діяльність

B. комерціалізація нововведення

C. дослідження

D. аналіз

6. Процес поширення нововведення для використання у нових місцях, сферах чи умовах, називається

A. інноваційний лаг

B. інваріантність нововведення

C. дифузія нововведення

D. мобільність нововведення

7. Підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві

A. інноваційний менеджмент

B. операційний менеджмент

C. виробничий менеджмент

D. стратегічний менеджмент

8. Політика спрямована на створення сприятливих умов для розвитку інноваційних процесів; на концентрацію фінансових ресурсів на пріоритетних напрямках науки, зменшення ризику приватних компаній у процесі розробки нової високотехнологічної продукції; складання комплексних прогнозів національного інноваційного розвитку; формування цільових науково-технічних програм; створення ринку для нововведень, скорочення витрат фірм, що здійснюють

НДДКР; на поширення науково-технічних знань як найважливішого економічного ресурсу, це

- A. інноваційна політика
- B. наукова політика
- C. соціальна політика
- D. бюджетна політика

9. Метою державної інноваційної політики є

- A. формування сприятливого соціально-економічного середовища для створення та запровадження інновацій, ініціювання та регулювання інноваційних процесів в державі
- B. стимулювання інновацій шляхом сприяння конкуренції, фінансових субсидій
- C. ініціювання та регулювання інноваційних процесів, стимулювання інновацій шляхом сприяння конкуренції, фінансових субсидій
- D. сприяння технічному переоснащенню традиційних галузей, згортання нерентабельних виробництв

10. Великими організаціями і компаніями, які здійснюють масове виробництво продукції яка постачається на інноваційний ринок притаманна

- A. віолентна інноваційна стратегія
- B. комутантна інноваційна стратегія
- C. патієнтна інноваційна стратегія
- D. експлерентна інноваційна стратегія

11. Компанії, які пристосувалися до вузьких сегментів великих ринків за рахунок спеціалізації нової і модернізованої продукції з унікальними характеристиками реалізують

- A. комутантну інноваційну стратегію
- B. віолентну інноваційну стратегію
- C. патієнтну інноваційну стратегію
- D. експлерентну інноваційну стратегію

12. Мета технопарків

- A. комерціалізація науково-технічної діяльності, забезпечення швидкого просування наукових досягнень у виробничу сферу
- B. отримання надприбутків
- C. беззбиткова діяльність
- D. благодійна діяльність у сфері інновацій та наукової діяльності

13. Й. Шумпетер був послідовником

- A. Енгельса Ф.
- B. Кондратьєва М.
- C. Маркса К
- D. Леніна В

14. Державне регулювання інноваційної діяльності - Україні регламентується

- A. Законом України «Про інноваційну діяльність»
- B. Законом України «Про новації»
- C. Господарським кодексом України

D. Цивільним кодексом України

15. Специфічна організаційна структура, очолювана керівником проекту та створена у період здійснення проекту, це

- A. команда проекту
- B. інвестор(и)
- C. замовники
- D. ліцензори

16. Різниця між сумою щорічних доходів від реалізації інноваційного проекту та витратами на нього, приведеними до одного періоду за допомогою дисконтування — це

- A. строк окупності проекту
- B. внутрішня норма дохідності проекту
- C. чиста приведена вартість проекту
- D. чистий приведений дохід

17. Мотивація включає в себе

- A. ціль
- B. мотиви
- C. фактори
- D. всі вище перелічені фактори

18. Мотивацією винаходів і нововведень найчастіше є

- A. людська цікавість
- B. бажання заробити більше грошей і просунутися в суспільстві
- C. бажання краще й ефективніше виконати роботу
- D. усе попереднє

19. Кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді виведеного на ринок нового чи вдосконаленого продукту, технологічного процесу, що використовується у практичній діяльності

- A. патент
- B. ліцензія
- C. інновація
- D. відкриття

20. До наукової діяльності можуть спонукати такі мотиви

- A. самореалізація
- B. соціальні мотиви (прагнення принести користь суспільству)
- C. пізнавальний інтерес, пошук істини
- D. всі наведені відповіді вірні

Ситуації для обговорення

Завдання 3.1. Ознайомтесь із організаційною структурою будь-якого підприємства регіону (на вибір студентів академічної групи). Визначте перелік підрозділів, які реалізують функції інноваційного менеджменту. Запропонуйте напрями удосконалення організації інноваційного менеджменту.

Завдання 3.2. Здійсніть дослідження регіональних інноваційних програм та визначте їх пріоритетні напрямки, характерні для певних регіонів. Чим це пояснюється?

Завдання 3.3. Складіть перелік із п'яти основних досягнень державної інноваційної політики України.

Завдання 3.4. Складіть класифікаційний опис для наступних інновацій,:

- вихід на ринок одноразових мобільних телефонів;
- використання нових світловідзеркалюючих клеїв для кріплення конструкційних елементів замість зварювання;
- освоєння нового родовища корисних копалин з високим вмістом рідкоземельних металів;
- створення центру стратегічних досліджень у нафтовидобувній промисловості/

Завдання 3.5. Складіть таблицю порівняльних переваг та недоліків таких парт організаційних утворень:

- технопарк та фірма-інкубатор;
- технополіс та венчурна фірма;
- венчурна фірма та фірма-інкубатор.

Завдання 3.6. Складіть портрет типового менеджера, який в Україні займається реалізацією інноваційної діяльності.

Завдання 3.7. Обґрунтуйте, які матеріальні форми мотивації персоналу є доцільними для стимулювання інноваційної активності на підприємствах виробничої та невиробничої сфери.

Терміни і визначення

Бізнес-інкубатор - це організаційна структура, яка ставить за мету створення сприятливих умов для ефективної діяльності новоутворених малих інноваційних фірм, які реалізують цікаві наукові ідеї.

Венчурне підприємство – підприємство, продукцією якого є пов'язані з ризиком інновації різного типу: в галузі наукових досліджень, технології створення нових продуктів, організації виробництва, маркетингу.

Винахід – це результат науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт (НДДКР), що відображає принципово новий механізм, який може стати основою появи значної частини процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП.

Відкриття – це науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі знання, розкриває досі невідомі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на НТП і розвиток цивілізації, служить джерелом винаходів [10].

Державна інвестиційна політика – складова економічної політики, що проводиться державою у вигляді становлення структури та масштабів інвестицій, напрямів їх використання, джерел отримання інвестиційних ресурсів. Комплекс структур і механізмів, які забезпечують одержання, накопичення науково-технічних знань у країні й умови їх використання, складають **національну систему нововведень**. При використанні **методів прямого регулювання інноваційної діяльності** держава бере на себе ініціативу у виборі пріоритетів науково-технічного розвитку, фінансування та стимулювання розроблення важливих національних інноваційних програм.

Державне регулювання економіки – діяльність держави з підтримання стабільності відтворення та забезпечення умов для розвитку економіки [18].

Дифузія нововведення – процес його поширення для використання у нових місцях, сферах чи умовах.

Ефект – це (лат. effectus — завершений, закінчений, розвинений) — результат, наслідок будь-яких причин, дій; результат діяльності.

Ефективність – це економічна категорія, що відображає співвідношення між одержаними результатами і витраченими на їх досягнення ресурсами.

Інноватор – особа, яка ініціює процес впровадження інновації і бере на себе відповідальність за його реалізацію [11].

Інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери

Інноваційна віолентна стратегія застосовується великими організаціями і компаніями, які здійснюють масове виробництво і виходять на масовий ринок із своєю або придбаною за відповідними угодами, інноваційною продукцією.

Інноваційна експлерентна стратегія застосовується фірмами, які виходять на ринок з радикально інноваційним продуктом з метою захоплення частки ринку.

Інноваційна комутантна стратегія - застосовується фірмами різноманітного масштабу, які знайшли можливості пристосуватись до умов попиту місцевих ринків і знайшли свої ніші, які не встигли зайняти «віоленти» і «пацієнти» [9, 11, 22].

Інноваційна патієнтна стратегія застосовується середніми і потужними фірмами, які пристосувалися до вузьких сегментів великих ринків за рахунок спеціалізації нової і модернізованої продукції з унікальними характеристиками .

Інноваційна політика - це система науково-технічних, виробничих, управлінських, організаційних, фінансових та інших заходів з ініціювання інноваційних процесів та підвищення їх економічної та соціальної ефективності. Інноваційна політика є важливою частиною державної економічної політики, але разом з тим має самостійний характер і є динамічним інструментом державного господарювання та підприємництва

Інноваційна стратегія — один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, для галузі ринку, споживачів, країни в цілому.

Інноваційний лаг – період між появою інновації та її впровадженням.

Інноваційний менеджмент – підсистема менеджменту, метою якої є управління інноваційними процесами на підприємстві.

Інноваційний менеджмент у загальному вигляді — це складний механізм дії керуючої системи, яка створює для інноваційного процесу та інноваційної діяльності сприятливі умови й можливості для розвитку і досягнення ефективного результату.

Інноваційний потенціал — це сукупність різних видів ресурсів, включаючи матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні та інші ресурси, необхідні для здійснення інноваційної діяльності [27].

Інноваційний потенціал підприємства - сукупність інноваційних ресурсів, які перебувають у взаємозв'язку, та чинників (процедур), які створюють необхідні умови для оптимального використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності та підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.

Інноваційний процес – процес перетворення наукового знання в інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та її практичного використання.

Інформаційні інноваційні ресурси – сукупність різних видів наукової інформації, комп'ютерні системи, система захисту інформації, науково-технічна література, науково-технічна документація тощо.

Кадрові інноваційні ресурси – працівники, які спроможні виробляти й ефективно реалізовувати нові ідеї та інновації.

Кластер інновацій – сукупність базисних нововведень, що визначають технологічний устрій економіки протягом тривалого часу [1]

Матеріальні (матеріально-технічні) інноваційні ресурси – технічна база та оборотні активи інноваційної діяльності.

Методи непрямого регулювання створюють економічні та правові умови для прискорення інноваційного розвитку, проте це не означає, що такі умови мають бути однакові для всіх галузей розвитку науки і техніки [17].

Мотивація як функція управління означає сукупність рушійних сил, що стимулюють усіх учасників інноваційного процесу і кожного окремо до активної діяльності.

Наукові та науково-технічні кадри — це професійно підготовлені спеціалісти, які являють собою особливу соціально-професійну спільноту.

Новація (лат. – оновлення, зміна) – продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних та експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення ефективності виконання робіт [4].

Організаційні інноваційні ресурси – наявна організаційна культура, концепція управління підприємством, організаційна структура управління, форми організації та управління інноваційною діяльністю.

Оцінка інноваційного потенціалу підприємства – це перш за все оцінка його можливостей здійснювати та генерувати нововведення різного рівня та типу з метою отримання додаткового економічного прибутку чи іншої вигоди для підприємства.

Процес управління інноваційним потенціалом підприємства повинен представлятися у вигляді сукупності взаємозв'язаних функцій – організації, планування, мотивації та контролю, які забезпечуватимуть досягнення мети й системи цілей управління інноваційним потенціалом суб'єкта господарювання.

Стимулювання (стимул) — це засіб, за допомогою якого здійснюється мотивація.

Технопарк – це територіально відокремлений комплекс, заснований на базі провідного університету, що включає в себе наукові установи, промислові

підприємства, інформаційні, сервіси та виставкові комплекси, комфортні житлово-побутові умови.

Технополіс – структура, яка за своєю діяльністю подібна до технопарку, але вона знаходиться в межах конкретного невеликого міста (населеного пункту), розвиток якого і забезпечується через технополіс.

Типи бізнес-інкубаторів: 1) безприбуткові – ті, що працюють із залученням коштів місцевих органів влади; 2) прибуткові – ті, що не надають пільг при здачі в оренду свого майна; 3) філії вищих навчальних закладів, які надають ефективну підтримку підприємствам, що збираються опанувати високотехнологічну продукцію. [9, 15, 19].

Фінансові інноваційні ресурси – різноманітні кошти, необхідні для виконання інноваційних процесів (власні, кредитні, бюджетні, інвестиційні).

Список літератури

1. Шумпетер Й. Теорияэкономическогогоразвития. Экономическаямысльзапада / пер. снем: В.С. Ав-тономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко. М. : Прогресс, 1982. 455 с.
2. Буковецька, Ю. І. Сучасні підходи до визначення сутності та класифікації інновацій. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2014. Том 17. № 1. С. 32-37.
3. Даниленко Ю.А. Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. *Наука та інновації*. 2018. Т. 14, № 3. С. 15-30
4. Йохна М.А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності: навчальний посібник. Київ : Академія, 2005. 400 с.
5. Генезис понятия "інноваційний розвиток" / М. М. Аджавенко. *Збірник наукових праць Державного економіко-технологічного університету транспорту. Сер. : Економіка і управління*. - 2013. - Вип. 25. - С. 180-194.
6. Маркс К., Енгельс Ф. Критика политической экономии: соч. 2-е изд. Т.13. М.: Госполитиздат, 1959. 517 с.
7. Кондратьев Н.Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М.: ЗАО "Издательство "Экономика", 2002. 767 с.
8. Туган-Барановський М.І. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории англии К.: Наук. думка, 2004. 368 с.
9. Завлин П.Н. Основы инновационного менеджмента: Теория и практика: учебное пособие / Под ред. П.Н. Завлина [и др.]. М.: Экономика, 2004. 369 с.
10. Копитко М. І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.
11. Инновационный потенциал: современное состояние и перспективы развития : монография / [В. Г. Матвейкин, С. И. Дворецкий, Л. В. Минько и др.] – М. : Машиностроение-1, 2007. 284 с.
12. Про інноваційну діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2002. № 36. Ст. 266. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/40-15>.

13. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2000. № 28. Ст. 22. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1646-14>.
14. Про державне регулювання діяльності в трансфері технологій: Закон України. Відомості Верховної Ради України. 2006. № 45. Ст. 434. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/143-16>.
15. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.
16. Гаман Л. В. Державне управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід : Монографія. К. : Вікторія, 2004. 312 с.
17. Державне регулювання інноваційної діяльності. URL: <http://mmix.cv.ua/wp-content/uploads/InnvPol-20.pdf>
18. Кирєєв С. І. Державне регулювання економіки // Енциклопедія Сучасної України: електронна версія [веб-сайт] / гол. редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ: Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2006. URL: http://esu.com.ua/search_articles.php?id=26151
19. Завлін П. Н. Основи інноваційного менеджменту. М: Фенікс, 2011. 174с.
20. Василенко О.В. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / за ред.. В.О. Василенко. К.: Центр навч. л-ри, 2003. 440 с.
21. Сутнісна характеристика інновацій та інноваційних процесів. URL: <http://elib.lutskntu.com.ua/book/fb/pesp/2012/12-40/page5.html>
22. Пашута М.Т., Шкільник О.К. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання: навч. посіб. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 118 с.
23. Верба В.А., Новікова І.В. Методичні рекомендації з оцінки інноваційного потенціалу підприємства. *Проблеми науки*. 2003. №4. с.22.
23. Трифилова А. А. Анализ инновационного потенциала предприятия. *Инновации*. 2003. №6. С. 67-72.
24. Чабан В. Г. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Фінанси України*. 2006. №5. С. 142-148.
25. Миллер Б. Инновационное развитие и сетевое управление. *Проблемы теории и практики управления*. 2011. №9 С.25-32.
26. Галушко Є.С. Підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу в умовах переходу до ринкових відносин (на прикладі промислових підприємств Донбасу). Автореф. дис. канд. екон. наук.: 08.06.02/ Ін-т економіки промисловості. Донецьк, 1999. 23 с.
27. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент : Уч. пособие. СПб.: Питер. 2000. 432 с.

РОЗДІЛ 4

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ

Основні теми

- 4.1. Загальна характеристика та концепції управління проєктами
- 4.2. Класифікація проєктів та організація проєктної діяльності
- 4.3. Системний підхід в управлінні проєктами
- 4.4. Основи проєктного аналізу
- 4.5. Оточення та організаційна структура проєкту
- 4.6. Життєвий цикл та фази проєкту
- 4.7. Планування проєкту у часі. Календарне планування проєкту
- 4.8. Процес управління проєктом та його автоматизація
- 4.9. Управління проєктом за часовими параметрами
- 4.10. Управління проєктними витратами, фінансування та бюджетування
- 4.11. Планування кеш-фло та управління грошовими потоками
- 4.12. Бізнес-план та оцінка ефективності проєкту
- 4.13. Управління проєктними ризиками
- 4.14. Управління якістю проєктів. Контроль якості проєкту
- 4.15. Варіаційне та імітаційне моделювання в управлінні проєктами
- 4.16. Контроль виконання проєкту. Методи контролю реалізації проєкту

4.1. Загальна характеристика та концепції управління проєктами

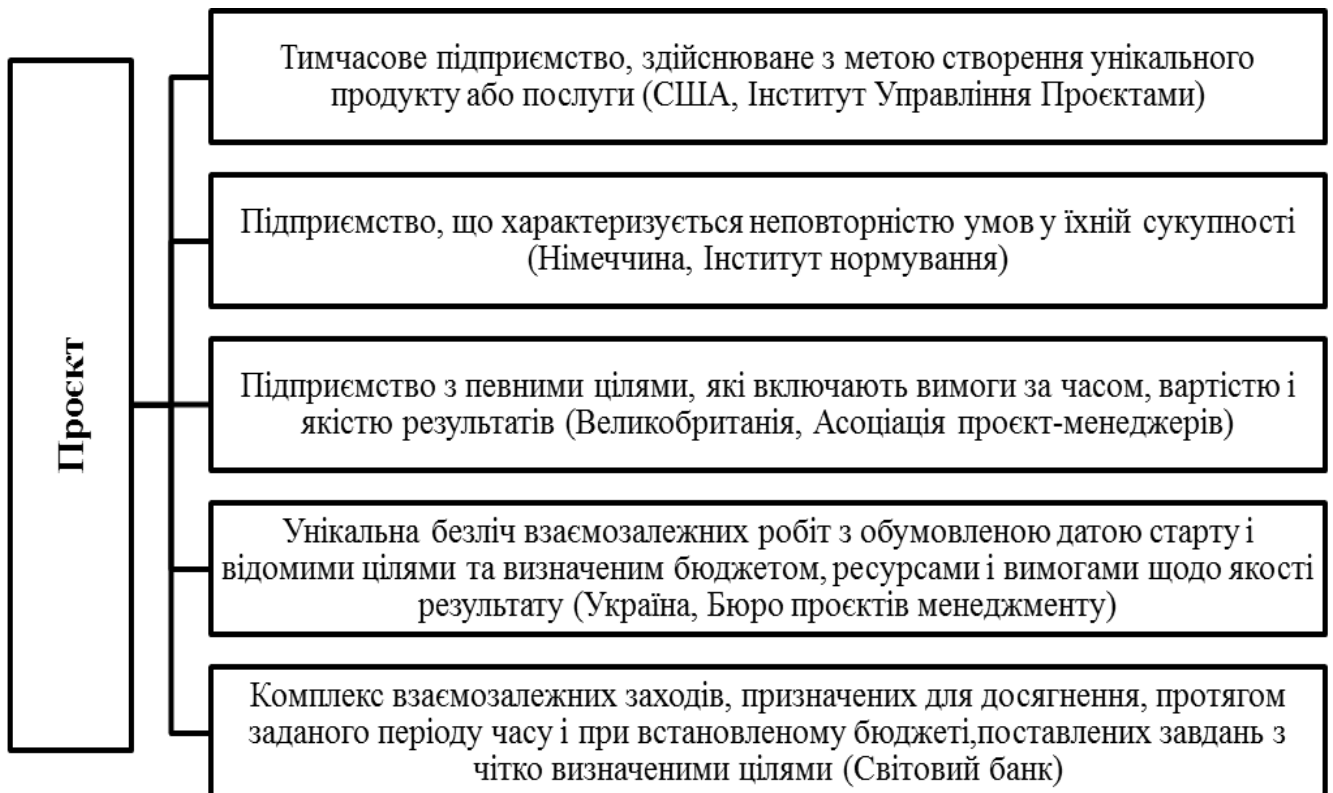


Рисунок 4.1 – Поняття «проєкту», що використовується різними організаціями

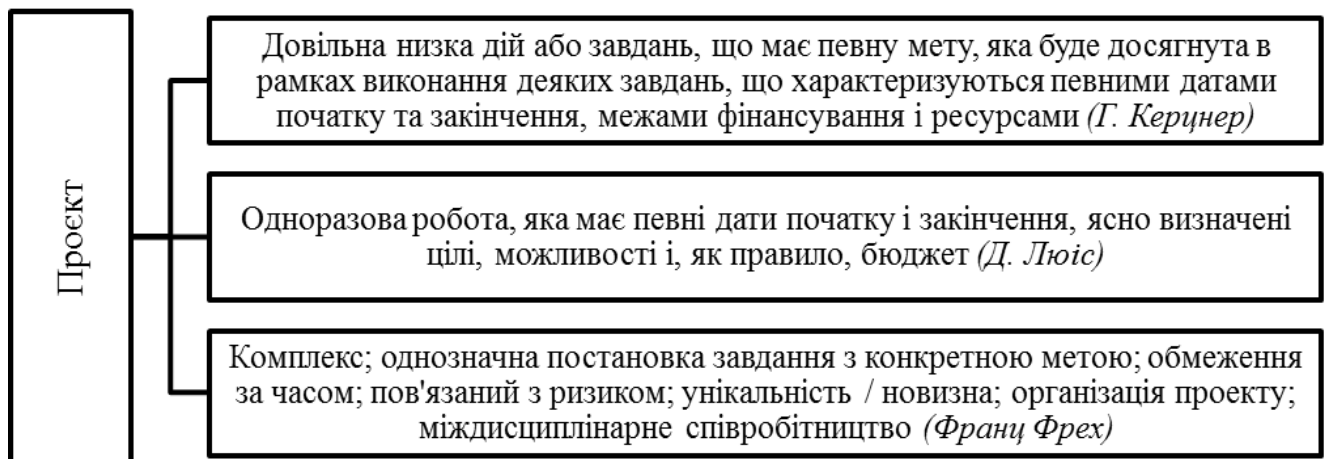


Рисунок 4.2 – Поняття «проекту» за різними авторами

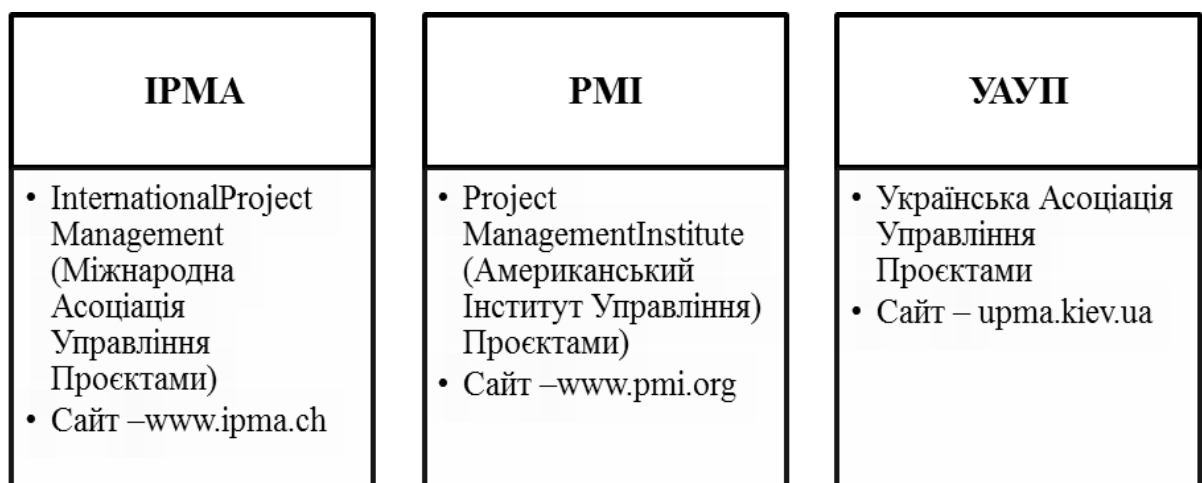


Рисунок 4.3 – Проектні організації



Рисунок 4.4 – Системи управління проектами [11]

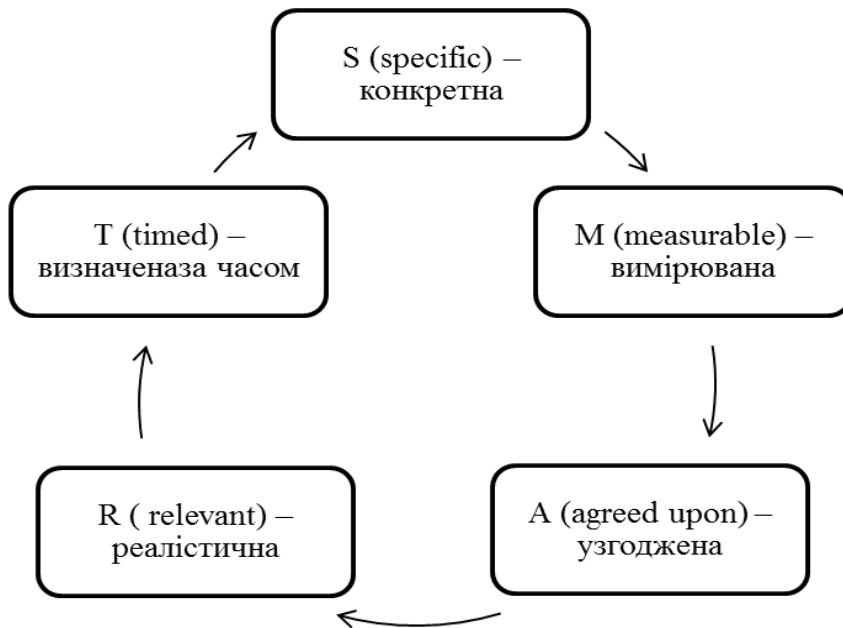


Рисунок 4.5 – SMART-критерії постановки цілей проекту [7]



Рисунок 4.6 – Концепції управління проектами [3]

4.2. Класифікація проектів та організація проектної діяльності

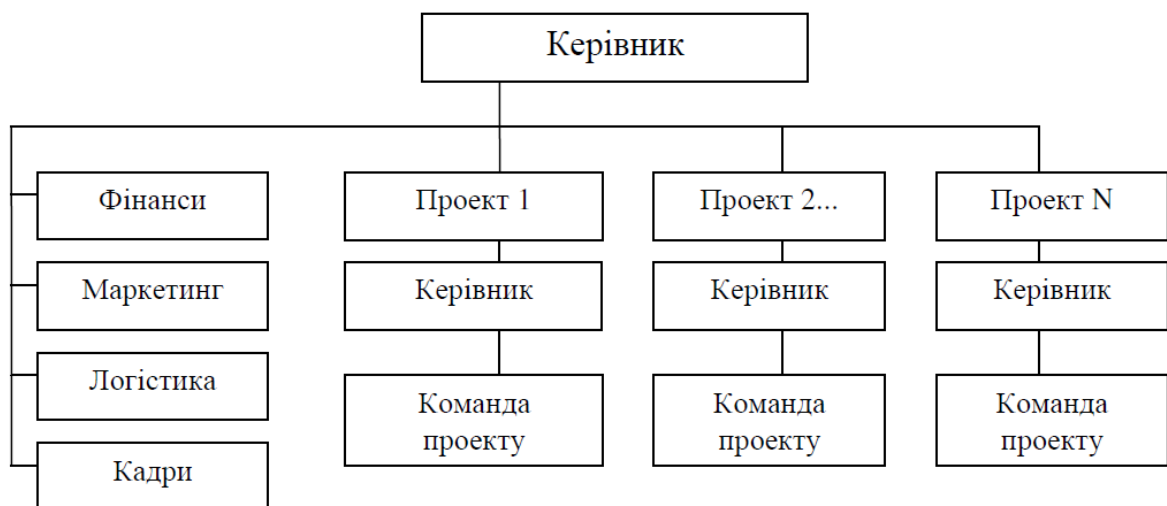


Рисунок 4.7 – Проектна організація в управлінні проектами [4]



Рисунок 4.8 – Класифікація проєктів



Рисунок 4.9 – Складові частини інформаційної системи управління проєктами ІСУП [7]

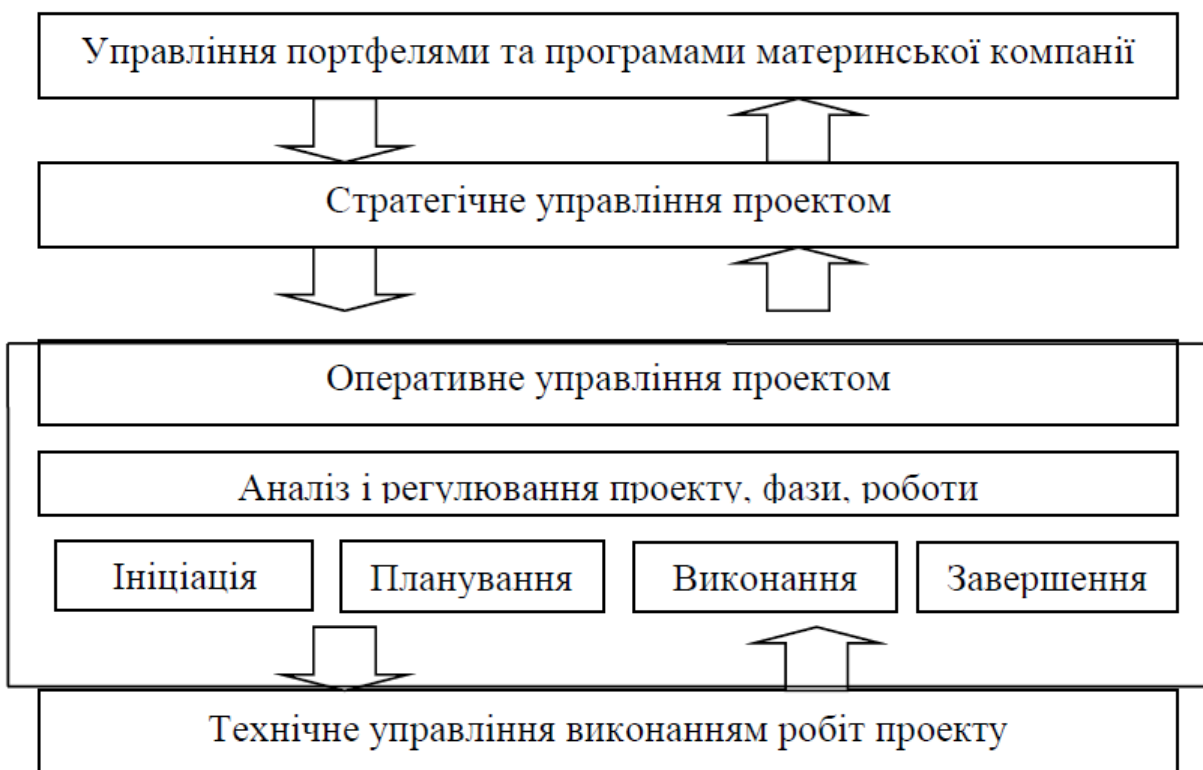


Рисунок 4.10 – Система та рівні управління проєктами [10]

Таблиця 4.1 – Переваги та недоліки організації проєктного типу [5]

Переваги	Недоліки
Проєкт має цілісну горизонтальну спрямованість, що забезпечується широкими повноваженнями менеджера проєкту	Дублювання функціональних обов'язків та зниження ефективності використання ресурсів
Пряме підпорядкування співробітників менеджеру проєкту, цілеспрямованість зусиль персоналу	Менеджер проєкту формує, як правило, додатковий запас ресурсів, який не використовується
Короткі комунікаційні зв'язки між співробітниками та керівником проєкту, а від нього до материнської компанії	Непослідовність в реалізації організаційних процедур та загальних принципів функціонування
Гнучкість в управлінні проєктом, спільність підготовки рішень та управління	В разі одночасного виконання декількох проєктів може існувати негативна конкуренція між проєктами та командами, що їх виконують

4.3. Системний підхід в управлінні проєктами

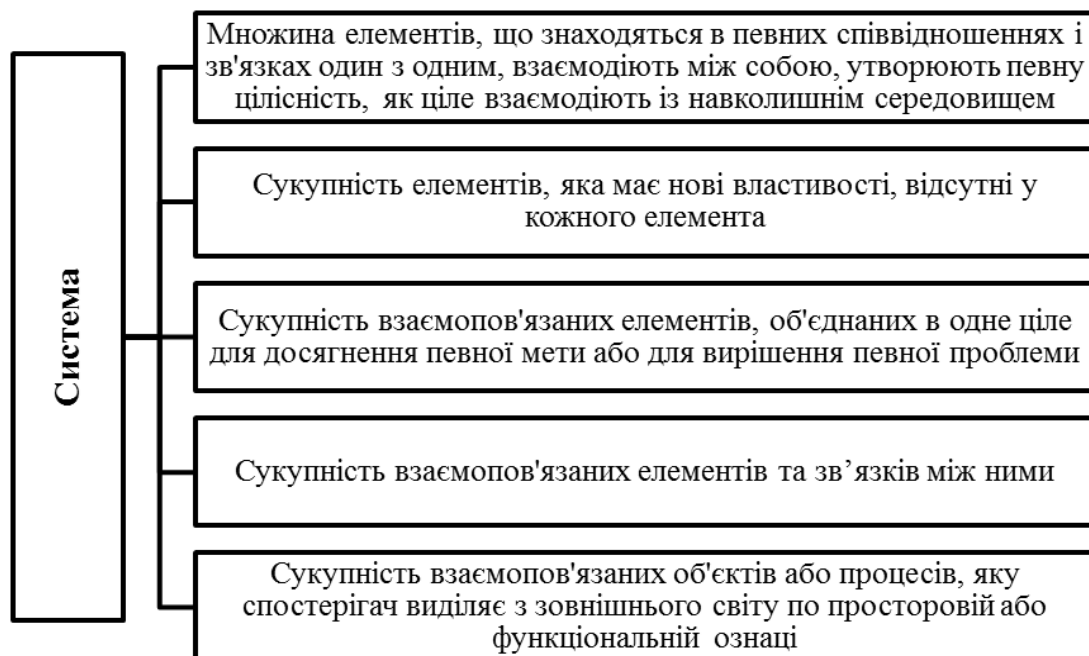


Рисунок 4.11 – Альтернативні тлумачення поняття «системи»



Рисунок 4.12 – Структурно-логічний підхід до управління розвитком проєкту як системи [12]



Рисунок 4.13 – Принципи системного підходу в управлінні проєктами

Таблиця 4.2 – Процеси управління проєктами [6]

Процес	Зміст процесу
Процеси ініціації (Initiating Processes)	Націлені на ухвалення рішення про початок проєкту в цілому або окремої його фази
Процеси планування (Planning Processes)	Полягають у виявленні цілей і критеріїв успіху проєкту, а також розробці робочих схем їх досягнення
Процеси виконання (Executing Processes)	Координують людські й інші види ресурсів під час реалізації проєкту
Процеси аналізу (Analysis Processes)	Дозволяють визначати відповідність плану й виконання проєкту поставленим цілям і критеріям успіху, ухвалювати рішення щодо необхідності використання коригувальних впливів
Процеси контролю (Controlling Processes)	Обґрунтовують необхідність коригувальних впливів, а також забезпечують їх узгодження, затвердження й застосування
Процеси завершення (Closing Processes)	Оформляють завершення проєкту в цілому або окремо взятої його фази

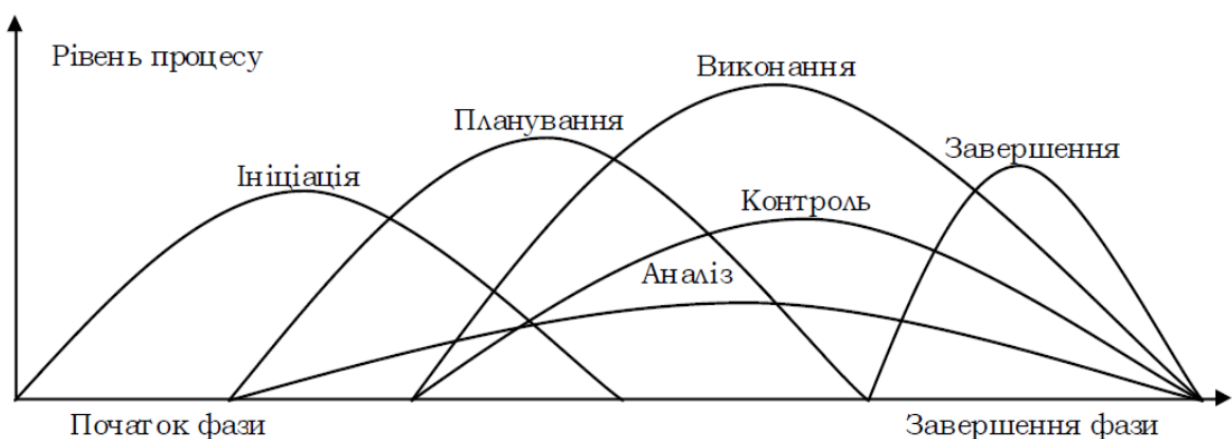


Рисунок 4.14 – Накладення груп процесів у фазі [9]

4.4. Основи проєктного аналізу

Таблиця 4.3 – Структура проєктного аналізу [11]

Складова	Сутність	Питання
Комерційний аналіз	Аналіз попиту та пропозиції. Сегментування ринку. Стратегія ціноутворення	Чи буде попит на продукцію інноваційного проєкту?
Технічний аналіз	Аналіз умов виробництва, джерел отримання ресурсів. Технічні альтернативи, масштаб проєкту. Варіанти місце розташування.	Чи обґрунтований інноваційний проєкт технічно?
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансової рентабельності. Потреба у фінансуванні. Фінансовий аналіз компанії, що експлуатує інноваційний проєкт	Чи життєздатний інноваційний проєкт у фінансовому відношенні?
Економічний аналіз	Аналіз затрат та результатів. Оцінка ефективності і чутливості інноваційного проєкту.	Чи доцільний проєкт економічно? З яким ризиком пов'язаний?
Організаційний аналіз	Оцінка інституціональних умов, законів, організацій, політичних факторів. Вибір раціональної оргструктури проєкту.	Чи зможе організація здійснити інноваційний проєкт?
Екологічний аналіз	Оцінка потенційного збитку. Визначення заходів щодо запобігання збитку та розрахунок їх вартості	Який вплив інноваційний проєкт здійснює на навколишнє середовище?
Соціальний аналіз	Соціокультурні та демографічні характеристики населення. Оцінка наступності проєкту. Стратегія взаємодії	Як проєкт вплине на населення?

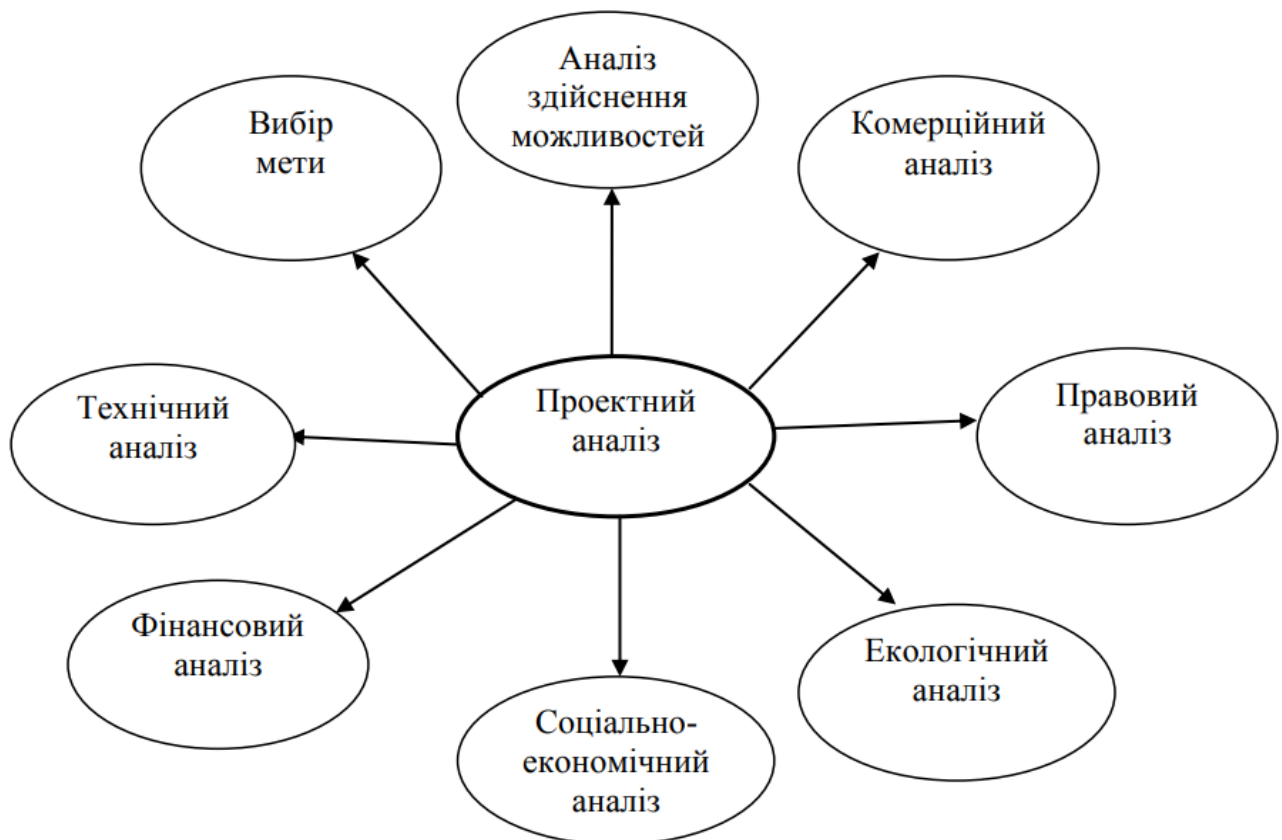


Рисунок 4.15 – Складові проєктного аналізу [17]

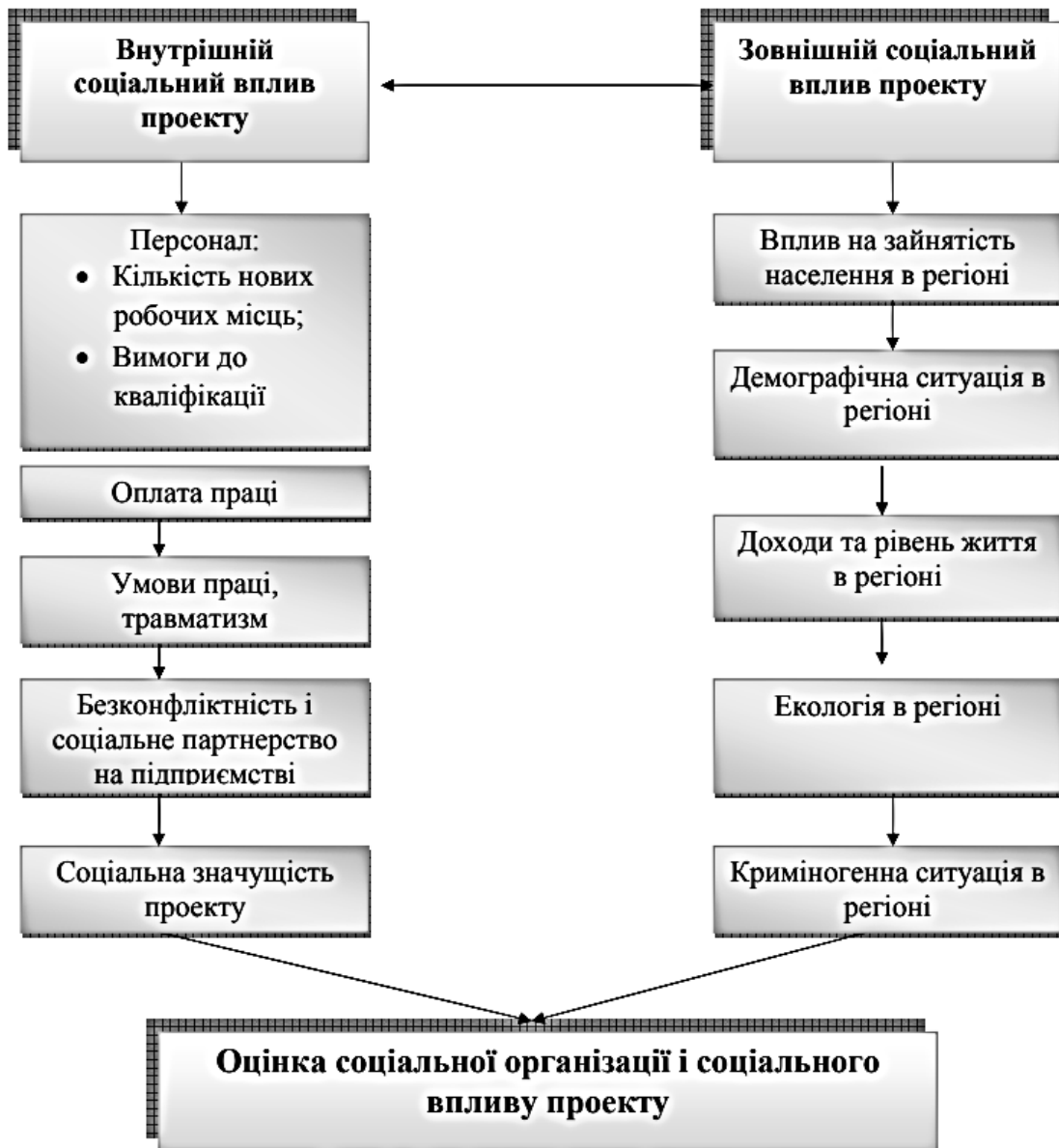


Рисунок 4.16 – Складові соціального аналізу проекту[13]

4.5. Оточення та організаційна структура проекту

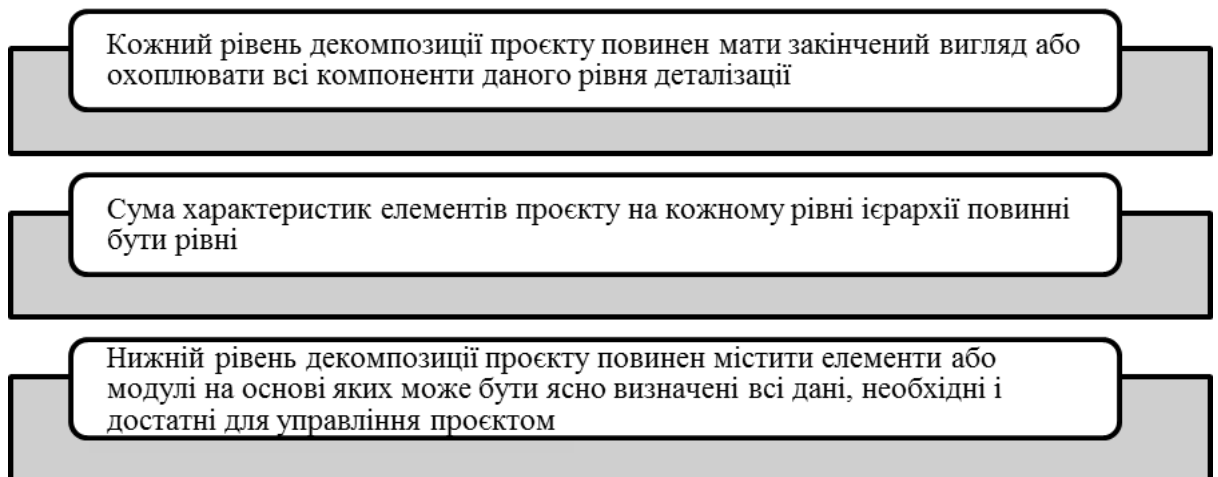


Рисунок 4.17 – Правила структуризації проекту



Рисунок 4.18 – Вимоги до структури проєкту



Рисунок 4.19 – Оточення проєкту [16]



Рисунок 4.20 – Фактори впливу макросередовища на проєктні рішення [14]

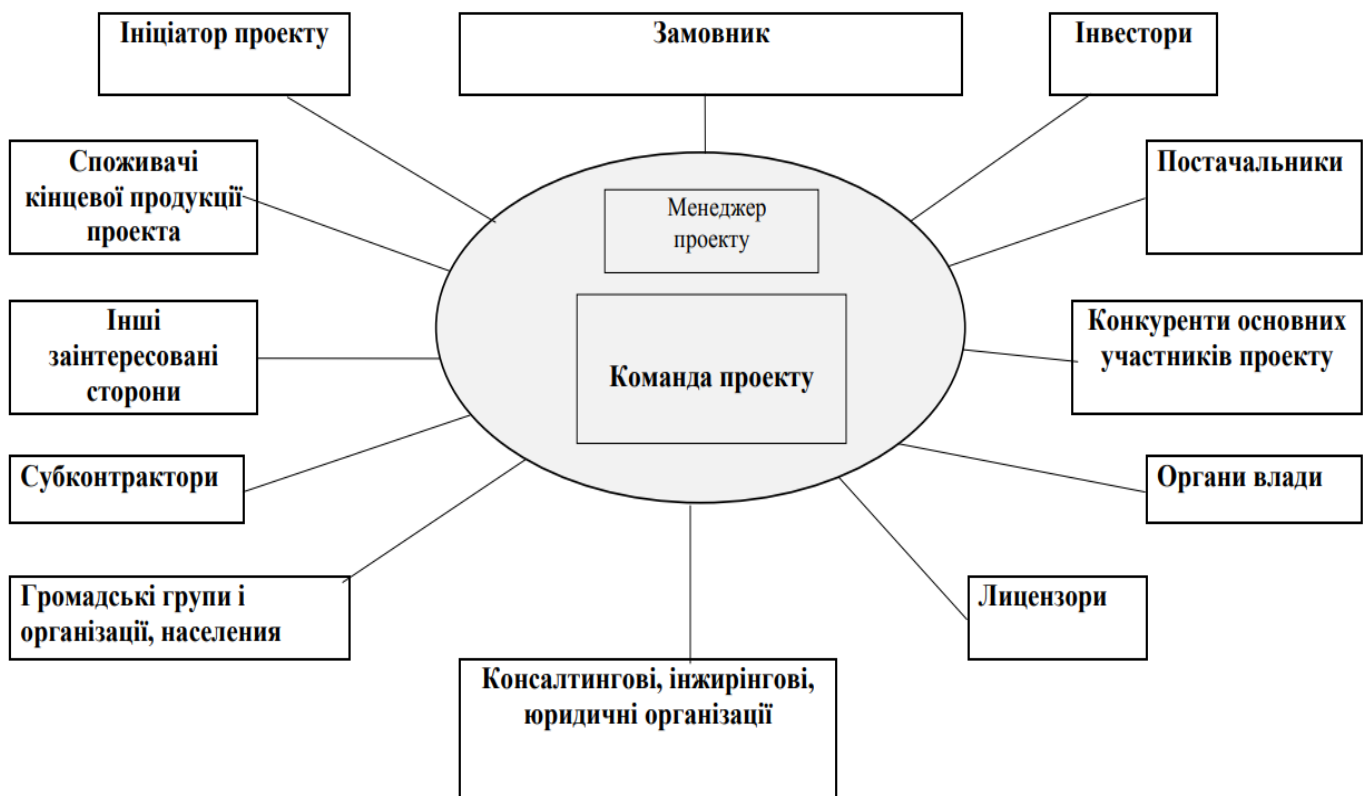


Рисунок 4.21 – Основні учасники проекту [18]

Таблиця 4.4 – Характеристика учасників проекту [15]

Учасник проекту	Характеристика учасника проекту
Менеджер (керівник) проекту (Project Manager)	Особа, відповідальна за управління проектом
Спонсор (куратор) проекту (Project Sponsor)	Особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту
Замовник (project customer)	особа (організація), яка приймає результати роботи і платить за її виконання
Користувач продукту проекту (User)	Особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту
Зацікавлені сторони в проекті (Stakeholders)	Учасники проекту
Виконуюча організація (Performing organization)	Організація, співробітники якої безпосередньо залучені у виконання проектних робіт
Члени проектної команди (Project team members)	Група, що виконує роботу за проектом
Впливові особи (Influencers)	Особа або групи осіб, які прямо не будуть розпоряджатися або використовувати результати проекту, але через своє положення в організації можуть вплинути, позитивно або негативно, на просування проекту
Проектний офіс (Project Management Office)	Підрозділ, що прямо або побічно відповідає за результат проекту
Команда управління проектом	Частка проектної команди, що бере участь в управлінні

4.6. Життєвий цикл та фази проекту

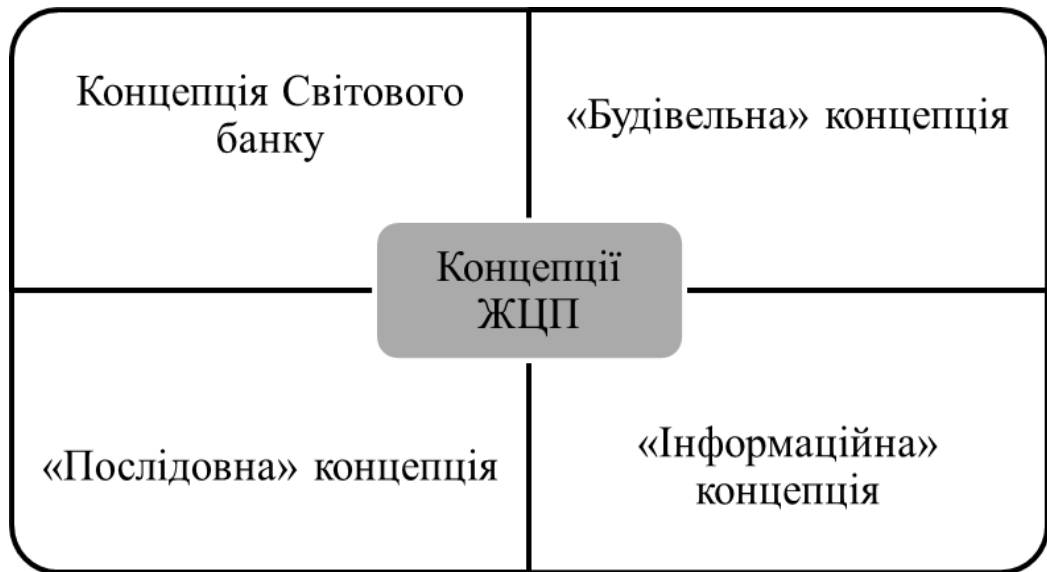


Рисунок 4.22 – Концепції життєвого циклу проекту

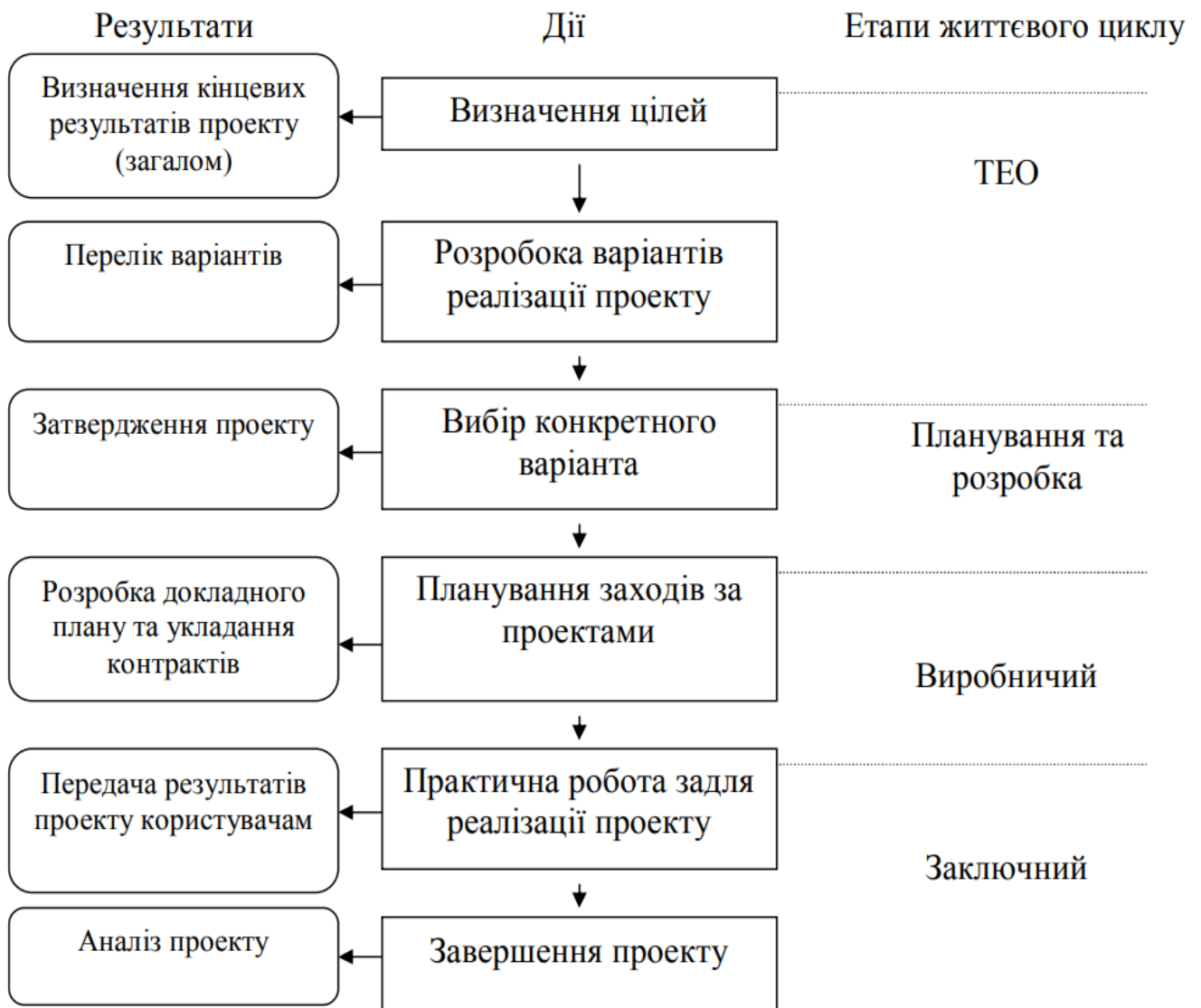


Рисунок 4.23 – Етапи життєвого циклу проекту [15]

Передінвестиційна фаза				Інвестиційна фаза				Оперативна фаза		
Виявлення можливостей інвестування	Етап попереднього вибору	Етап формування проекту	Етап ухвалення рішення	Стадія переговорів та укладення контрактів	Етап проектування	Етап будівництва	Етап пуску та налагодження	Етап освоєння	Етап нормальної експлуатації	Етап завершення експлуатації

Рисунок 4.24 – Пофазовий поділ життєвого циклу проекту [2]

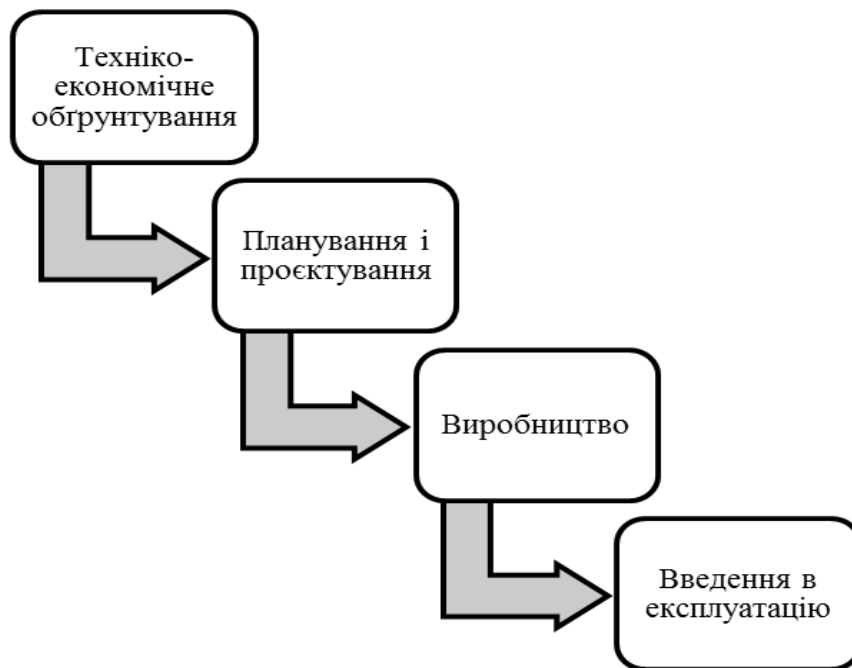


Рисунок 4.25 – Поділ життєвого циклу проекту у «Будівельній» концепції

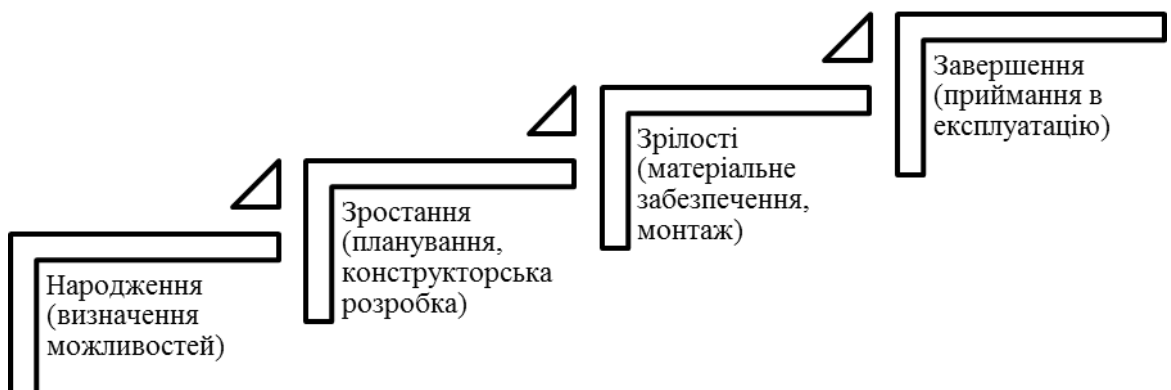


Рисунок 4.26 – Поділ життєвого циклу проекту у «Послідовній» концепції

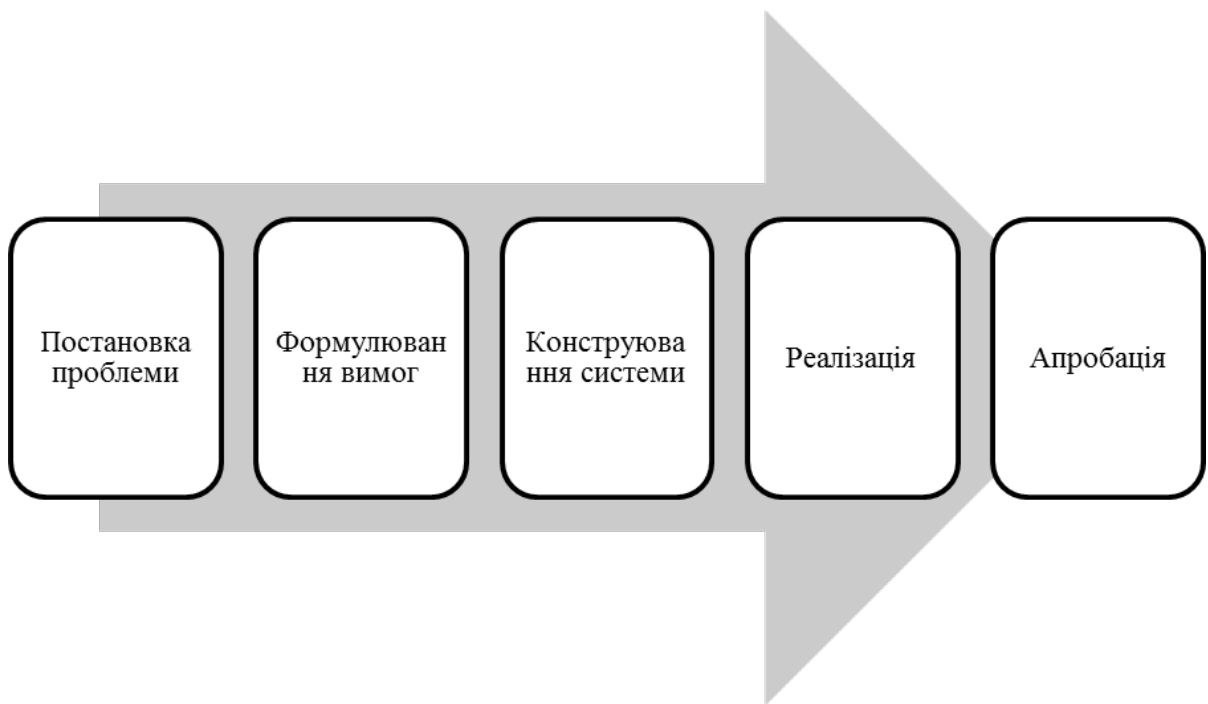


Рисунок 4.27 – Поділ життєвого циклу проекту у «Інформаційній» концепції [8]

4.7. Планування проєкту у часі. Календарне планування проєкту

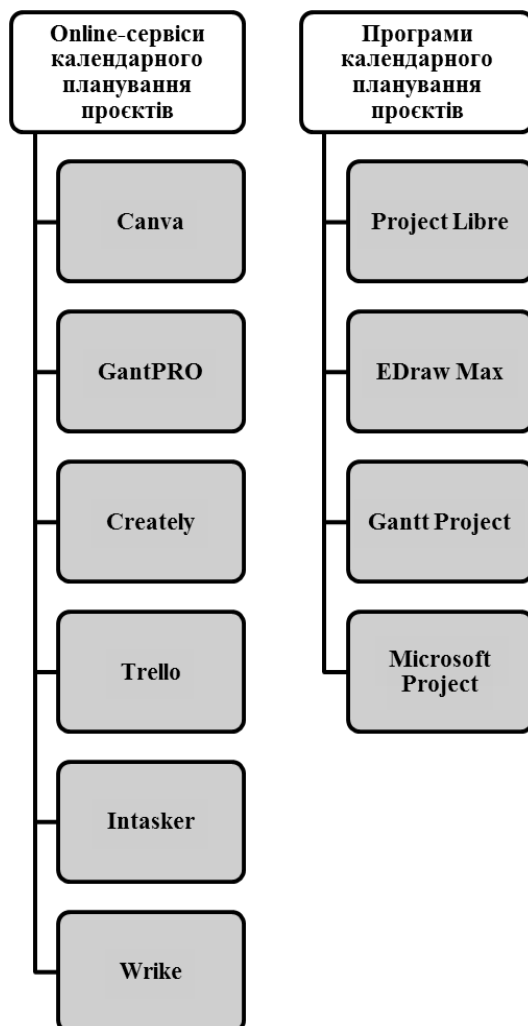


Рисунок 4.28 – Online-сервіси та програми календарного планування проєктів



Рисунок 4.29 – Типи календарних планів [19]

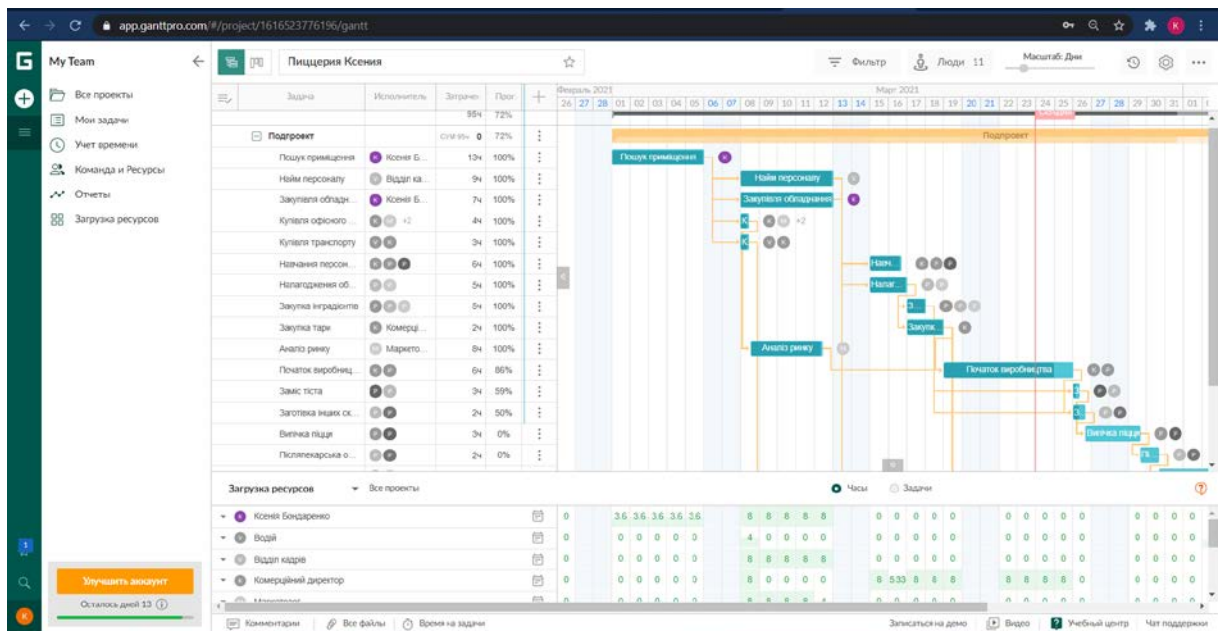


Рисунок 4.30 – Календарне планування проекту у GantPRO

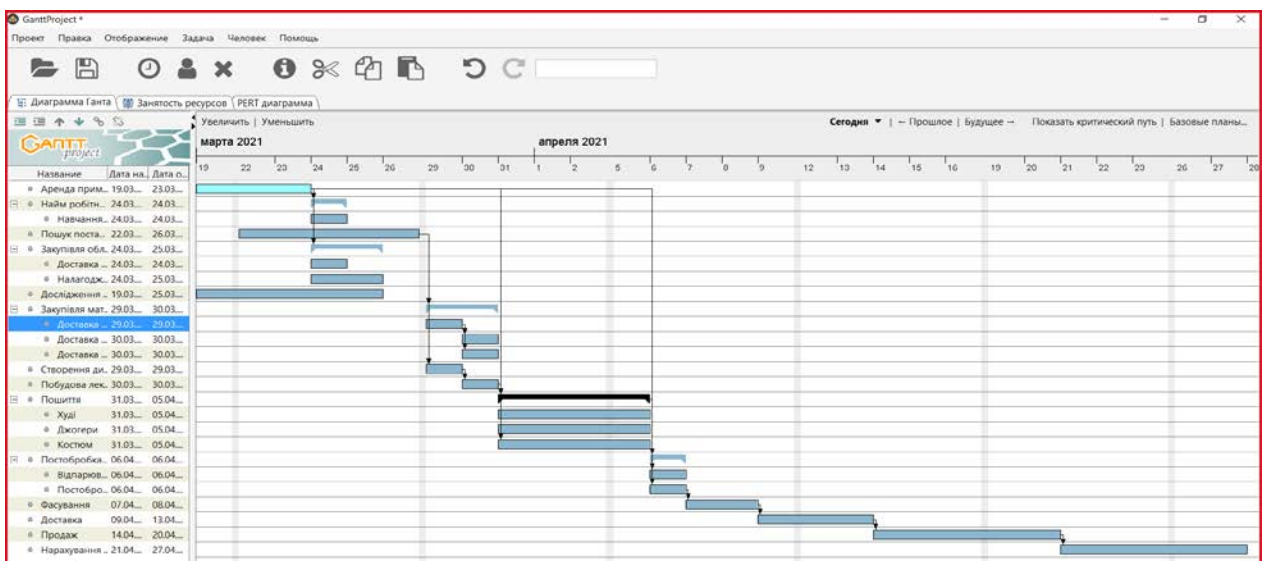


Рисунок 4.31 – Календарне планування проекту у Gantt Project

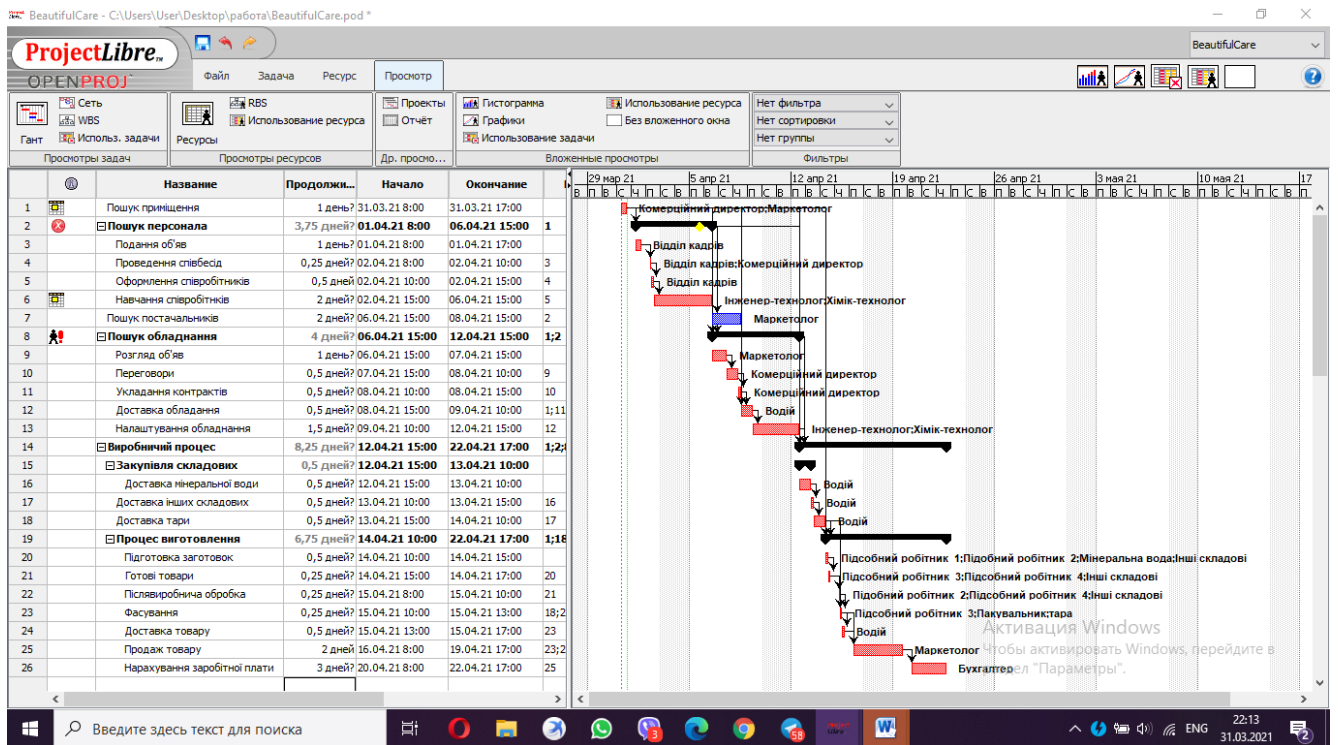


Рисунок 4.32 – Календарне планування проекту у Project Libre

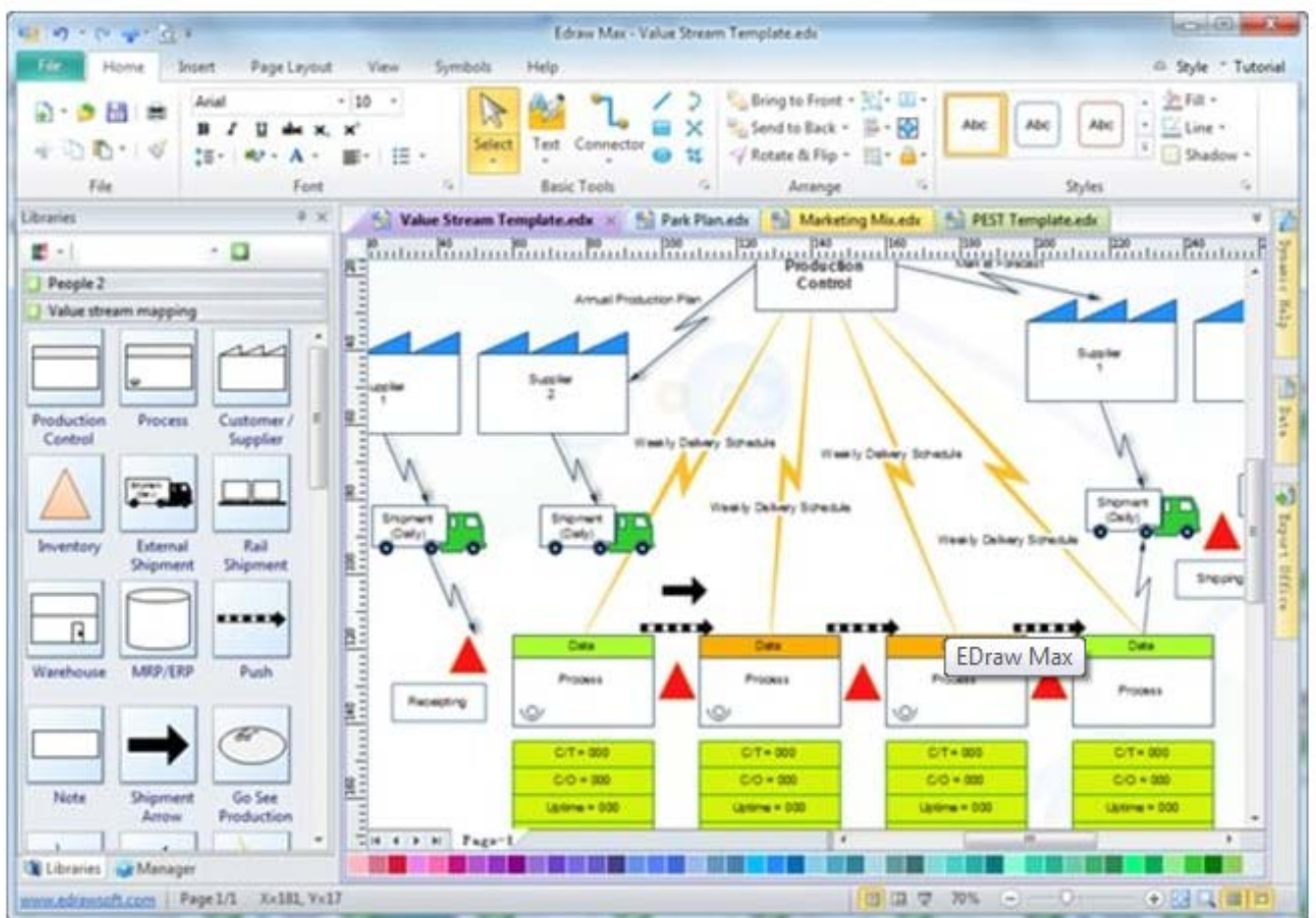


Рисунок 4.33 – Функціональний календарний план робіт у EDRAW Max

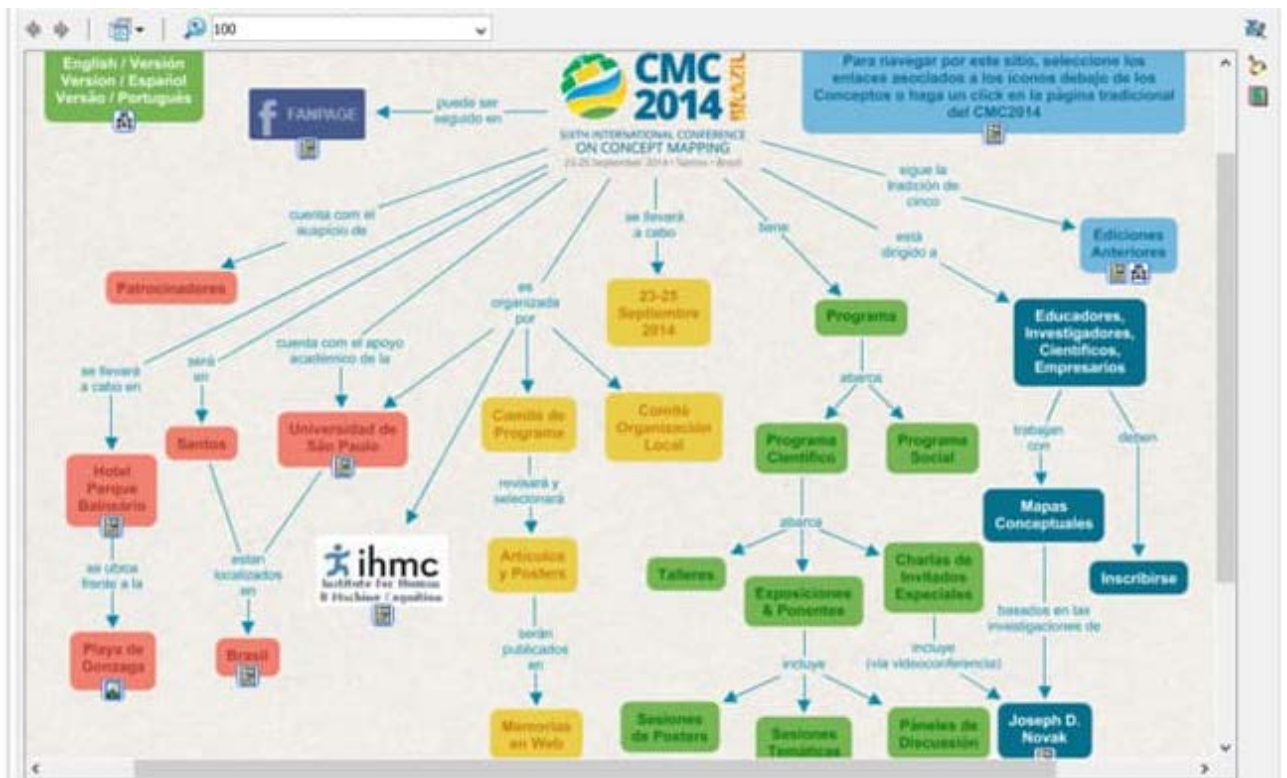


Рисунок 4.34 – Функціональний календарний план робіт у StarTools

4.8. Процес управління проектом та його автоматизація

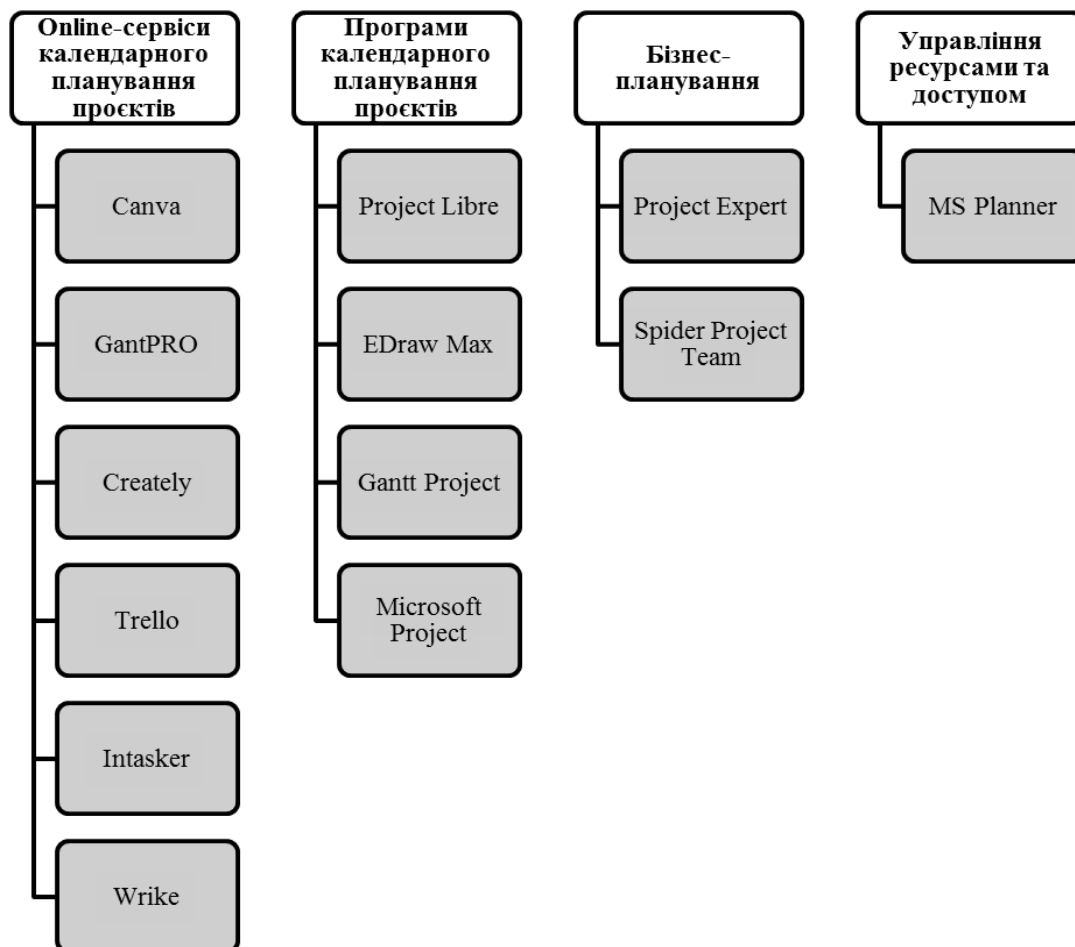


Рисунок 4.35 – Інформаційне забезпечення автоматизації управління проєктами

app.ganttpro.com/#/reports/costslist

АНАЛИЗ БЮДЖЕТА

Группировать по: Проект X

Проект	Задача	Исполнитель	Время	Стоимость	Фактическая стоимость
Шоурум			2924	16168	8896
Шоурум / Подпроект	Фирменка	Ишарова	12ч	544	272
Шоурум / Подпроект	Стороння дизайн	Дизайнер	8ч	384	192
Шоурум / Подпроект	Продаж	Продавця	8	1872	936
Шоурум / Подпроект	Пошук постачальників	Технолог з ланка	41ч	1888	960
Шоурум / Подпроект	Логістика дисплеї	Шванга2	6	1360	680
Шоурум / Подпроект	Пошиття одяг	Шванга1	32ч	272	136
Шоурум / Подпроект	Пошиття костюм	Шванга3	8ч	1360	680
Шоурум / Подпроект	Послужба	Шванга1	18ч	272	136
Шоурум / Подпроект	Побудова ланка та роздрій	Технолог з ланка	8ч	384	192
Шоурум / Подпроект	Маркетинг on	Бухгалтер	0	448	224
Шоурум / Подпроект	Накладання обладнання	Ишарова	18ч	544	272
Шоурум / Подпроект	Найм робітників	Менеджер_2	8ч	468	408
Шоурум / Подпроект	Надання персоналу	Анастасія Крушак	8ч	0	8
Шоурум / Подпроект	Закупівля товару	Менеджер_2	18ч	816	408
Шоурум / Подпроект	Закупівля обладнання	Менеджер_1	18ч	816	408
Шоурум / Подпроект	Доставка інших складових		4ч	136	68
Шоурум / Подпроект	Доставка склавок		4ч	136	68
Шоурум / Подпроект	Доставка тканини		8ч	272	136
Шоурум / Подпроект	Доставка обладнання		18ч	544	272
Шоурум / Подпроект	Доставка		18ч	544	272
Шоурум / Подпроект	Дослідження ринку	Маркетинг	48ч	1820	960
Шоурум / Подпроект	Відпрацювання та підготовка к продажам		18ч	544	272
Шоурум / Подпроект	Аренда приміщення	Менеджер_1	8	816	816

Рисунок 4.39 – Бюджетування проекту у GantPRO

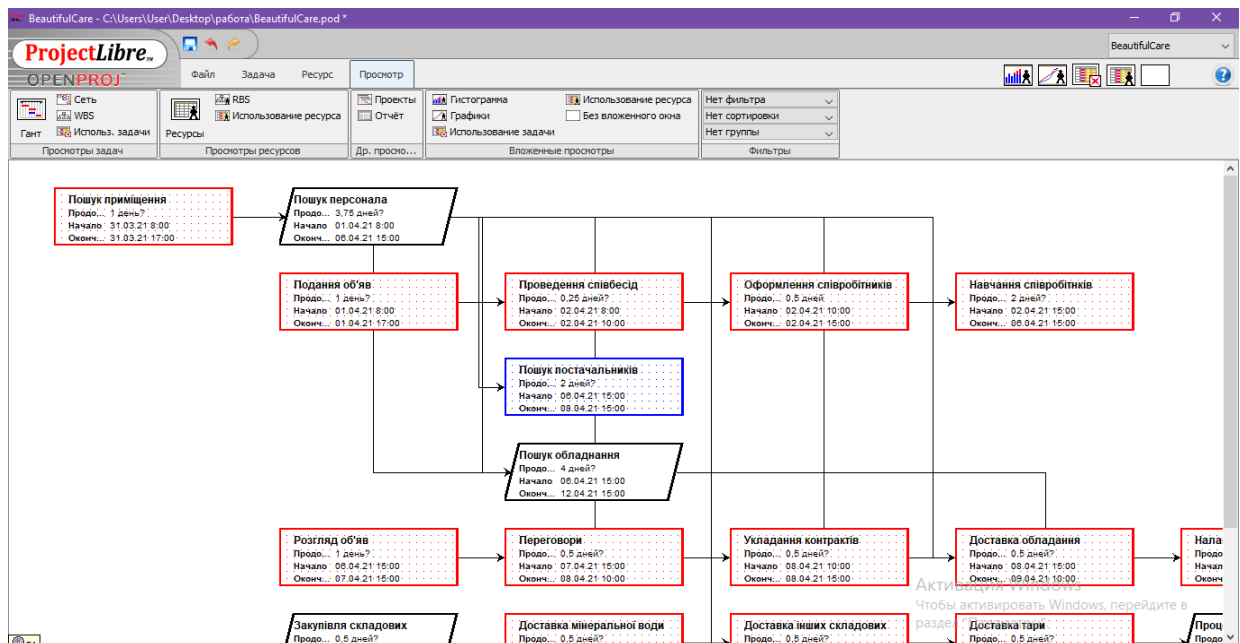


Рисунок 4.40 – PERT-діаграма проекту у Project Libre

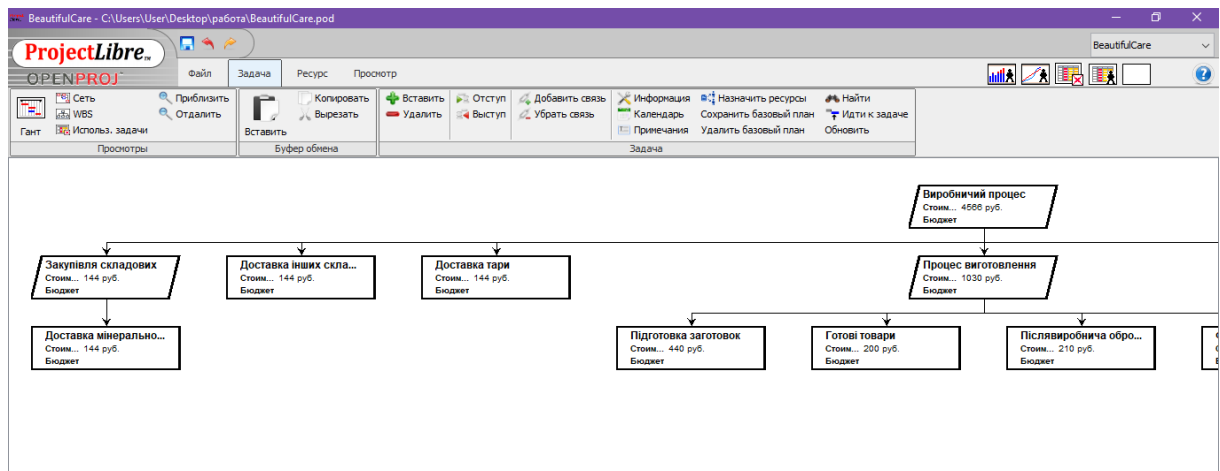


Рисунок 4.41 – WBS-структура проекту у Project Libre

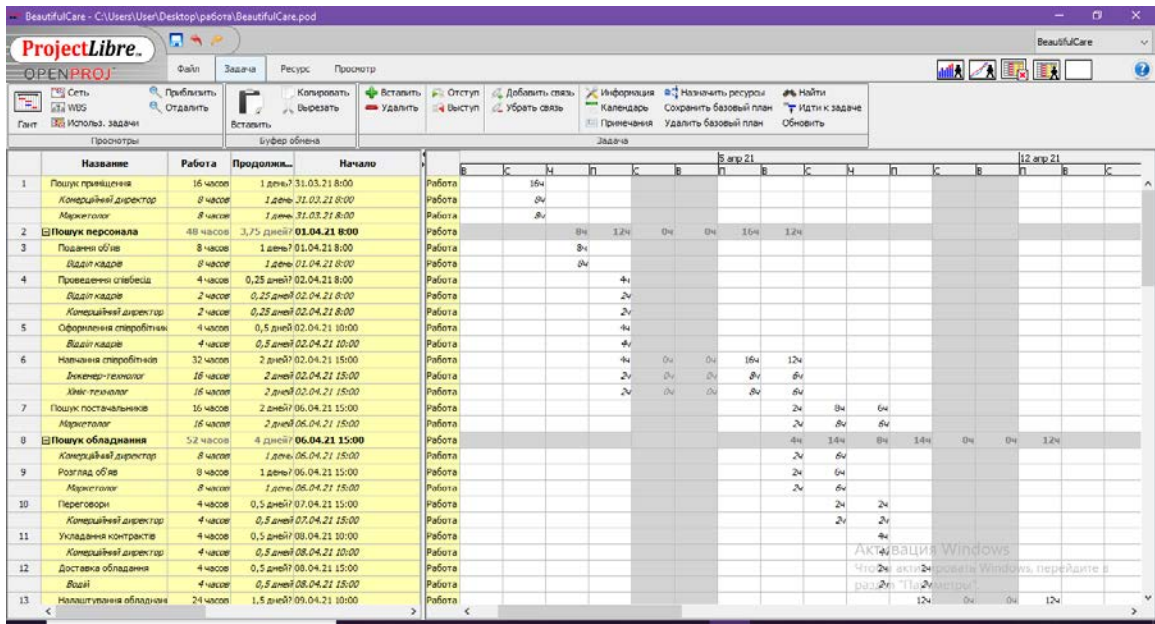


Рисунок 4.42 – Діаграма використання задач у Project Libre

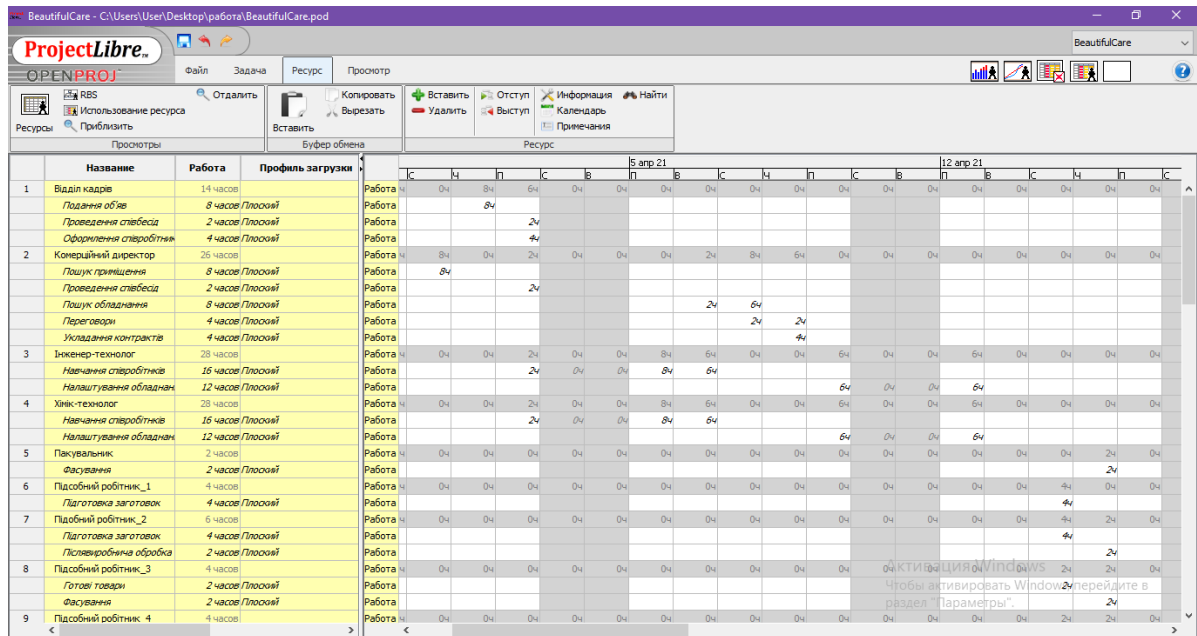


Рисунок 4.43 – Діаграма використання ресурсів у Project Libre

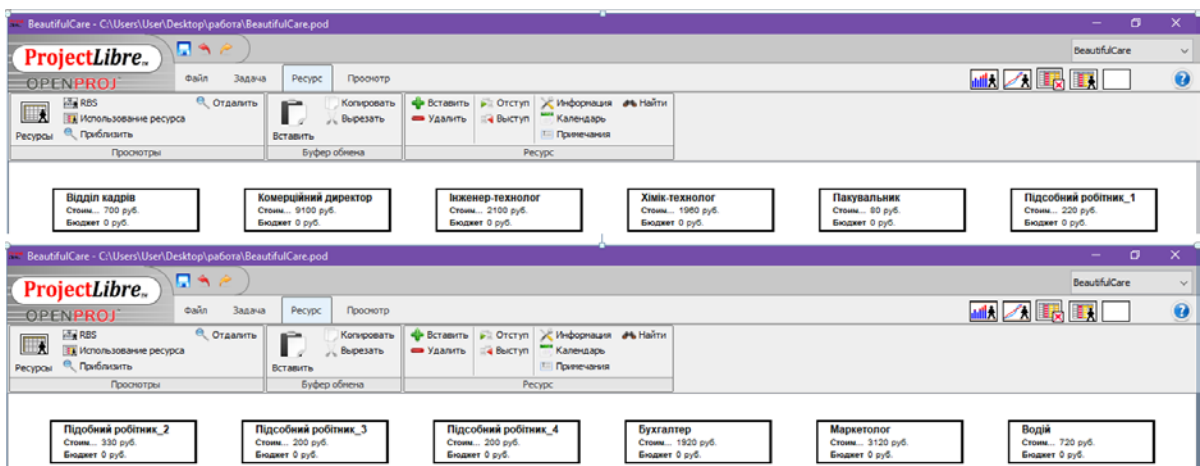


Рисунок 4.44 – RBS -структура проекту у Project Libre

4.9. Управління проектом за часовими параметрами

Таблиця 4.5 – Процеси управління часовими параметрами проекту [21]

Складова	Характеристика її процесів
Планування управління розкладом	Процес, який встановлює політику, процедури та документацію з планування, розробки, управління, виконання і контролю за розкладом проекту;
Визначення операцій	Процес ідентифікації та документування конкретних дій, які необхідно виконати для створення поставляються результатів проекту;
Визначення послідовності операцій	Процес виявлення і документування залежностей між операціями проекту;
Оцінка ресурсів операцій	Процес оцінки типів і кількості матеріалів, людських ресурсів, обладнання або поставок, необхідних для виконання кожної операції;
Оцінка тривалості операцій	Процес оцінки кількості робочих періодів, необхідних для завершення окремих операцій з урахуванням оцінки ресурсів;
Розробка розкладу	Процес аналізу послідовностей операцій, їх тривалість, потреб в ресурсах і обмежень розкладу для створення моделі розкладу проекту;
Контроль розкладу	Процес моніторингу статусу операцій проекту для актуалізації прогресу проекту та управління змінами базового розкладу з метою відповідності з планом



Рисунок 4.45 – Інструменти розробки розкладу проекту

4.10. Управління проєктними витратами, фінансування та бюджетування

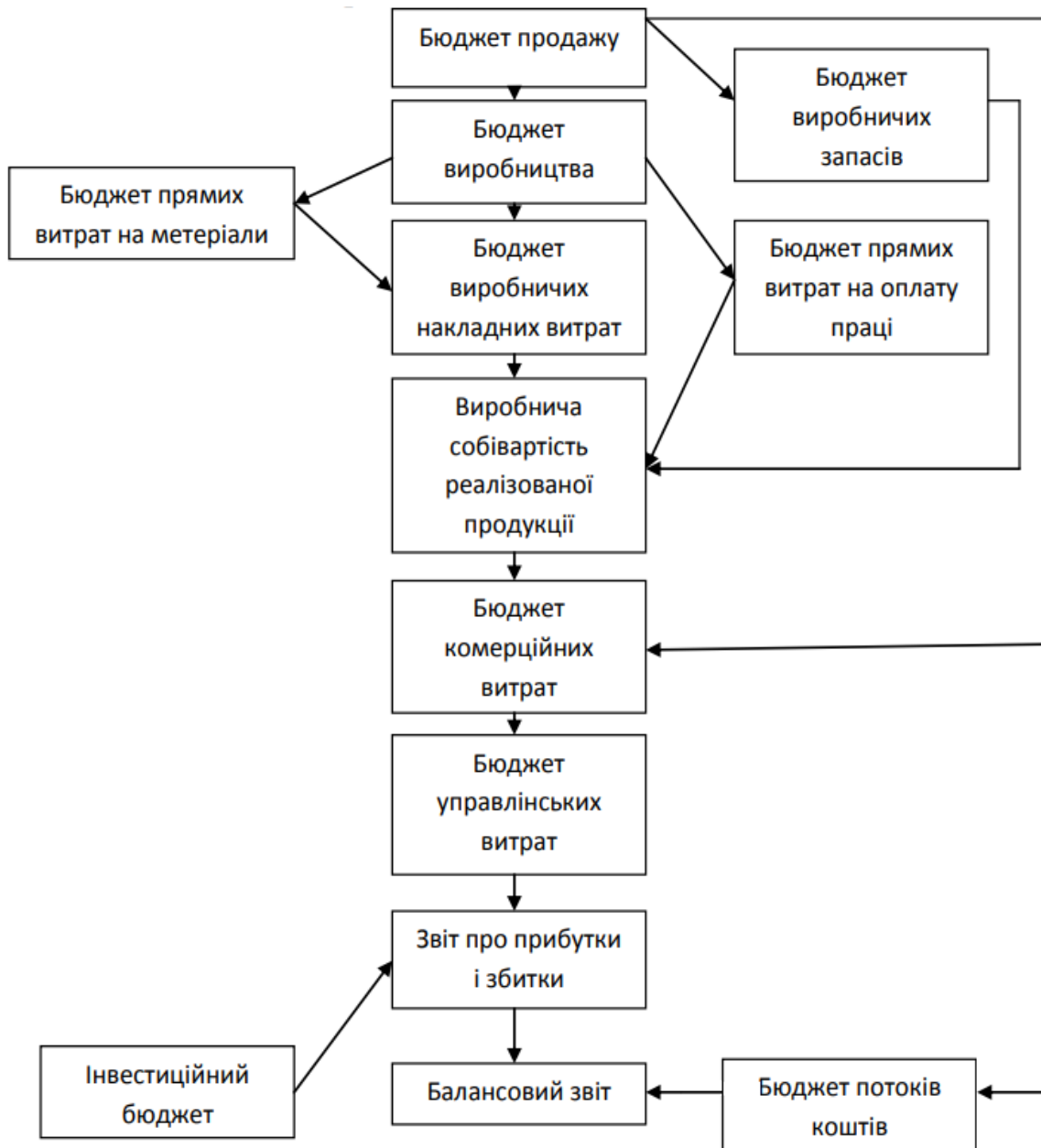


Рисунок 4.46 – Схема формування бюджету проєкту [23]



Рисунок 4.47 – Складові календаря бюджету проєкту



Рисунок 4.48 – Цілі планування витрат проекту [23]

4.11. Планування кеш-фло та управління грошовими потоками



Рисунок 4.49 – Основні сутнісні характеристики грошового потоку проекту [22]

Таблиця 4.6 – Критерії класифікації та види грошових потоків [20]

Критерій класифікації	Види грошових потоків (ГП)
Масштаб обслуговування господарського процесу	<ul style="list-style-type: none"> ГП по проекту в цілому; ГП за окремими структурними підрозділами (продуктами); ГП за окремими господарськими операціями (етапами ЖЦП)
Метод обчислення	<ul style="list-style-type: none"> валовий ГП; чистий ГП
Вид діяльності	<ul style="list-style-type: none"> ГП від операційної діяльності; ГП від інвестиційної діяльності; ГП від фінансової діяльності
Напрямок руху	<ul style="list-style-type: none"> додатний ГП; від'ємний ГП
Місце утворення	<ul style="list-style-type: none"> внутрішній ГП; зовнішній ГП
Рівень достатності	<ul style="list-style-type: none"> надлишковий ГП; дефіцитний ГП
Метод оцінки за часом	<ul style="list-style-type: none"> майбутній ГП; теперішній ГП номінальний ГП
Регулярність формування	<ul style="list-style-type: none"> регулярний ГП; дискретний ГП
Стабільність формування	<ul style="list-style-type: none"> регулярний ГП з рівномірними часовими інтервалами формування; регулярний ГП з нерівномірними часовими інтервалами

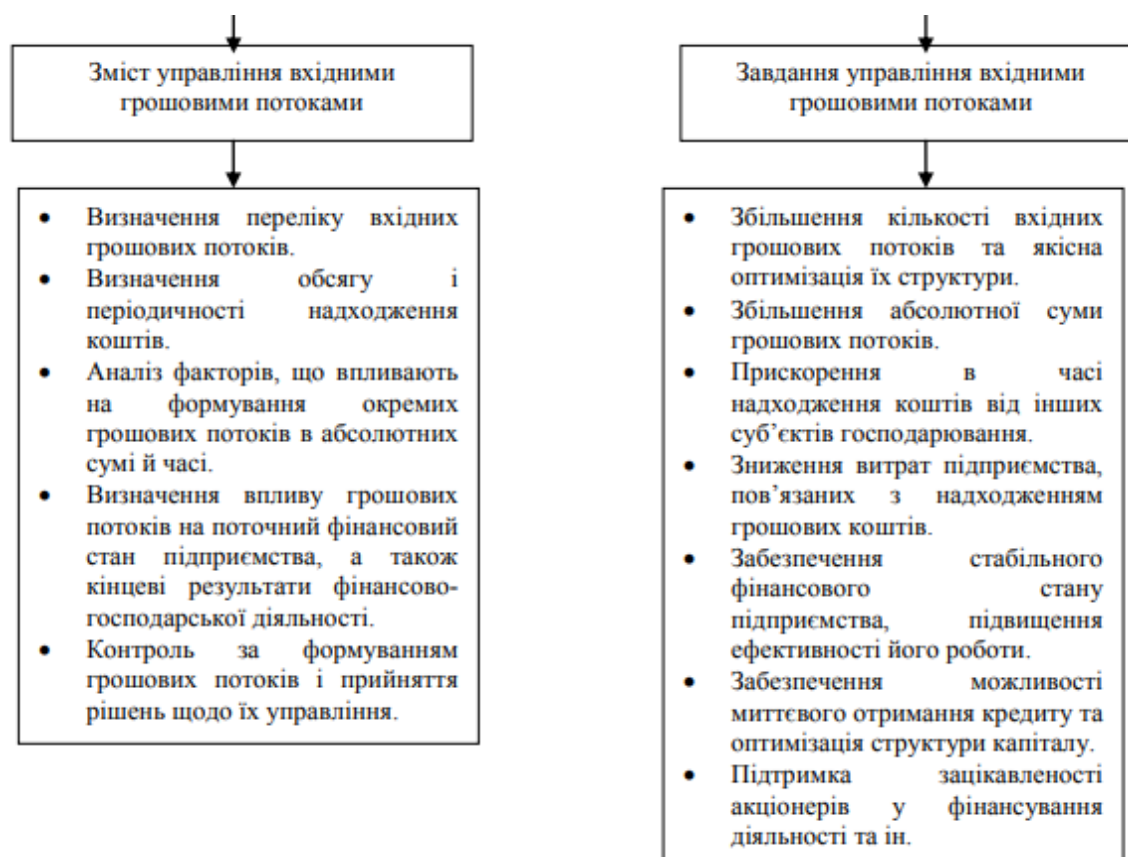


Рисунок 4.50 – Зміст та завдання управління вхідними грошовими потоками проекту [17]

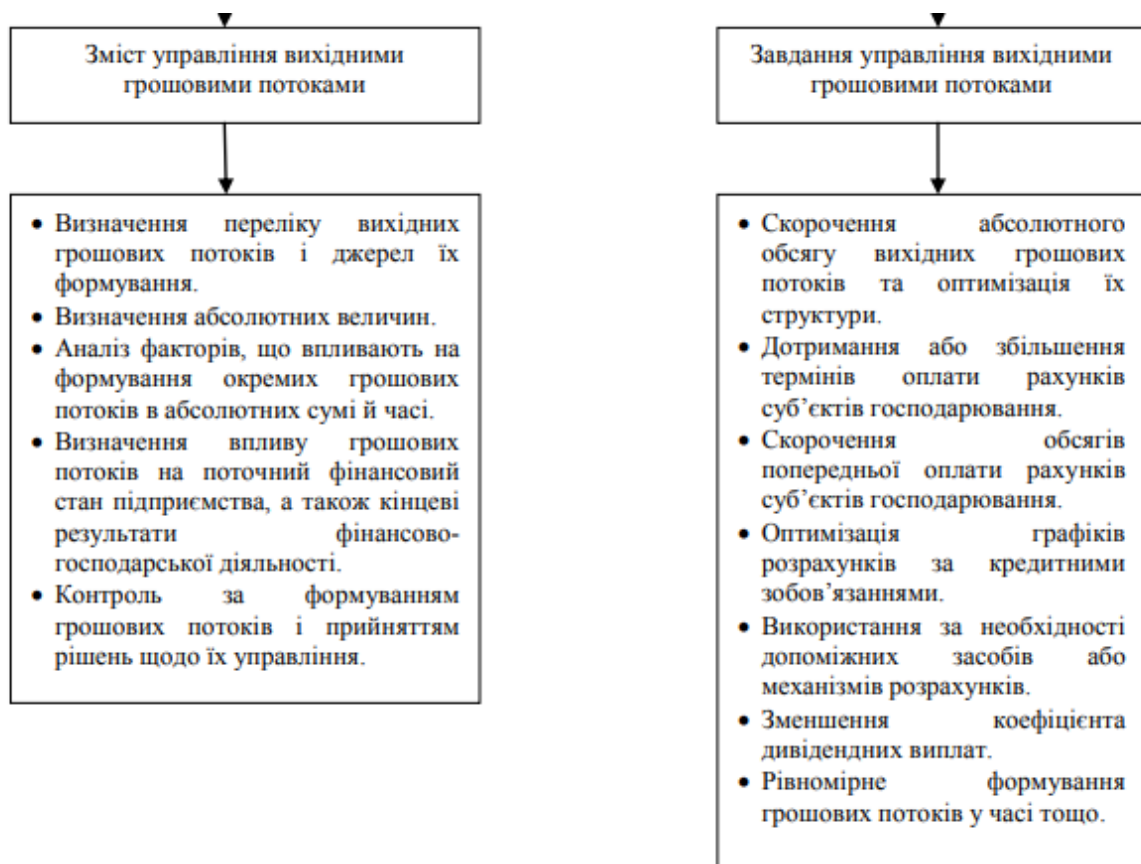


Рисунок 4.51 – Зміст та завдання управління вихідними грошовими потоками проекту [17]

4.12. Бізнес-план та оцінка ефективності проекту

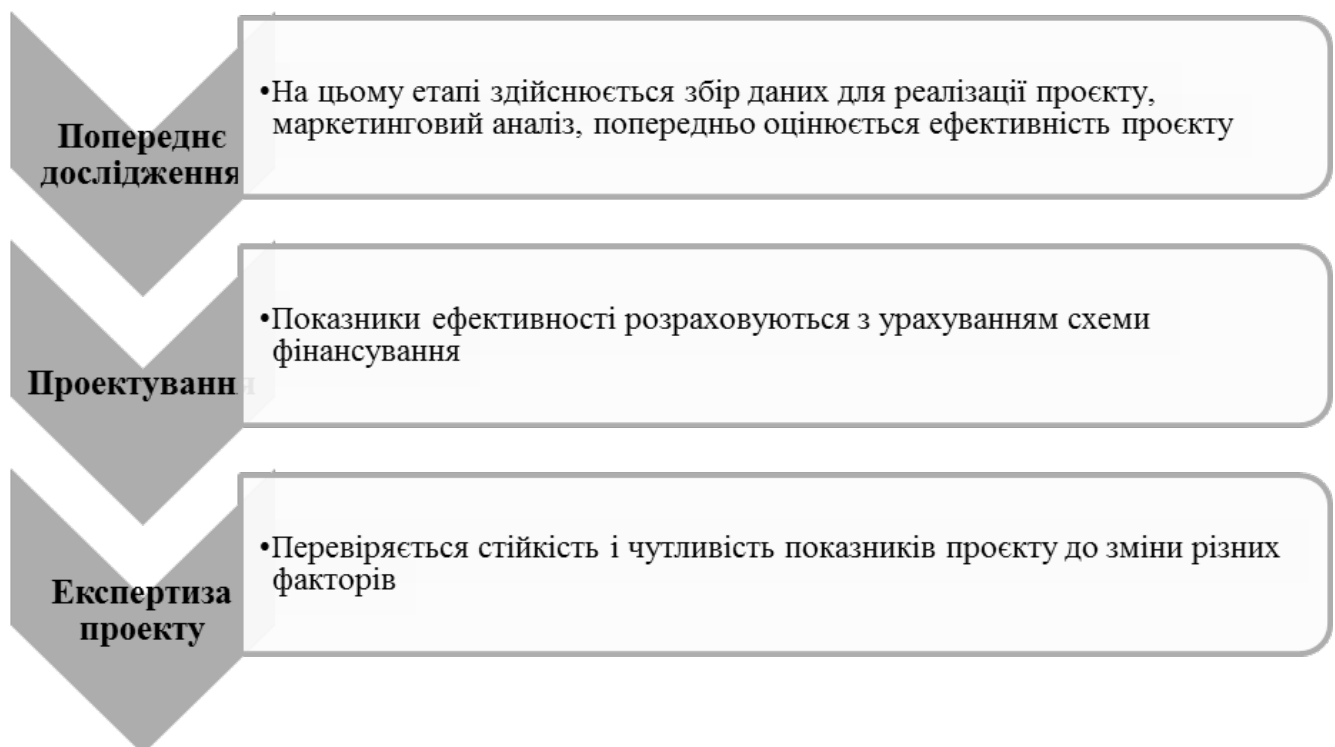


Рисунок 4.52 – Етапи підготовки бізнес-плану проекту

Резюме	<ul style="list-style-type: none"> • мета проекту • потреба у фінансах та їх призначення • короткий опис проекту і його цільового клієнта • витяги з основних фінансових пропозицій
Мета та завдання	<ul style="list-style-type: none"> • аналіз ідеї • основні напрямки і мета діяльності за проектом • характеристика виду економічної діяльності
Продукт	<ul style="list-style-type: none"> • ознайомлювальний опис продукції і їх застосування • специфіка продукції, відмінності чи унікальність • технологія і кваліфікація, необхідні у проекті • ліцензії/патентні права • майбутній потенціал продукту проекту
Аналіз ринку	<ul style="list-style-type: none"> • покупці • конкуренти (їхні сильні і слабкі сторони) • сегменти ринку, його розмір та можливості зростання • склад клієнтури проекту • вплив конкуренції
Шаги маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> • маркетингове розміщення, забезпечення конкурентоздатності продукції проекту • ціноутворення • схема поширення товарів • методи стимулювання продажу
План виробництва	<ul style="list-style-type: none"> • розташування приміщень • обладнання • схема розповсюдження продукції
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> • планування потрібної кількості персоналу • характеристика персоналу • методи стимулювання
Обсяг необхідних засобів	<ul style="list-style-type: none"> • собівартість продукції, обсяги продажу, прибутки • ризики
Детальний фінансовий план	<ul style="list-style-type: none"> • прогнозування обсягу продажу • оцінка прибутку • аналіз обігу коштів • таблиця річного балансу

Рисунок 4.53 – Структура бізнес-плану проекту

4.13. Управління проєктними ризиками



Рисунок 4.54 – Основні процеси управління ризиками [21]



Рисунок 4.55 – Базові методи оцінки проєктного ризику

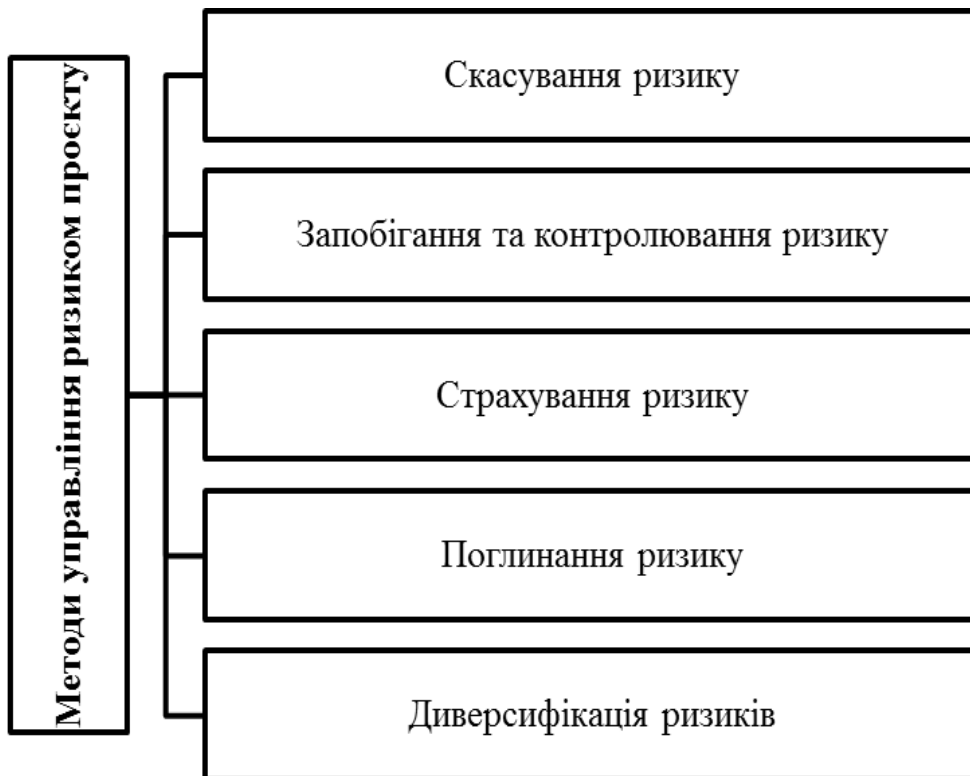


Рисунок 4.56 – Методи управління ризиком проєкту [20]

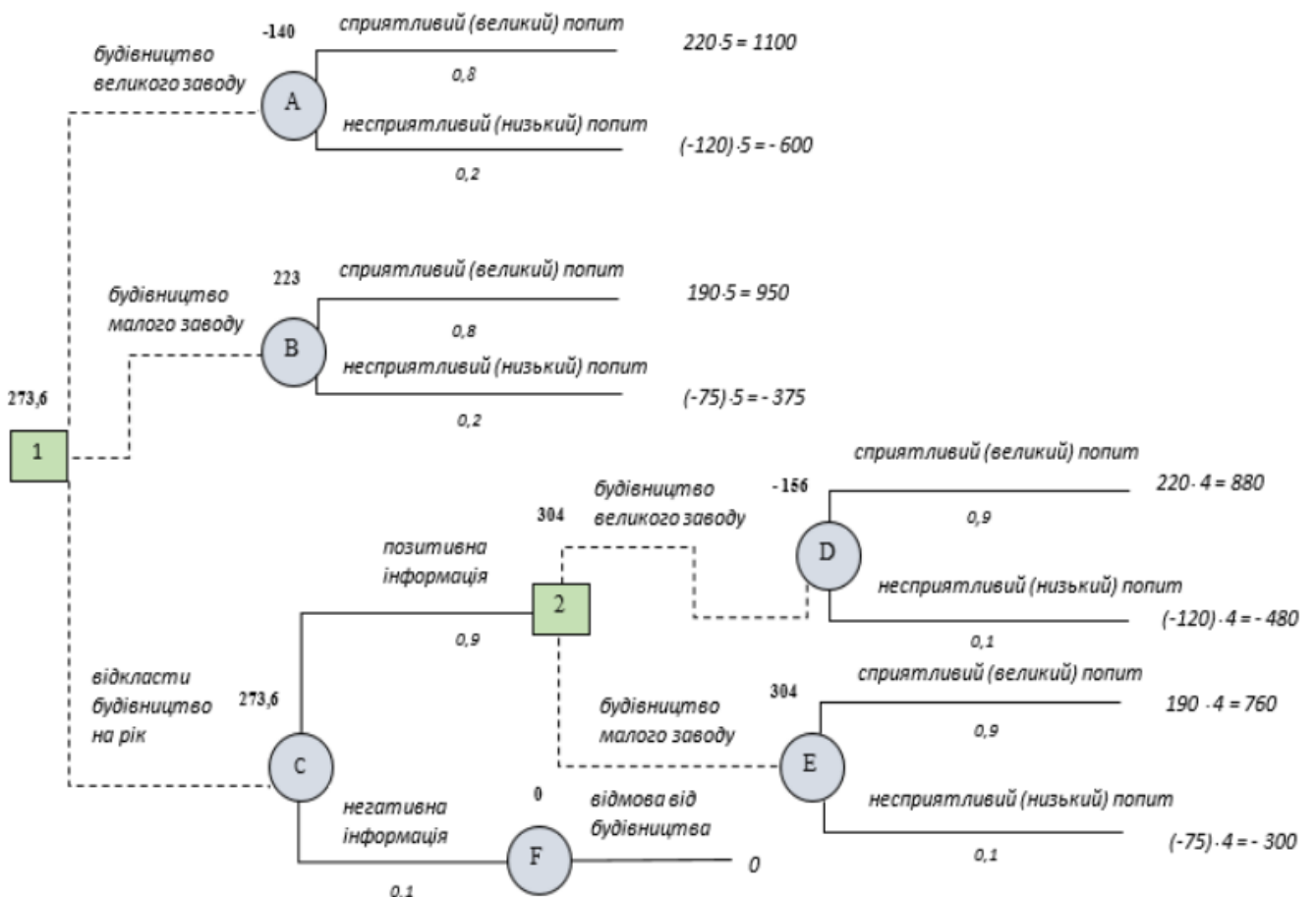


Рисунок 4.57 – Приклад побудови «дерева рішень» за проєктом

4.14. Управління якістю проєктів. Контроль якості проєкту



Рисунок 4.58 – Основні складові управління якістю проєкту[18]



Рисунок 4.59 – Діаграми Ісікава та Парето для проєкту виробництва одягу

4.15. Варіаційне та імітаційне моделювання в управлінні проєктами

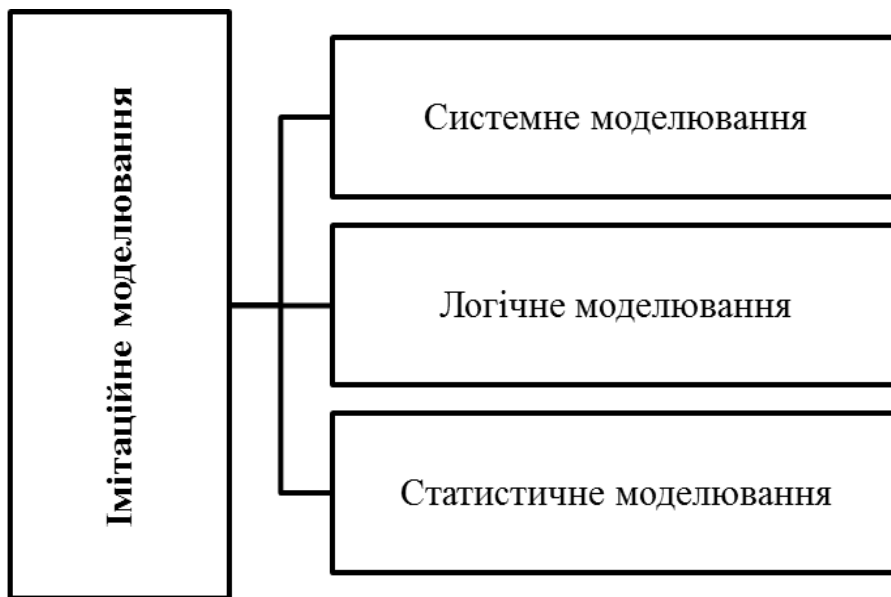


Рисунок 4.60 – Класифікація напрямків імітаційного моделювання



Рисунок 4.61 – Класифікація напрямків варіаційного аналізу

4.16. Контроль виконання проєкту. Методи контролю реалізації проєкту

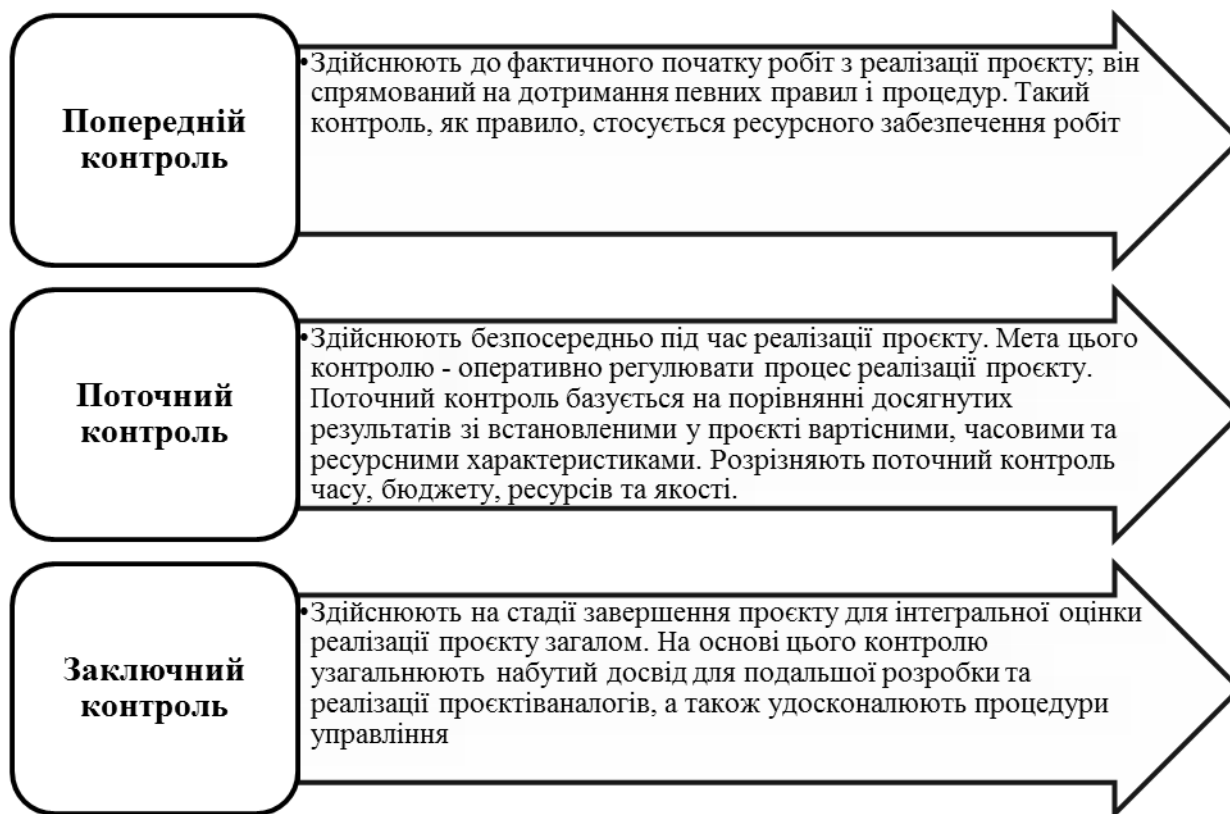


Рисунок 4.62 – Види контролю проєктної діяльності [9]

Питання, тести для самоконтролю

1. Поняття проєкту
2. Процесний підхід до розуміння проєкту
3. Основні напрямки класифікації проєктів
4. Організація проєктної діяльності
5. Системні властивості проєкту.
6. Групи процесів управління проєктами
7. Системне управління проєктами
8. Розробка концепції проєкту.
9. Структура проєктного аналізу.
10. Оточення та учасники проєкту
11. Визначення структури проєкту на етапі планування
12. Етапи життєвого циклу проєкту
13. Основна та забезпечувальна діяльність по проєкту
14. Календарне планування проєкту
15. Сітьове планування проєкту
16. Особливості та застосування програмного засобу Project Expert
17. Особливості та застосування програмного засобу Microsoft Project
18. Прийняття проєктних рішень в умовах ризику і невизначеності
19. Матеріально-технічна підготовка проєкту
20. Класифікація витрат проєкту

21. Поняття cash-flow проєкту та необхідність його планування
22. Складення балансу грошових потоків
23. Складові бізнес-плану
24. Календарне планування проєкту у бізнес-плані
25. Проєктні ризики та їх класифікація
26. Принципи управління проєктними ризиками
27. Концепція управління якістю проєктів
28. Управління забезпеченням якості проєкту
29. Основні імітаційні методи та моделі
30. Контроль як основа управління проєктною діяльністю

Тести

- A. Матеріальні ресурси
- B. Нематеріальні ресурси
- C. Усі ресурси проєкту
- D. Соціальні ресурси

2. У проєктів існують обмеження:

- A. Соціальні
- B. Фінансові
- C. Правові
- D. Усі відповіді вірні

3. Незалежні, це такі проєкти, що:

- A. Результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших
- B. Реалізація одного проєкту виключає можливість виконання інших
- C. При спільній реалізації таких проєктів виникають різноманітні допоміжні позитивні або негативні ефекти
- D. Проєкти, які можуть реалізовуватися, або зупинятися тільки одночасно

4. Взаємовиключні, це такі проєкти, що:

- A. Результати реалізації одного не впливають на результати реалізації інших
- B. Реалізація одного проєкту виключає можливість виконання інших
- C. Проєкти, які можуть реалізовуватися, або зупинятися тільки одночасно
- D. Проєкти, сумісна реалізація яких суттєво покращує показники ефективності обох проєктів

5. Кожний елемент «чорної скриньки» повинен мати:

- A. Не менше одного входу та виходу
- B. Власну структуру
- C. Хоча б один вхід
- D. Хоча б один вихід

6. Для забезпечення можливості управління кожний елемент «чорної скриньки» повинен мати:

- A. Входів більше ніж виходів
- B. Виходів більше ніж входів
- C. Не менше одного структурного елементі
- D. Немає вірної відповіді

7. Сутність комерційного аналізу, це:

- A. Аналіз попиту та пропозиції. Сегментування ринку. Стратегія ціноутворення
- B. Аналіз умов виробництва, джерел отримання ресурсів. Технічні альтернативи, масштаб проекту. Варіанти місце розташування.
- C. Аналіз фінансової рентабельності. Потреба у фінансуванні. Фінансовий аналіз компанії, що експлуатує інноваційний проект
- D. Аналіз затрат та результатів. Оцінка ефективності і чутливості інноваційного проекту.

8. Сутність технічного аналізу, це:

- A. Аналіз попиту та пропозиції. Сегментування ринку. Стратегія ціноутворення
- B. Аналіз умов виробництва, джерел отримання ресурсів. Технічні альтернативи, масштаб проекту. Варіанти місце розташування.
- C. Аналіз фінансової рентабельності. Потреба у фінансуванні. Фінансовий аналіз компанії, що експлуатує інноваційний проект
- D. Соціокультурні та демографічні характеристики населення. Оцінка наступності проекту. Стратегія взаємодії

9. Сутність фінансового аналізу, це:

- A. Аналіз попиту та пропозиції. Сегментування ринку. Стратегія ціноутворення
- B. Аналіз умов виробництва, джерел отримання ресурсів. Технічні альтернативи, масштаб проекту. Варіанти місце розташування.
- C. Аналіз фінансової рентабельності. Потреба у фінансуванні. Фінансовий аналіз компанії, що експлуатує інноваційний проект
- D. Аналіз затрат та результатів. Оцінка ефективності і чутливості інноваційного проекту.

10. Сутність економічного аналізу, це:

- A. Аналіз затрат та результатів. Оцінка ефективності і чутливості інноваційного проекту.
- B. Оцінка інституціональних умов, законів, організацій, політичних факторів. Вибір раціональної оргструктури проекту.
- C. Оцінка потенційного збитку. Визначення заходів щодо запобігання збитку та розрахунок їх вартості
- D. Соціокультурні та демографічні характеристики населення. Оцінка наступності проекту. Стратегія взаємодії

11. Сутність організаційного аналізу, це:

- A. Аналіз затрат та результатів. Оцінка ефективності і чутливості інноваційного проекту.
- B. Оцінка інституціональних умов, законів, організацій, політичних факторів. Вибір раціональної оргструктури проекту.
- C. Оцінка потенційного збитку. Визначення заходів щодо запобігання збитку та розрахунок їх вартості
- D. Соціокультурні та демографічні характеристики населення. Оцінка наступності проекту. Стратегія взаємодії

12. Сутність екологічного аналізу, це:

- A. Аналіз затрат та результатів. Оцінка ефективності і чутливості інноваційного проекту.

- В. Оцінка інституціональних умов, законів, організацій, політичних факторів. Вибір раціональної оргструктури проекту.
- С. Оцінка потенційного збитку. Визначення заходів щодо запобігання збитку та розрахунок їх вартості
- Д. Соціокультурні та демографічні характеристики населення. Оцінка наступності проекту. Стратегія взаємодії

13. Сутність соціального аналізу, це:

- А. Аналіз попиту та пропозиції. Сегментування ринку. Стратегія ціноутворення
- В. Оцінка інституціональних умов, законів, організацій, політичних факторів. Вибір раціональної оргструктури проекту.
- С. Оцінка потенційного збитку. Визначення заходів щодо запобігання збитку та розрахунок їх вартості
- Д. Соціокультурні та демографічні характеристики населення. Оцінка наступності проекту. Стратегія взаємодії

14. Замовник (Project Customer):

- А. особа, відповідальна за управління проектом
- В. особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту
- С. особа, яка приймає результати роботи і платить за її виконання
- Д. особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту

15. Користувач продукту проекту (User):

- А. особа, відповідальна за управління проектом
- В. особа усередині або поза організацією, що забезпечує фінансові ресурси проекту
- С. особа, яка приймає результати роботи і платить за її виконання
- Д. особа усередині або поза організацією, яке використовуватиме результати проекту

16. Зацікавлені сторони в проекті (Stakeholders):

- А. учасники проекту
- В. група, що виконує роботу за проектом
- С. частка проектної команди, що бере участь в управлінні
- Д. особи, які прямо не будуть використовувати результати проекту, але можуть вплинути на нього

17. Члени проектної команди (Project team members):

- А. учасники проекту
- В. група, що виконує роботу за проектом
- С. частка проектної команди, що бере участь в управлінні
- Д. особи, які прямо не будуть використовувати результати проекту, але можуть вплинути на нього

18. На етапі ЖЦП «Розробка технічних вимог» виконується:

- А. вибір експлуатаційних характеристик майбутніх об'єктів проекту
- В. геодезичні й інженерно-геологічні дослідження
- С. робоче проектування і постачання
- Д. оренда будівельного устаткування

19. На етапі ЖЦП «Вибір і оформлення земельної ділянки» виконується:

- A. вибір експлуатаційних характеристик майбутніх об'єктів проекту
- B. геодезичні й інженерно-геологічні дослідження
- C. робоче проектування і постачання
- D. оренда будівельного устаткування

20. На етапі ЖЦП «Ескізне проектування» виконується:

- A. вибір експлуатаційних характеристик майбутніх об'єктів проекту
- B. геодезичні й інженерно-геологічні дослідження
- C. затверджують склад робіт з робочого проектування і починають проектно-конструкторську діяльність
- D. складання кваліфікаційних вимог

21. ТОС (теорія обмежень), це:

- A. методологія управління проектами та організаціями на базі пошуку і управління ключовим обмеженням системи
- B. один з методів теорії обмежень, побудований на використанні плану-графіка робіт для обмеження, в якому прописаний захисний буфер, що захищає від простоювання), і на організації механізму своєчасного відправлення роботи в виробництво
- C. одночасно і метод, і інструмент мережевого планування. Який дозволяє оцінити тривалість задач на основі оцінок з подальшим їх використанням при побудові діаграми
- D. немає правильної відповіді

22. PERT (Program Evaluation and Review Technique), це:

- A. методологія управління проектами та організаціями на базі пошуку і управління ключовим обмеженням системи
- B. один з методів теорії обмежень, побудований на використанні плану-графіка робіт для обмеження, в якому прописаний захисний буфер, що захищає від простоювання), і на організації механізму своєчасного відправлення роботи в виробництво
- C. одночасно і метод, і інструмент мережевого планування. Який дозволяє оцінити тривалість задач на основі оцінок з подальшим їх використанням при побудові діаграми
- D. немає правильної відповіді

23. В оточенні проекту у Project Expert задаються:

- A. основні постачальники та покупці
- B. рівень інфляції, податки та валюта
- C. перелік ринків: збуту, трудової сили, капіталу
- D. всі відповіді вірні

24. Варіанти продажу продукції у Project Expert визначаються у:

- A. плані виробництва
- B. плані збуту
- C. у вкладці «Матеріали та комплектуючі»
- D. у вкладці «Загальні витрати»

25. Неформальні методи оцінки ефективності проекту передбачають:

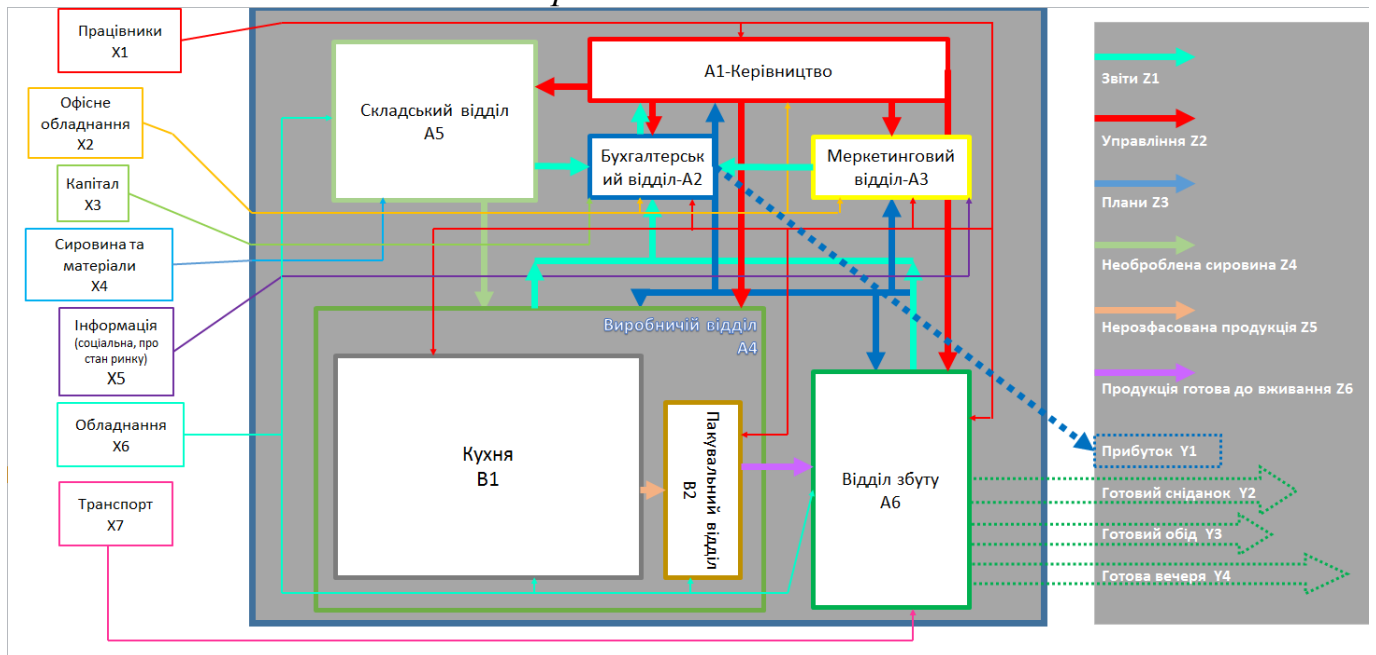
- A. використання математичного апарату для розрахунку показників

- V. застосування евристичних підходів та рейтингів
- C. обидві відповіді вірні
- D. немає вірної відповіді

Ситуації для обговорення, задачі

Завдання 4.1. Побудувати модель «чорної скриньки» проекту обраного підприємства із виконанням його ієрархічної оцінки та отримання загальної формалізованої моделі діяльності підприємства.

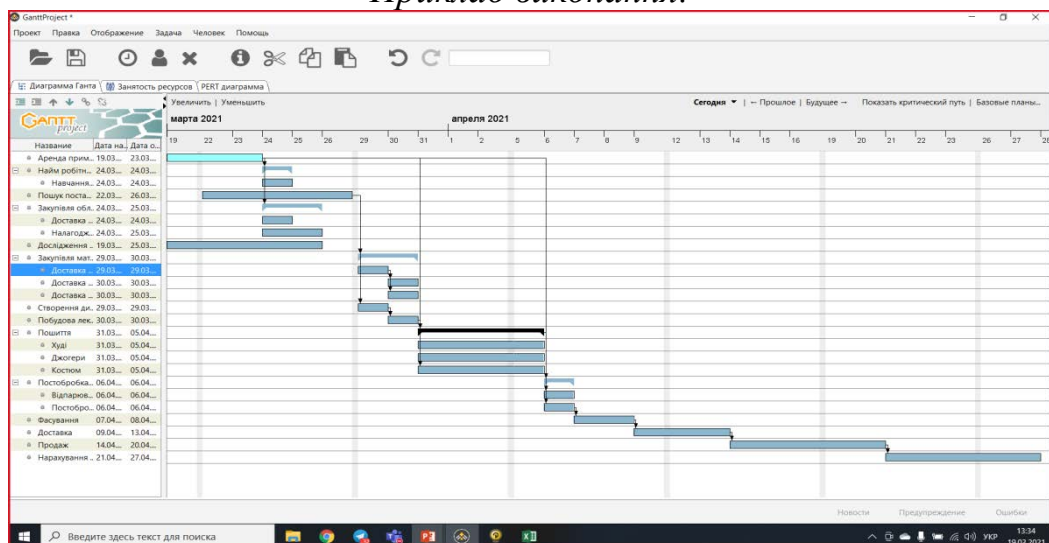
Приклад виконання:



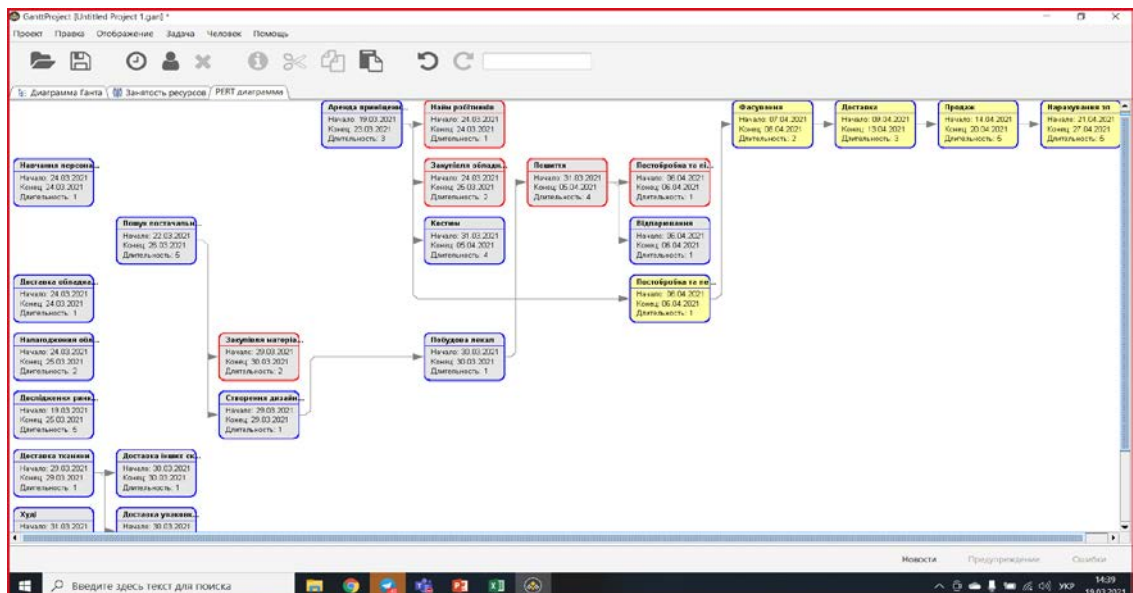
Модель «чорної скриньки» проекту «Пекарня»

Завдання 4.2. Виконати календарне планування обраного проекту підприємства за допомогою програмних засобів GanttProject та GantPro.

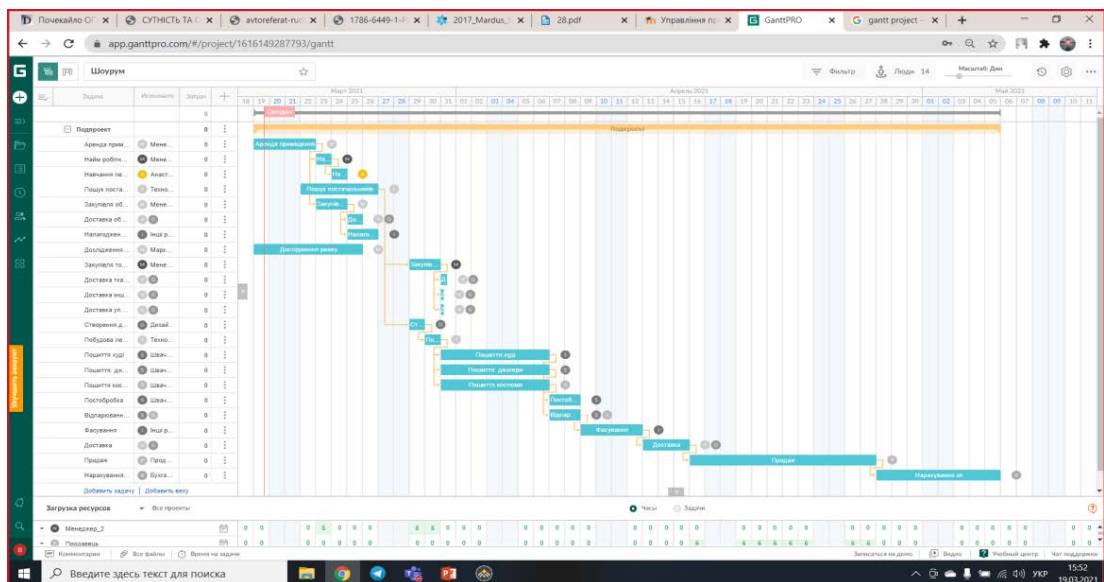
Приклад виконання:



Календарний графік проекту у програмі GanttProject



PERT-діаграма проекту у програмі GanttProject



Календарний графік проекту у онлайн-сервісі GantPro

Завдання 4.3. Визначити оптимальний період експлуатації обладнання проекту за умови можливого перепродажу застарілого обладнання та за умови його списання після виводу з експлуатації. Вартість купівлі обладнання - 180 тис. грн. Експлуатаційні витрати по періодам: 10 тис. грн., 20 тис. грн., 30 тис. грн., 45 тис. грн., 55 тис. грн., 65 тис. грн., 70 тис. грн., 75 тис. грн., 75 тис. грн. Ціна можливого перепродажу обладнання в залежності від строку попередньої експлуатації: Поточний рівень дисконту 10%. Ціни на вторинному ринку перепродажу обладнання, що вже було в експлуатації дорівнюють по періодах: 150 тис. грн., 130 тис. грн., 120 тис. грн., 100 тис. грн., 70 тис. грн., 50 тис. грн., 40 тис. грн., 30 тис. грн., 10 тис. грн.

Методичні рекомендації:

Метод визначення оптимального періоду експлуатації обладнання базується на порівнянні поточних та середніх дисконтованих витрат. Експлуатація обладнання вважається вигідною доки середні витрати менші або дорівнюють поточним.

Коли починається перевищення поточних витрат над середніми, доцільніше припинити експлуатацію обладнання.

Оптимальний період експлуатації визначається як точка, що відповідає мінімальному значенню середніх витрат. Для більш точного визначення використовується точка перетину кривої поточних та середніх витрат, яка дозволяє визначити дробове значення оптимального періоду експлуатації.

Поточні витрати можуть визначатися двома способами: з врахування можливого перепродажу обладнання, що вже було у використанні та без.

У другому випадку поточні витрати обчислюються за формулою:

$$K_i = S + E_i,$$

де E_i - експлуатаційні витрати по періодам;

S - вартість купівлі обладнання.

У випадку з врахування можливого перепродажу обладнання поточні витрати обчислюються за формулою :

$$K_i = S + E_i - L_i + \frac{L_{i-1}}{1+r}$$

де L_i - вартість перепродажу обладнання в поточному періоді, яка зменшує загальні витрати, пов'язані з використанням обладнання;

$\frac{L_{i-1}}{1+r}$ - вартість перепродажу обладнання в попередньому періоді, яка розглядається як втрачена вигода від рішення продовжити експлуатацію обладнання та збільшує загальні витрати.

Середні витрати пов'язані із використанням обладнання обчислюються за формулою:

$$KD_i = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{K_i}{(1+r)^i}}{\sum_{i=1}^n \frac{1}{(1+r)^i}}$$

На основі обчислених значені будуються графіки з лініями KD_i і K_i та визначається точка перетину.

Завдання 4.4. Порівняти проекти, грошові потоки по яким наведено у таблиці за всіма основними показниками проектної оцінки інвестицій (NPV , BCR , PI , PBP , IRR). Обрати кращий проект, обґрунтувати вибір. Річний дисконт $r=16\%$.

Проект А		Проект В	
Вкладення	Очікувані надходження	Вкладення	Очікувані надходження
3000	0	5000	0
5000	0	5000	0
2000	3000		5000
1000	5000		5000
	1000		5000
	7000		3000
	3000		2000

Методичні рекомендації:

В міжнародній практиці для оцінки проєктів використовуються наступні показники:

- чиста приведена вартість проєкту - *NPV* (Net Present Value);
- коефіцієнт рентабельності вкладень - *BCR* (Benefited/Cost Ratio);
- показник ефективності - *PI* (Profitability Index);
- період окупності - *PBP* (Pay Back Period);
- внутрішня норма доходності - *IRR* (Internal Rate of Return);

Чиста приведена вартість проєкту показує дисконтований прибуток, що буде отримано в результаті виконання проєкту та вимірюється в грошових одиницях. Чиста приведена вартість проєкту обчислюється за формулою:

$$NPV = \sum_{i=1}^n COF_i - \sum_{i=1}^n CIF_i,$$

де *CIF* - приведена вартість вкладень, $CIF_i = \frac{IF_i}{(1+r)^i}$,

COF - приведені очікувані надходження, $COF_i = \frac{OF_i}{(1+r)^i}$,

де *IF*- вартість вкладень, що наведена в умові задачі,

OF - обсяг грошових надходжень за проєктом,

i - період виконання проєкту,

r - коефіцієнт дисконтування у дольовому виразі.

Проєкт є вигідним, коли *NPV* більше нуля. Чим більше значення *NPV* має інвестиційний проєкт, тим він привабливіший для інвестора.

Коефіцієнт рентабельності вкладень показує, скільки гривень буде отримано на одну вкладену у проєкт гривню чи іншу грошову одиницю. Коефіцієнт рентабельності вкладень обчислюється за формулою:

$$BCR = \frac{\sum_{i=1}^n COF_i}{\sum_{i=1}^n CIF_i}$$

Проєкт є вигідним, коли *BCR* більше одиниці. Чим більше значення *BCR* має інвестиційний проєкт, тим він привабливіший для інвестора.

Показник ефективності показує відсоток ефективності даного проєкту, відповідно, вимірюється у відсотках. Показник ефективності обчислюється за формулою:

$$PI = \frac{NPV}{\sum_{i=1}^n CIF_i}$$

Проєкт є вигідним, коли *PI* більше нуля. Чим більше значення *PI* має проєкт, тим він привабливіший для інвестора.

Період окупності інвестиції показує, за скільки років або місяців повністю повернуться вкладені кошти, вимірюється в роках, місяцях чи інших періодах часу. Період окупності обчислюється за формулою:

$$PBP = k + \frac{|KF_k|}{COF_{k+1}}$$

де k - період останнього від'ємного значення накопиченого результату

KF - накопичений результат діяльності по кожному періоду, який знаходиться за формулами:

$$KF_0 = COF_0 - CIF_0,$$

$$KF_i = KF_{i-1} + COF_i - CIF_i,$$

Проект є вигідним, коли останнє значення KF більше нуля. Чим менше значення PBP має інвестиційний проєкт, тим він привабливіший для інвестора.

Внутрішня норма доходності показує рівень дисконту, за якого NPV дорівнює нулю. Тобто IRR показує який відсоток інфляції та ризиків, який витримує проєкт, залишаючись незбитковим для інвестора. Точне значення IRR можна обчислити з

рівняння $NPV = \sum_{i=1}^n COF_i - \sum_{i=1}^n CIF_i = 0$, а приблизне можна встановити за допомогою

графіку, який будується за двома точками: поточне значення NPV за дійсного дисконту та значення NPV по недисконтованим потокам, що обчислюється як

$$NPV^0 = \sum_{i=1}^n OF_i - \sum_{i=1}^n IF_i.$$

Проект є вигідним, коли значення IRR перевищує поточне значення r , причому, чим більша ця різниця, тим привабливіше даний проєкт для інвестора. Якщо IRR не набагато перевищує поточне значення r , то це свідчить, що за найменшого збільшення інфляції інвестиційний проєкт може стати збитковим.

Завдання 4.5. Виконати оцінку пропонованої структури капіталу проєкту: власні кошти 20 тис. грн. залучені кошти (інвестиції) - 40 тис. грн., кредитні кошти - 55 тис. грн. Якщо змінна норма прибутку наведена у таблиці, постійна норма прибутку становить 25%, вартість залучення коштів (випуску акцій) - 3 тис. грн., відсоток дивідендів становить 10% прибутку, варіанти відсотку за кредит в залежності від його обсягу наведено у таблиці.

Норма прибутку	
тис. грн.	%
до 10	15
10-25	20
25-70	23
70-100	25
100-150	26
150-700	27

Відсоток за кредит	
тис. грн.	%
до 20	20
20-50	21
50-100	22
100-150	23
150-200	25
200-1000	29

Методичні рекомендації:

Для вибору оптимального варіанту фінансового забезпечення проєкту необхідно провести оптимізацію складу та структури капіталу, за рахунок якого

планується виконання проєкту. Таким капіталом може виступати власний капітал - x_c , позиковий, тобто отриманий за рахунок кредитів або випуску облігацій - x_d та залучений - x_A , тобто отриманий за рахунок випуску власних акцій або прямих вкладень в статутний фонд.

Для власного капіталу проєкт буде прийнятним, якщо очікуваний відсоток доходності перевищує обрану норму дисконтування.

Притягнення залучених засобів є доцільним, якщо виконується наступне співвідношення:

$$F_A = \frac{(1 - r_A)((x_c + x_A) \cdot r_{C_2} - C_A)}{x_c \cdot r_{C_1}} > 1,$$

де r_A - відсоток, що має виплачуватися по залученому капіталу як частина від прибутку;

C_A - ціна випуску акцій; r_{C_1} - очікувана доходність у разі виконання проєкту тільки за рахунок власних засобів; r_{C_2} - очікувана доходність у разі залучення додаткового капіталу.

Тобто, додаткове притягнення залученого капіталу є вигідним, коли співвідношення прибутку по новому обсягу капіталу за винятком виплат і вартості залучення та прибутку у випадку використання лише власних засобів буде перебільшувати 1.

Стосовно значень r_{C_1} та r_{C_2} можливі два варіанти: по-перше, коли з притягненням нового капіталу змінюється і обсяг проєкту, і його доходність, по-друге, коли змінюється тільки обсяг проєкту, а його доходність залишається незмінною, незалежно від обсягу вкладеного капіталу. У другому випадку попередня формула змінюється на:

$$F'_A = (1 - r_A) \cdot \left(1 + \frac{x_A \cdot r_C - C_A}{x_c \cdot r_C} \right) > 1$$

Ефективність залучення додаткового капіталу в першому випадку визначається як:

$$E_A = \frac{(1 - r_A)((x_c + x_A) \cdot r_{C_2} - C_A) - x_c \cdot r_{C_1}}{x_A} \cdot 100\%$$

Вона показує долю різниці в прибутку отриманому з урахуванням та без урахування додаткового капіталу у обсязі притягненого капіталу. А при незалежності доходності проєкту від обсягів вкладень ефективність визначатиметься:

$$E'_A = \frac{(1 - r_A)(x_A \cdot r_C - C_A) - x_c \cdot r_C \cdot r_A}{x_A} \cdot 100\%$$

У випадку притягнення додаткового позикового капіталу критерієм прийнятності такого рішення буде:

$$F_d = \frac{(x_c + x_d) \cdot r_{C_2} - x_d \cdot r_d}{x_c \cdot r_{C_1}} > 1$$

де r_d - відсоток, що має виплачуватися по позиковому капіталу як частина від наданих коштів.

Якщо доходність не залежить від обсягу вкладень, то попередня формула змінюється на:

$$F_d' = \frac{r_c}{r_d} > 1$$

Ефективність позикового капіталу при цьому обчислюватиметься за формулою:

$$E_d' = (r_{c2} - r_d) \cdot 100\%$$

А у випадку коли, зміна обсягу проєкту змінює очікувану доходність, за формулою:

$$E_d = \frac{x_c}{x_d} \cdot (r_{c2} - r_{c1}) \cdot 100\% + E_d'$$

Виконавши обчислення вищенаведених коефіцієнтів для можливих варіантів притягнення залученого чи позикового капіталу, можна обрати найбільш вигідний варіант проєкту та сформувати оптимальну структуру його фінансування діяльності.

Терміни і визначення

ISO 14000 – серія стандартів, призначених контролювати вплив дій і результатів організації на навколишнє середовище.

ISO 9000 – серія стандартів, що використовуються для сертифікації якості; розроблені Міжнародною організацією із стандартизації (International Organization for Standardization).

NCB UA (National Competence Baseline) – основи професійних знань і система оцінки компетентності проєктних менеджерів України.

P2M – японський стандарт з управління інноваційними проєктами і програмами.

PMBOK – Керівництво знань з управління проєктами, розроблений Інститутом управління проєктами, РМІ: Американський національний стандарт.

Аналіз відхилень (Variance Analysis) – метод декомпозиції загального відхилення сукупності змінних змісту, вартості і розкладу на відхилення окремих елементів, що пов'язані з певними факторами, й впливають на змінні змісту, вартості й розкладу.

Аналіз першопричини (Root Cause Analysis) – аналітичний метод, призначений для пошуку основної причини відхилення, дефекту або ризику (може бути викликана одночасно відхиленням, дефектом чи ризиками).

Аналіз тенденцій (Trend Analysis) – аналітичний метод, що використовує математичні моделі для прогнозування результатів в майбутньому на основі історичних даних. За допомогою цього методу визначаються відхилення від базового плану за витратами, термінами або змістом шляхом використання даних за попередні звітні періоди та прогнозування рівня відхилень даного параметра у визначений момент в майбутньому (за умови, що під час виконання проєкту не будуть вноситись зміни).

Архітектура програм (Programmer Architecture) – створення допоміжних структур і механізмів, що дозволяють ефективно керувати програмами і надавати команді, яка працює над програмою, підтримку, необхідну для ефективної діяльності.

Аудит проєкту (Project Audit) – процес аналізу стану виконання *проєкту* й ефективності управлінських процесів та методів.

Базовий план виконання (Performance Measurement Baseline) – схвалений план *проєкту*, в якому порівнюється поточне виконання *проєкту*, а також відповідно до якого визначається відхилення у цілях управління. Базовий план виконання, зазвичай, включає параметри змісту, розкладу і вартості *проєкту*, а також може включати технічні параметри і параметри якості.

Бюджет проєкту (Project budget) – затверджене заплановане розподіл фінансових коштів *проєкту*.

Верифікація (Verification) – метод оцінки елементу або продукту в кінці фази/*проєкту* з метою упевнитись, що він задовольняє вказаним вимогам.

Визначення проєкту (Project Definition Report) – документ, що визначає *проєкт*, у тому числі: які цілі і результати *проєкту*; в чому його необхідність; що повинно бути зроблено; як, коли і де це має бути зроблено; що для цього потрібно; скільки це буде коштувати; які необхідно залучити зовнішні ресурси та організації; які стандарти і процедури підлягають дотриманню при здійсненні *проєкту*.

Виконання (Executing) – керівництво, управління, виконання і реалізація робіт *проєкту*, досягнення результатів поставки і представлення інформації про виконання робіт.

Вимірювачі якості (Quality Meters) – критерії, за якими оцінюється якість.

Витрати на забезпечення якості (Costs of Quality Assurance) – витрати, пов'язані із забезпеченням необхідної якості продукту або послуги. Наприклад, витрати, пов'язані із запобіганням виникнення дефектів, тестуванням.

Відповідність якості (Match Quality) – ступінь забезпечення вимог, передбачених *проєктом* до продукту чи послуги.

Відхилення (Variance) – вимірюване відхилення від базового або очікуваного значення.

Віртуальна команда (Virtual Team) – група працівників, розділених значною відстанню, які виконують свої професійні ролі для досягнення спільної цілі через встановлення співробітництва у віртуальному просторі.

Віртуальний проєктний офіс – це розподілена комп'ютерна система на базі телекомунікаційних мереж, що дозволяє користуватися єдиними програмними засобами, єдиними базами даних і знань, здійснювати єдиний облік контролю, моніторинг робіт за *проєктом*, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради в реальному режимі часу.

Діагностика стану управління ризиками (Risk Management, Maturity Diagnostic) – інструмент для визначення поточного стану можливостей управління ризиками. До сфер застосування даного інструменту відносять: образ мислення, процес, людські ресурси, інформацію, інструменти, структуру і можливості прийняття рішень

Життєвий цикл продукту (Product Life Cycle) – набір послідовних фаз продукту. Назва та кількість фаз продукту визначається виробничими й управлінськими потребами організації. Зазвичай, остання фаза життєвого циклу продукту – знищення продукту. Життєвий цикл *проєкту* частіше є складовою одного або декількох життєвих циклів продукту.

Завершальні процеси (Closing processes) – процеси, що виконуються для формального завершення усіх операцій *проєкту* чи фази; для передачі отриманого продукту іншим, а також для завершення *проєкту*, який був призупинений.

Загальне управління якістю (Total Quality Management – TQM) – система управління організацією, яка забезпечує перевагу її продуктів і послуг над аналогічними продуктами і послугами конкурентів за всіма показниками, що мають цінність для клієнтів.

Закриття проєкту (Close Project) – процес завершення усіх операцій за усіма групами процесів *проєкту* з метою формального завершення *проєкту* чи фази.

Запит на зміну (Change Request) – запити на збільшення або скорочення змісту *проєкту*; зміну стратегій, процесів, планів чи процедур; зміну цін, бюджетів; перегляд розкладу. Запити на зміни можуть бути безпосередніми або опосередкованими, зовнішніми або внутрішніми, а також обумовленими або необумовленими законами чи контрактом. Оброблюються тільки задокументовані запити на зміни, і виконуються тільки схвалені запити на зміни.

Зацікавлені учасники проєкту (Stakeholders of Project) – особи/організації, які беруть активну участь у *проєкті* або ті, на яких впливають результати виконання/завершення *проєкту*: замовники/користувачі, спонсор, виконавча організація, офіс управління *проєктами*, функціональні керівники, операційні менеджери, менеджери *проєкту*.

Зміни проєкту (Project Changes) – модифікація раніше узгоджених продуктів і послуг термінів виконання та вартості робіт, використовуваних ресурсів, управлінських і технологічних процесів і пр.

Зміст і межі проєкту (Project Scope) – цілі і завдання *проєкту*, основні результати, критерії оцінки того, що робота або її частина виконана.

Інформаційна система управління проєктами (Project Management Information System, PMIS) – інформаційна система складається з інструментів і методів, що використовуються для збору, інтеграції та розповсюдження результатів процесів управління *проєктами*.

Інформація про виконання проєкту (Work Performance Information) – інформація і данні про стан виконання запланованих операцій *проєкту*, що формується в рамках процесів керування й управління виконанням *проєкту*. *Календарний план проєкту (Project Schedule)* – перелік планованих робіт *проєкту* з термінами виконання та відповідальними особами, підготовлений у відповідній формі, визначеній планом управління *проєктом*.

Керівник проєкту (Project manager) – менеджер, який відповідає за успішну реалізацію *проєкту*, взаємодія із замовником, субпідрядниками та підрозділами компанії, організацію підготовки та надання звітності по *проєкту*.

Ключові віхи проєкту (Project Milestones) – ключові події *проєкту*, звершення яких є необхідною і достатньою умовою, визначальним досягнення результатів *проєкту*.

Контроль над змінами (Change Control) – упорядкований процес управління, вивчення та затвердження/відхилення вимог до внесення змін в межах *проєкту* або програми.

Контрольна діаграма (Control Chart) – графічне представлення результатів процесу у часі й у порівнянні із встановленими контрольними межами; має вигляд осьової лінії для визначення тренду величин за графіком у напрямку кожної з контрольних точок.

Корегуючі дії (Corrective Action) – задокументоване управління виконанням робіт *проєкту* з метою досягнення очікуваного у майбутньому виконання робіт *проєкту* відповідно до плану управління *проєктом*.

Критерії (Criteria) – стандарти, правила або тести, що стають основною рішень щодо оцінки продукту, послуги, результату, процесу.

Критерії приймання (Acceptance Criteria) – критерії та існуючі умови, які мають бути виконані до приймання результатів поставки *проєкту*.

Куратор проєкту (Sponsor) – особа, що відповідає перед керівництвом підприємства за успіх *проєкту* в цілому і має повноваження для вирішення ресурсних та інших проблем.

Матриця відповідальності (Responsibility Assignment Matrix, RAM) – структура, що узгоджує організаційну структуру з ієрархічною структурою робіт, а також окреслює елементи змісту *проєкту*, за виконання яких призначаються відповідальні.

Матрична організація (Matrix Organization) – організаційна структура, у якій менеджер *проєкту* ділить відповідальність із функціональними керівниками за визначення пріоритетів в управлінні роботою працівників, призначених для виконання *проєкту*.

Менеджер проєкту (Project Manager, PM) – особа, призначена організацією–виконавцем для досягнення цілей *проєкту*.

Моніторинг (Monitoring) – збір даних про виконання *проєкту* відповідно до плану, вимірювання показників виконання *проєкту*, а також представлення і розповсюдження інформації про виконання *проєкту*.

Моніторинг і управління ризиками (Risk Monitoring and Control) – процес відстеження відомих ризиків, виявлення нових ризиків, виконання планів реагування на ризики і оцінка їх ефективності протягом життєвого циклу *проєкту*.

Моніторинг і управління роботами проєкту (Monitoring and Control Project Work) – процес моніторингу і управління процесами, необхідними для ініціації, планування, виконання і завершення *проєкту*, з метою досягнення цілей, визначених у плані управління *проєктом* і описі змісту *проєкту*.

Набір команди проєкту (Acquire Project Team) – процес підбору персоналу, необхідного для виконання *проєкту*.

Організаційна діаграма (Organization Chart) – метод відображення взаємозв'язків у групі виконавців, які спільно працюють разом для досягнення спільної мети.

Організаційна структура (Organizational Breakdown Structure, OBS) – ієрархічне відображення організації *проекту*, що узгоджує виконання пакетів робіт між організаційними одиницями (виконавцями).

Організація–виконавець (Performing Organization) – підприємство, персонал якого безпосередньо бере участь в роботі над *проектом*.

Офіс управління проектом (Project Management Office, PMO) – організаційна одиниця, яка несе відповідальність за централізоване і координоване управління *проектами*. Ступінь відповідальності офісу управління *проектом* може варіюватись від надання консалтингової підтримки до безпосереднього управління *проектом*.

Проблеми проекту (Project Problems) – будь–який функціональний, технічний або пов'язаний з бізнесом питання, яке виникло в процесі здійснення *проекту* і вимагає вивчення і вирішення, для того щоб *проект* міг іти так, як заплановано.

Проект (Project) – унікальний комплекс взаємопов'язаних заходів для досягнення заздалегідь поставлених цілей за певних вимог до строків, бюджету і характеристикам очікуваних результатів.

Проектні відхилення (Project Exceptions) – неспівпадання фактичних і планових результатів *проекту*, причини таких розбіжностей, методи і технології, що дозволяють справлятися з такими ситуаціями в *проекті*. Включають в себе ризики, проблеми та зміни.

Рішення проблем (Problem Solving) – визначення послідовних систематичних процедур, за допомогою яких аналізуються і вирішуються проблемні ситуації.

Розклад проекту – планові дати для виконання робіт і планові дати для настання контрольних подій *проекту*

Статут проекту (Project Charter) – документ, розроблений вищестоящою адміністрацією, який надає менеджеру *проекту* право використовувати ресурси організації для виконання робіт *проекту*.

Управління проектами (Project Management, PM) – застосування знань, навичок, інструментів і методів до операцій *проекту* для задоволення вимог, що висуваються до *проекту*.

Учасники проекту – фізичні особи та організації, які безпосередньо залучені в *проект* або чий інтереси можуть бути порушені при здійсненні *проекту*.

Члени команди проекту (Project Team Members) – особи, які звітують (безпосередньо чи опосередковано) перед менеджером *проекту* і несуть відповідальність за виконання робіт *проекту*.

Шість сигм – методика визначення рівня якості (прийнятна – менше, ніж чотири дефекти на кожен мільйон виробів). Крім того, цим терміном позначають певну філософію і програму підвищення якості.

Список літератури

1. Маматова Т. В., Молоканова В. М., Чикаренко І. А., Чикаренко О.О. Управління проектами : навчальний посібник. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. 128с.
2. Довгань Л.Є., Мохонько Г.А., Малик І.П. Управління проектами : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2017. 420 с
3. Микитюк П. П. Управління проектами: Навч. пос. / П. П. Микитюк Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 270 с.

4. Управління проектами: Підручник для студентів екон. спеціальностей / Г. В. Строкович; Нар. укр. акад. каф. економіки підприємства. Харків : Вид-во НУА, 2013. 220 с.
5. Ноздріна Л. В., Ящук В. І., Полотай О. І. Управління проектами: Підручник / За заг. ред. Л. В. Ноздріної. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 432 с.
6. Тарасюк Г.М. Управління проектами: Навч. посібник. 3-є вид. Київ : Каравела, 2009. 320 с.
7. Гонтарева І. В. Управління проектами : підруч. І. В. Гонтарева. Харків : Вид. ХНЕУ, 2011. 444 с.
8. Ковшун Н.Е. Аналіз та планування проектів: підруч. Київ : ЦНЛ, 2008. 344с.
9. Строкович А.В. Управление проектами: Учеб. пособие для студентов эконом. Специальностей. Харків : Изд-во НУА, 2005. 180 с.
10. Строкович Г. В. Якість функціонування підприємства: внутрішні та зовнішні аспекти: моногр. Харків : Вид-во НУА, 2010. 172 с.
11. Яковлев А.І. Проектний аналіз інноваційно-інвестиційної діяльності : навч. посіб. Харків: НТУ «ХП», 2010. 216 с.
12. Молоканова В. М, Гордєєва І. О. Системний підхід до управління проектами в умовах поведінкової економіки. *Управління розвитком складних систем*. Київ, 2021. № 45. С. 43-49; dx.doi.org\10.32347/2412- 9933.2021.45.43-49.
13. Бабаєв В. М. Управління проектами. Харків : ХНАМГ, 2006. 244 с.
14. Батенко Л. П. Управління проектами. Київ : КНЕУ, 2003. 231 с.
15. Крайнік О.М. Планування проектних дій : навчально-методичний посібник. Запоріжжя : ЗДІА, 2015. 80 с.
16. Руководство к своду знаний по управлению проектами, 5-е издание. Project Management Institute, Inc., 2012. 614 с.
17. Фесенко Т. Г. Управління проектами : теорія та практика виконання проектних дій. Харків : ХНАМГ, 2012. 181 с.
18. Краснокутська Н. С. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. *Економічний аналіз: зб. наук, праць*. Тернопіль : Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2018. Том 28. № 1. С. 236-242. ISSN 1993-0259.
19. Гаєвська Л. М. Напрями вдосконалення оперативно-виробничого планування на підприємствах із серійним типом виробництва. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 40. С. 155-158.
20. Горго І. О. Концепція формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка. Фінанси. Менеджмент : актуальні питання науки і практики*. 2018. №11. С. 29-42.
21. Тюленєва Ю. Основи механізму управління ризиками підприємницької діяльності. *Проблеми науки*. 2010. № 1. С. 39-45.
22. Ризикогенність та страхування в аграрній сфері (теорія, практика): колект. монографія За заг. ред. д.е.н., проф. Є. І. Ходаківського. Житомир: Полісся, 2013. 323 с.
23. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип 2. С.9-13.

РОЗДІЛ 5

БРЕНД-МЕНЕДЖМЕНТ

Основні теми

- 5.1. Сутність та типи брендів. Сучасний бренд-менеджмент у період кризи
- 5.2. Технологія визначення цілей формування персонального бренду
- 5.3. Підходи та інструменти створення бренду
- 5.4. Аналіз ринку при створенні бренду
- 5.5. Аналіз конкурентів при моделюванні бренду
- 5.6. Аналіз споживачів продукції бренду
- 5.7. Формування архетипу бренду
- 5.8. Управління позиціонуванням бренду
- 5.9. Розробка стратегії бренду

5.1. Сутність та типи брендів. Сучасний бренд-менеджмент у період кризи

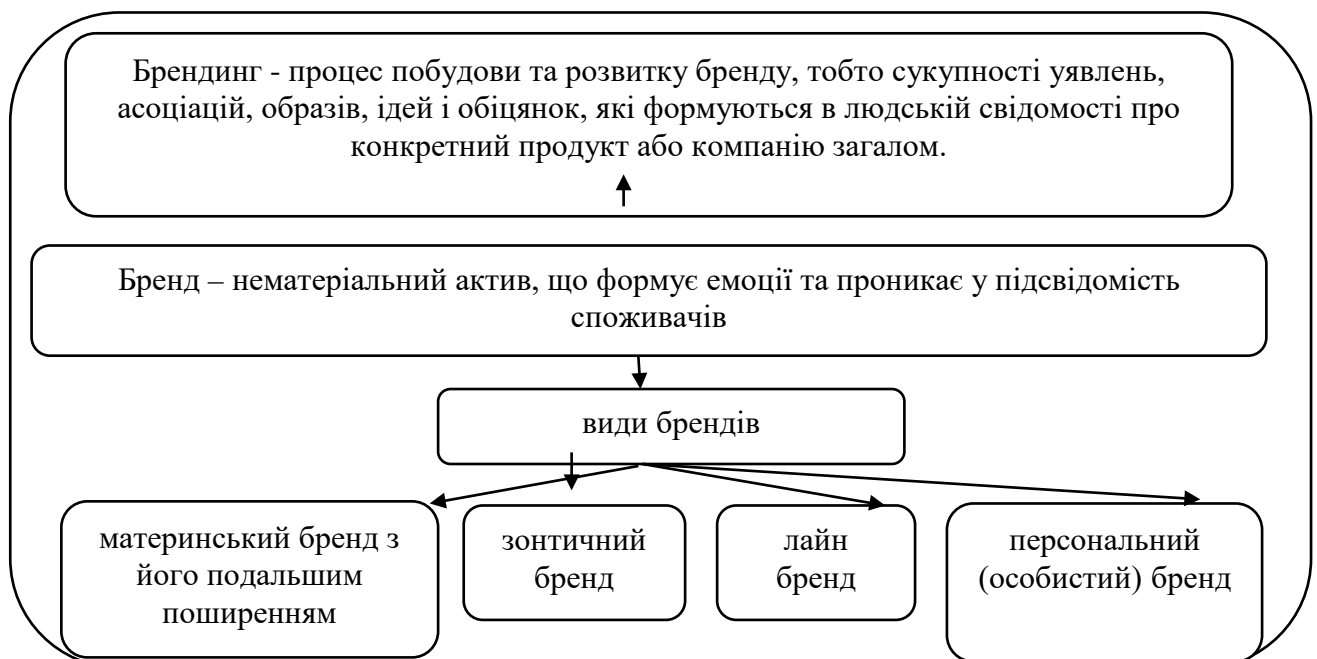


Рисунок 5.1 – Поняття бренду



Рисунок 5.2 – Види брендів

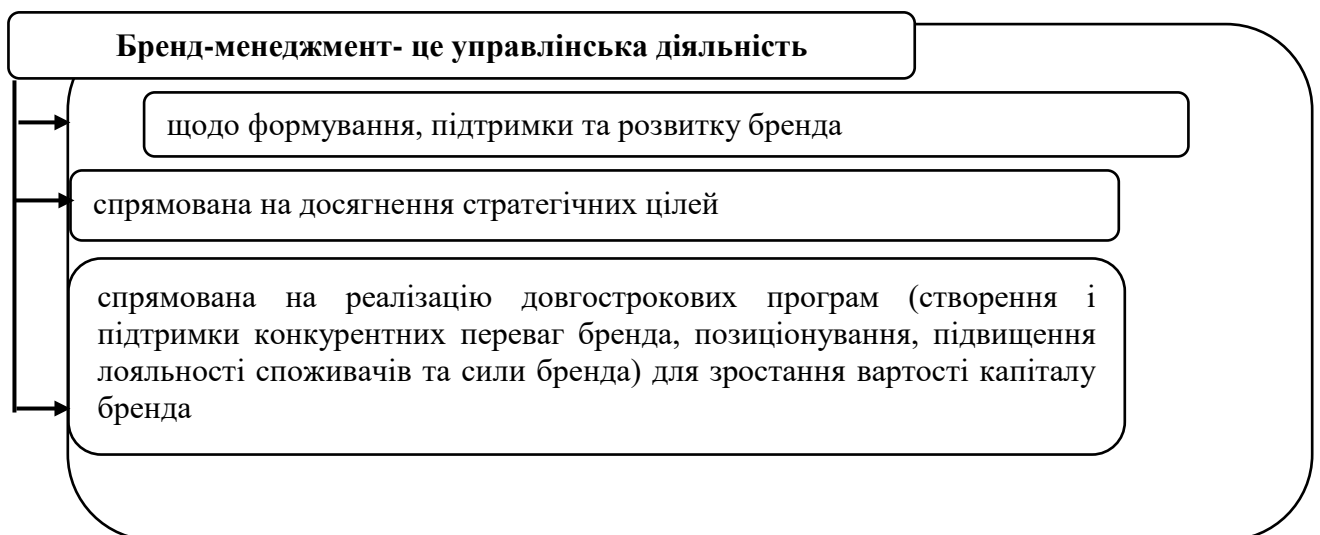


Рисунок 5.3 – Сутність «бренд-менеджменту»

Товар є брендом якщо	→	він доступний 75% покупцям
	→	75% цільової аудиторії може просто за назвою бренду назвати галузь діяльності
	→	мінімум 20% покупців з цільової аудиторії користуються ним регулярно
	→	мінімум 20% покупців з цільової аудиторії можуть вірно пізнати основні характеристики бренду
	→	він існує на ринку як мінімум 5 років

Рисунок 5.4 – Ознаки товару-бренду

5.2. Технологія визначення цілей формування персонального бренду

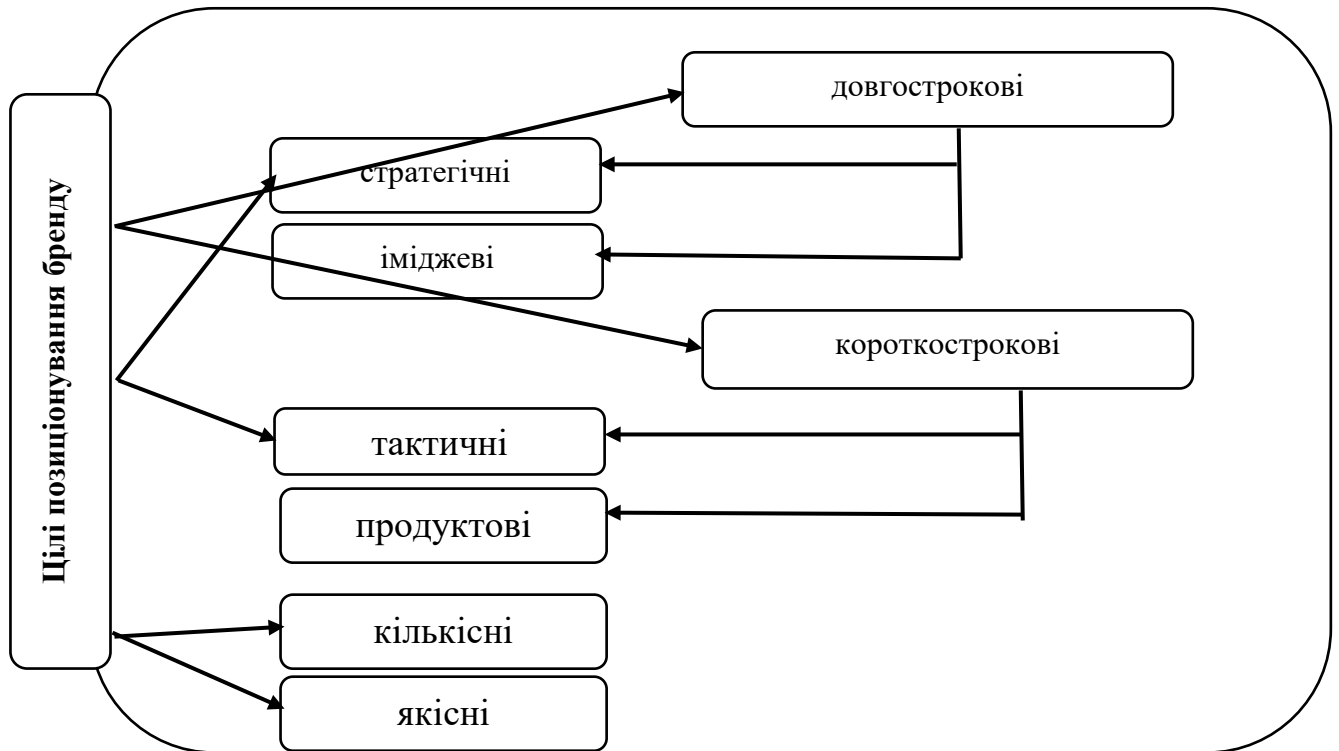


Рисунок 5.5 - Цілі позиціонування бренду на ринку



Рисунок 5.6 - SMART – технологія визначення цілей бренду

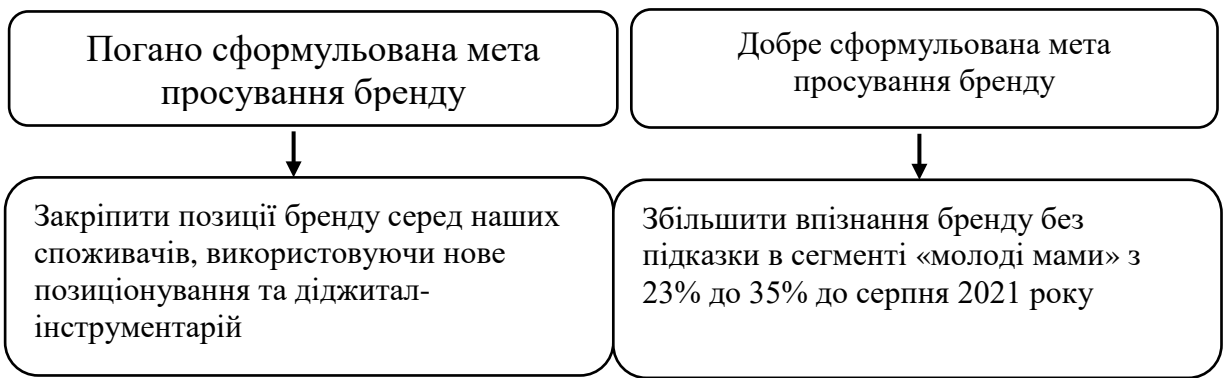


Рисунок 5.7 – Приклад погано та добре сформульованої мети просування бренду

5.3. Підходи та інструменти створення бренду

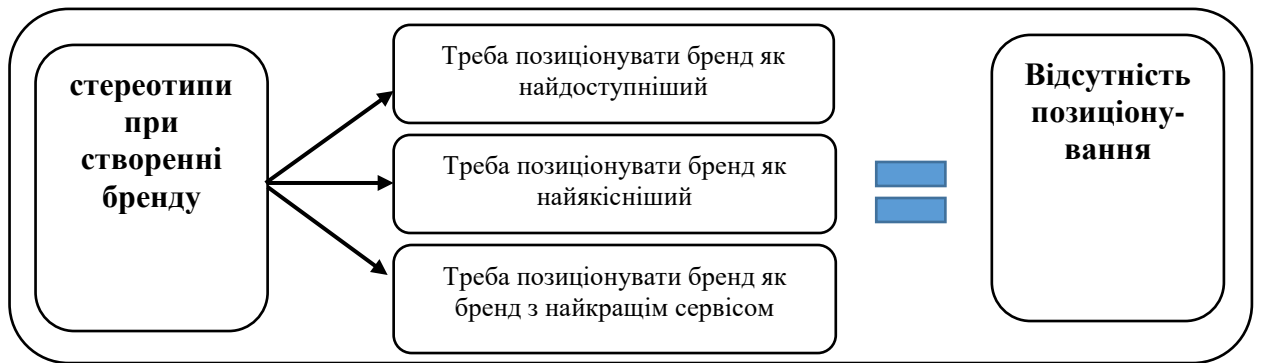


Рисунок 5.8 - Стереотипи при створенні бренду

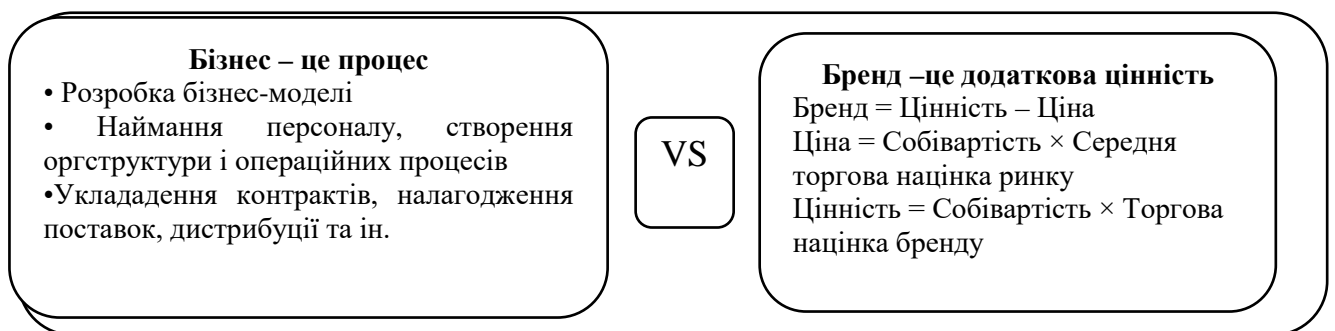


Рисунок 5.9 - Відмінність бренду від бізнесу

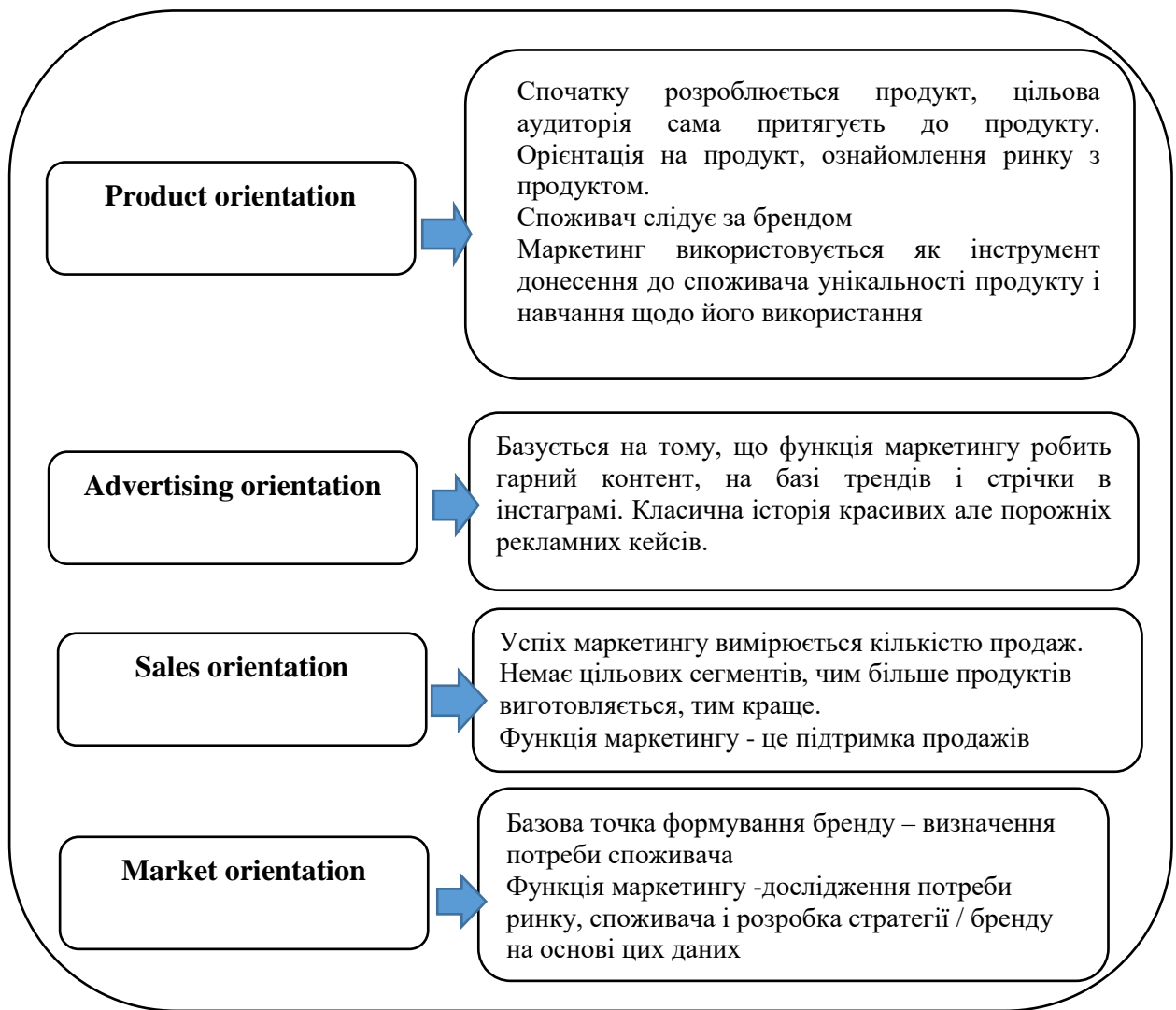


Рисунок 5.10 - Підходи створення бренду



Рисунок 5.11 – Трикутник бренду

5.4. Аналіз ринку при створенні бренду

технологічні	культурно-соціальні	індустріальні
digitalization, uberization, e-commerce, blockchain, automatization	subscription business model, redistribution of wealth, індустрія емоцій, ЗСЖ / work-life balance, епоха пост-правди, фемінізм, FOMO (fear of missing out)	тренди в продукті і упаковці способі продажу / бізнес моделі тренди в споживанні категорії

Рисунок 5.12 - Види трендів

Таблиця 5.1 - Базові принципи аналізу ринку при створенні бренду

Від загального до приватного	Порівняння і динаміка	Через призму споживача	п'ять «чому»
Як користуватись:			
Відповідь на питання: На якому ринку працюємо? Як споживач вирішує проблему / завдання, що стоїть перед ним?	Відповідь на питання: З чого складається ринок, яка його структура? Які сегменти є на ринку, виходячи з ціни або виду продукту? Які фактори впливають на ринок? Які можливості для розширення ринку?	Аналіз: сезонності продаж, географії продаж; критеріїв вибору, маркерів довіри, збільшення / зменшення попиту на продукт або на категорію в цілому	Перетворює абстрактну проблему на зрозумілу, з якою можна працювати

5.5. Аналіз конкурентів при моделюванні бренду

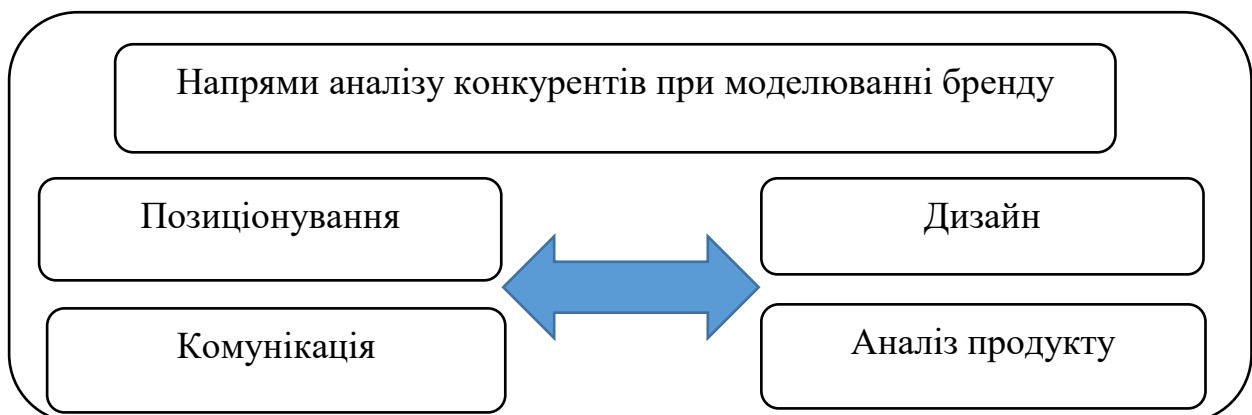


Рисунок 5.13 - Напрями аналізу конкурентів при моделюванні бренду

Таблиця 5.2 – Напрями аналізу позиціонування, комунікації, дизайну, аналізу продукту конкурентів

<p>Аналіз позиціонування конкурентів</p>	<p>Через опитування споживача визначаємо: Спонтанні асоціації та реакції на бренд (Що спадає на думку, коли ви думаєте про цей бренд?). Переваги бренду (За що ви любите цей бренд?). Недоліки бренду (Чому ви його не купуєте?).</p> <p>Самостійно визначаємо: На основі аналізу всієї комунікації. Яке ключове повідомлення несе бренд, що пише про себе на сайті і в соцмережах. Тон спілкування зі споживачем: на ви або на ти, жартує або серйозний. Архетип бренду.</p>
<p>Аналіз комунікації конкурентів</p>	<p>Самостійно визначаємо: - у яких каналах представлені: ТВ, діджитал, радіо, зовнішня реклама. - частоту комунікації - як часто комунікація в ефірі. - послідовність / цілісність - як сильно одна комунікація успадковує іншу. - стоп слова - виділяємо стоп-слова і стоп-образи категорії. Так визначаємо кліше у категорії, яких краще уникати, щоб відрізнитися.</p>
<p>Аналіз дизайну конкурентів</p>	<p>Самостійно визначаємо: - чи існує дизайн-система і чи правильно її використовують? - наскільки бренд послідовний у дизайн-проявах. - чи відрізняється бренд візуально від конкурентів.</p>
<p>Аналіз продукту конкурентів</p>	<p>Самостійно обираємо кращих гравців на ринку і пройти повністю весь шлях взаємодії споживача з продуктом:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Процес покупки • Процес використання • Супутній сервіс <p>Зосередити увагу на спілкуванні з продавцем, доставці, упаковці, зручності використання, зберігання, повторного використання, особливостях сервісу: форма запису, спілкування з персоналом, додаткові матеріали, пост сервіс.</p>

5.6. Аналіз споживачів продукції бренду

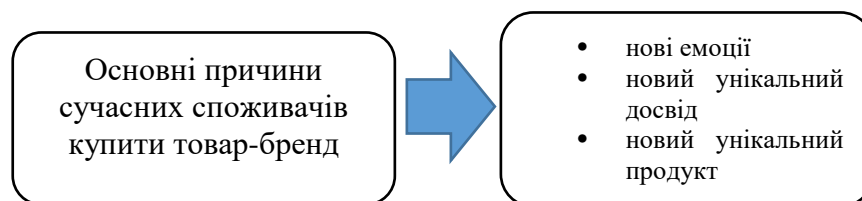


Рисунок 5.14 - Історично-поведінковий споживацький зсув у 21 столітті

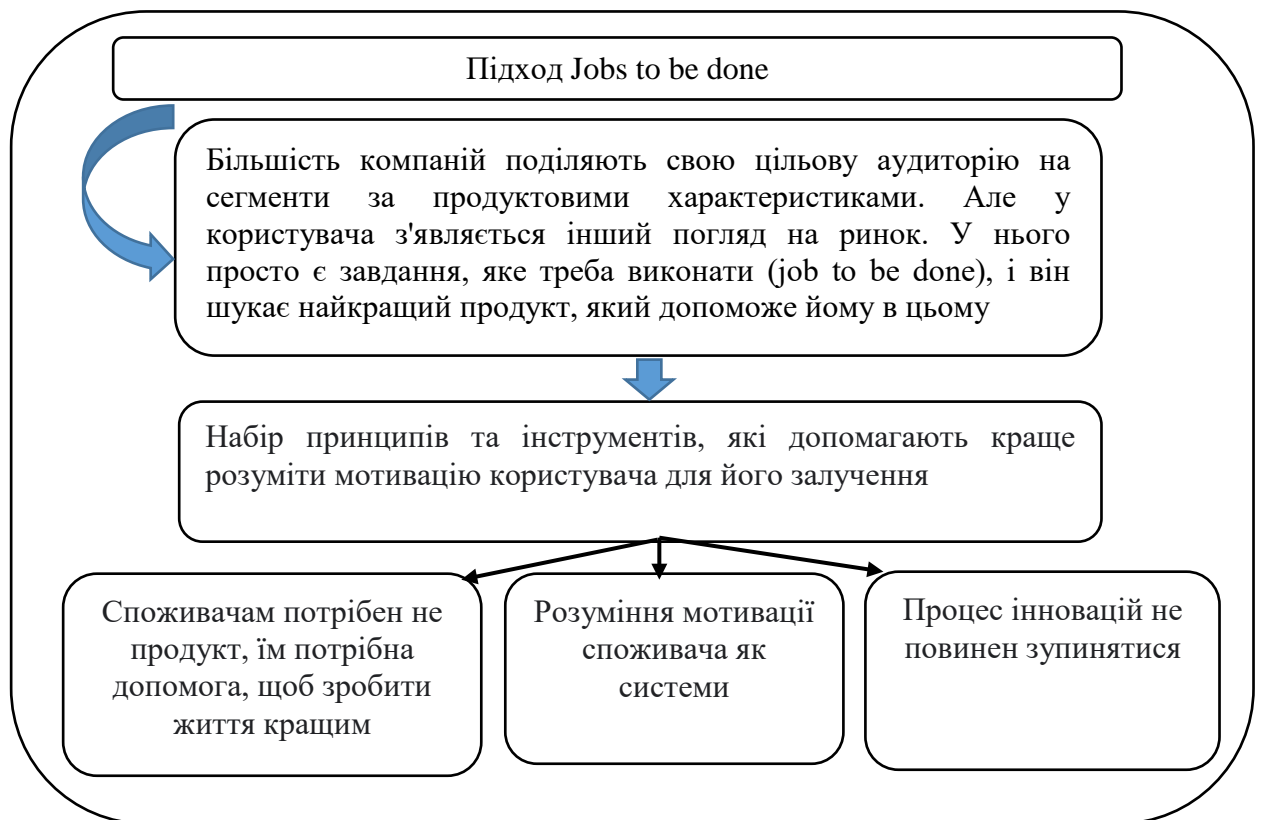


Рисунок 5.15 - Підход Jobs to be done

Таблиця 5.3 – Формула підходу Jobs to be done (на прикладі бренду «Снікерс»)

Коли	Коли у мене є всього дві хвилини, щоб перекусити між зустрічами (Опис ситуації)
Я хочу	Я хочу з'їсти щось, щоб це було просто, швидко і підняло мій рівень цукру в крові (Мотивація)
Щоб	Щоб протриматися до обіду і зберегти робочий настрій (Результат)

Таблиця 5.4 – Відмінності кількісного та якісного аналізу споживачів

Якісний аналіз	Кількісний аналіз
як і чому	що і скільки
<ul style="list-style-type: none"> - виявлення гіпотез - маленькі групи - немає жорстких цифр 	<ul style="list-style-type: none"> - тест гіпотез - великі групи - чіткі цифри

<p>Якісний аналіз</p>	<p>Навіщо використовується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Зрозуміти поведінку споживачів у категорії - Описати портрет цільової аудиторії, виділити потреби - Сформулювати питання і варіанти відповідей для кількісних досліджень
<p>-фокус-групи - глибинні інтерв'ю -етнографії</p>	<p>Що буде з'ясовано у результаті:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Потреби споживачів - Бар'єри сприйняття бренду - Внутрішня мотивація споживачів, не пов'язана з продуктом - Критерії вибору

Рисунок 5.16 - Якісний аналіз споживачів продукції бренду

<p>Кількісний аналіз</p>	<p>Навіщо використовується:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Отримати кількісну оцінку даних - Визначити сегменти споживачів на ринку (їх обсяг і цінність) - Визначити за рахунок якого сегменту аудиторії бренд буде зростати
<p>-опитування -тестування</p>	<p>Що буде з'ясовано у результаті:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Значимість потреб, проблем і різних мотивацій - Значимість критеріїв вибору - Значимість бар'єрів у категорії - Частоту споживання

Рисунок 5.17 – Кількісний аналіз споживачів продукції бренду

5.7. Формування архетипу бренду

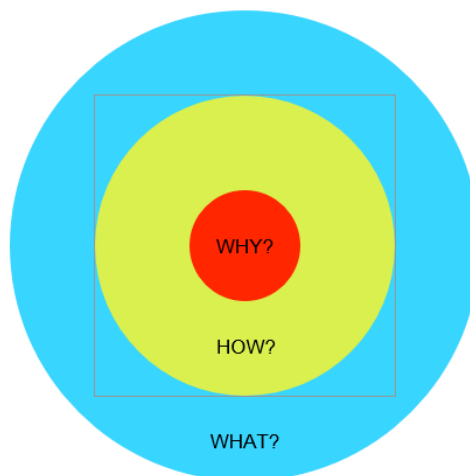


Рисунок 5.18 – Золоте коло Саймона Сінека

Таблиця 5.5 – Приклади формування місії бренду

Поганий сторітелінг Чому я повинен купити цей комп'ютер?	Гарний сторітелінг Чому я повинен купити цей комп'ютер?
«Ми використовуємо останні технології, самий швидкий процесор, відеокарту і супер крутий екран»	«Ми хочемо щоб у кожної людини на планеті був доступ до найкращих технологій. Так люди зможуть розвивати свою творчість і робити це світ кращим »

Таблиця 5.6 – Формування місії бренду на основі моделі золотого кола С. Сінека

WHAT	<ul style="list-style-type: none"> місія WHAT може бути виражена у вигляді продуктів, які компанія продає, або послуг, які вона пропонує. обмін повідомленнями WHAT пов'язаний тільки з неокортексом - частиною мозку, яка раціональна. Ця частина мозку є менш рушійною силою прийняття рішень, ніж лимбичний мозок.
HOW	<ul style="list-style-type: none"> HOW- технологія виробництва та просування, унікальність, що робить товари кращими за товари конкурентів у місії на основі HOW компанії можуть відображати їх сильні сторони, цінності.
WHY	<ul style="list-style-type: none"> місія WHY знаходиться не в площині грошей. Це те чому ваша організація існує повідомлення WHY зачіпає ту частину мозку, яка впливає на поведінку. На організаційному рівні повідомлення WHY є основою сильної ціннісної пропозиції, яке буде відрізнити бренд від інших успішне вираження WHY - це спосіб спілкування з лімбичною частиною мозку споживача. Це частина нашого мозку, яка оброблює такі почуття, як довіра, лояльність, а також прийняття рішень

Таблиця 5.7 – Архетипи бренду

Архетип	Характеристика
Герой	<ul style="list-style-type: none"> Атрибути: боєць, ідеолог, принциповий, сміливець, переможець по життю, буває агресивний Мотто: "Якщо працювати, то все можна досягти" Бажання: змінити навколишній світ своєю роботою
Турботливий	<ul style="list-style-type: none"> Атрибути: альтруїзм, співчуття, емпатія, підтримка, щедрість Мотто: "Любити оточуючих більше ніж себе" Бажання: оберігати і піклуватися про оточуючих
Король	<ul style="list-style-type: none"> Атрибути: щедрий, блискучий, центрований на собі Мотто: "Я найкращий для найкращих" Бажання: мати прихильників та поціновувачів
Такий як усі	<ul style="list-style-type: none"> Атрибути: чи не претензійний, прямий, на нього можна покластися, практичний, традиціоналіст, любитель рутини Мотто: "Щоб все по людськи" Бажання: проводити час зі своїми
Бунтар	<ul style="list-style-type: none"> Атрибути: шокуючий, обурливий, підривної, небезпечний, контркультурний, революційний, який звільняє, радикальний, волелюбний Мотто: "Правила створені щоб їх порушувати" Бажання: відплата або революція
Винахідник	<ul style="list-style-type: none"> Атрибути: інноваційність, уява, креативність, артистичність,

Архетип	Характеристика
	експериментаторство, готовність нести ризики, амбітність, готовність втілювати ідеї в реальність <ul style="list-style-type: none"> • Мотто: "Якщо ти можеш це уявити, то ти можеш це зробити" • Бажання: створювати нове
Веселун	<ul style="list-style-type: none"> • Атрибути: грайливий, веселий, непосидючий, душа компанії, творець невеликого хаосу, імпульсивний, спонтанний, живе сьогоднішнім днем • Мотто: "Живемо один раз!" • Бажання: прожити кожен день на повну
Безхитрий	<ul style="list-style-type: none"> • Атрибути: насолоджується простими задоволеннями, здоровий, чистий, прощає, довірливий, чесний, оптимістичний • Мотто: "Свободу насолоді!" • Бажання: щоб все було добре і мені за це нічого не було
Експлоер	<ul style="list-style-type: none"> • Атрибути: дослідник, авантюрист, невтомний, цілеспрямований, жадає пригод • Мотто: "Мене не втримати в клітці" • Бажання: постійна свобода, дізнатися що ж знаходиться за огорожею
Мудрець	<ul style="list-style-type: none"> • Атрибути: аналітик, перманентно вчиться, завжди задає питання, дивиться в глиб, ділиться знаннями, піддає сумнівам • Мотто: "Знання - сила" • Бажання: докопатися до істини

5.8. Управління позиціонуванням бренду

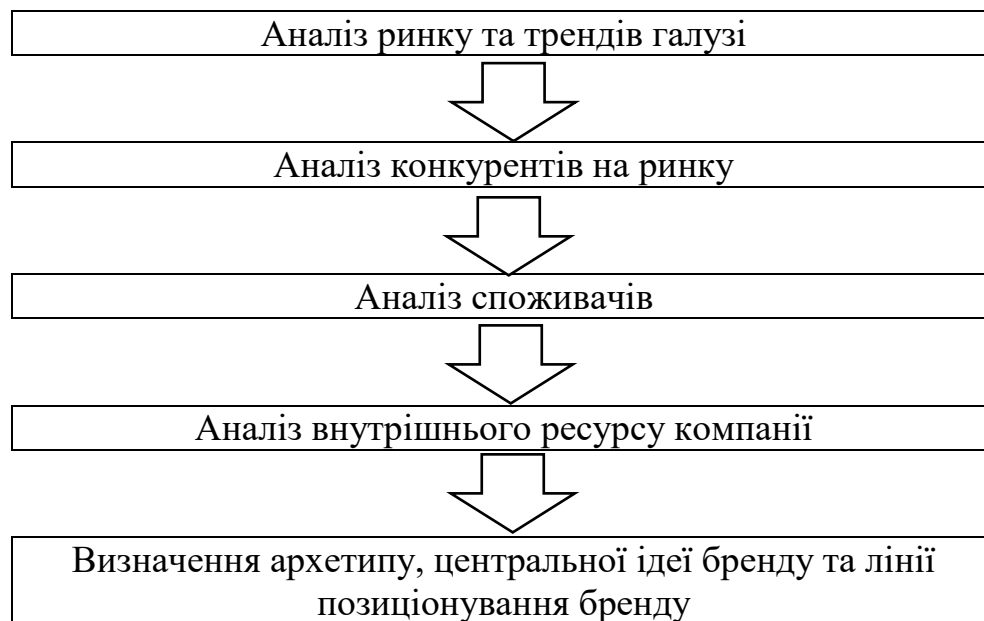


Рисунок 5.19 – Етапи здійснення позиціонування бренду



Рисунок 5.20 – Пропелер бренду - визначення лінії позиціонування бренду



Рисунок 5.21 – Сторітелінг бренду

5.9. Розробка стратегії бренду



Рисунок 5.22 – Призначення стратегії бренду

Таблиця 5.8 - Види стратегій бренду

Стратегія	Характеристика	Приклад
Стратегія скопійованого формату	Будь яка стратегія, яка успішно використовується закордоном та не використовується на національному ринку Ключові фактори успіху: точно обраний формат для копіювання / точність копіювання Недоліки: Передбачуваність	
Стратегія лідера	Розмір замінює якість і підвищує довіру. Якщо компанія велика, багато споживачів виберуть її. Ключові фактори успіху: Масштаб у всьому, що робиться Недоліки: Складність в чіткому позиціонуванні. витрати	
Стратегія монополізації базової переваги	Компанія / бренд прагне привласнити одну з базових характеристик, мають всі гравці в категорії Ключові фактори успіху: Важлива для споживача категорія. Фізичне підтвердження. Достатня швидкість і наполегливість Недоліки: Відсутність реальної диференціації	
Стратегія монополізації базової емоції	Бренд просувається не через товар, а асоціюючи себе з базовими і дуже сильними емоціями, властивими кожному споживачеві Ключові фактори успіху: Дуже емоційна комунікація, сталість Недоліки: Працює тільки для великих брендів у яких вже є раціональна сильна база	

Стратегія	Характеристика	Приклад
Стратегія прив'язки до країни	<p>Країна визначає формат. Бренд як «посольство країни»</p> <p>Ключові фактори успіху: Точність відтворення атмосфери країни. Суть в деталях</p> <p>Недоліки: Складно диференціюватися від конкурентів, у яких та ж стратегія</p>	
Стратегія унікальної торгової пропозиції	<p>Компанія працює з раціональною характеристикою, яка властива тільки їй</p> <p>Ключові фактори успіху: Важлива для споживача характеристика, Фізичні підтвердження. Достатня швидкість і наполегливість</p> <p>Недоліки: Витратність, якщо не перший, і ринок не порожній. Обмеженість ніш. Складність реальної диференціації</p>	
Стратегія: імідж вище ніж ціна	<p>Компанія позиціонує бренд вище, ніж його прями конкуренти. Бренд виглядає як більш преміальний, а продається по звичайною ціною.</p> <p>Ключові фактори успіху: Правда преміальність в рекламі. Нормальна, а не низька якість</p> <p>Недоліки: небезпека «надмірних обіцянок». небезпека «занадто круто для мене»</p>	
Стратегія ціни, яка сприймається нижче фактичної	<p>Компанія створює образ більш доступної серед інших конкурентів. При цьому ціна знижується тільки на деякі продукти</p> <p>Ключові фактори успіху: Постійно підтримувати образ доступності</p> <p>Недоліки: При більш детальному аналізі з боку споживача, образ руйнується</p>	

Питання, тести для самоконтролю

1. Що таке бренд? Що собою являє бренд-менеджмент?
2. У чому полягає сутність брендингу?
3. Яким є основні відмінності між брендом і торговою маркою?
4. Які основні елементи формують фірмовий стиль?
5. Порівняйте стратегічні та тактичні цілі формування бренду.
6. Чому іміджеві цілі є довгостроковими?
7. Охарактеризуйте підходи створення бренду.

8. Чому бренд та бізнес не одне і те саме?
9. Навіщо аналізувати ринкове середовище?
10. Які тренди розвитку середовища бренду ви знаєте?
11. Що собою являють та як працюють базові принципи аналізу ринку при створенні бренду?
12. Які напрями аналізу конкурентів при моделюванні бренду можна виділити?
13. Охарактеризуйте на прикладах історично-поведінковий споживацький зсув.
14. У чому сутність підходу Jobs to be done? Застосуйте формулу підходу Jobs to be done до будь-яких відомих брендів?
15. Охарактеризуйте відмінності кількісного та якісного аналізу споживачів.
16. Охарактеризувати місію брендів базуючись на правилі Золотого кола Саймона Сінека.
17. Приведіть приклади стратегії скопійованого формату.
18. Порівняйте переваги та недоліки стратегії лідеру, стратегії монополізації базової переваги, стратегії монополізації базової емоції.
19. Наведіть приклади успішного та неуспішного застосування стратегії прив'язки до країни.
20. Охарактеризуйте стратегії унікальної торгової пропозиції, іміджу вище ціни, ціни, яка сприймається нижче фактичної.

Тести

1. Брендінг являє собою

А. процес побудови та розвитку бренду, тобто сукупності уявлень, асоціацій, образів, ідей і обіцянок, які формуються в людській свідомості про конкретний продукт або компанію загалом

В. потужний, але нематеріальний актив, він формує емоції та проникає у підсвідомість споживачів

С. створення постійного добровільного зв'язку зі стратегічно важливою групою споживачів, за допомогою стабільного та надійного набору відмінних властивостей продукту, через наявність незмінно високої якості та очікуваного рівня задоволення.

Д. розвиток і підтримка постійного добровільного зв'язку зі стратегічно важливою групою споживачів, за допомогою стабільного та надійного набору відмінних властивостей продукту, через наявність незмінно високої якості та очікуваного рівня задоволення

2. Бренд являє собою

А. потужний, але нематеріальний актив, який формує емоції та проникає у підсвідомість споживачів

В. процес побудови та розвитку бренду, тобто сукупності уявлень, асоціацій, образів, ідей і обіцянок, які формуються в людській свідомості про конкретний продукт або компанію загалом

С. потужний, але нематеріальний актив, він формує емоції та проникає у підсвідомість споживачів

Д. створення постійного добровільного зв'язку зі стратегічно важливою групою споживачів, за допомогою стабільного та надійного набору відмінних властивостей продукту, через наявність незмінно високої якості та очікуваного рівня задоволення.

3. Етимологія слова «бренд» вказує на його давнє скандинавське походження, від слова

А. «brandr» - «горіти»

В. «brandr» - «тавро»

С. «brandr» - «марка»

Д. «brandr» - «знак»

4. Традиція ставити мітки на вироблених товарах існувала з

А. 18 сторіччя

В. 16 сторіччя

С. 6 сторіччя

Д. 5 сторіччя

5. Торгова марка являє собою

А. будь-яке позначення, яке придатні для вирізнення товарів, що виробляються однією особою, від товарів, що виробляються іншими особами.

В. слова, літери, цифри, зображальні елементи, комбінації кольорів

С. складова частина бренду

Д. інструмент маркетингу

6. Товар вважається брендом

А. він доступний 75% покупців

В. він доступний 25% покупців

С. він доступний 50% покупців

Д. він доступний 51% покупців

7. Товар вважається брендом

А. 75% цільової аудиторії може просто за назвою бренду назвати галузь діяльності

В. 25% цільової аудиторії може просто за назвою бренду назвати галузь діяльності

С. 50% цільової аудиторії може просто за назвою бренду назвати галузь діяльності

Д. більше 50% цільової аудиторії може просто за назвою бренду назвати галузь діяльності

8. Товар вважається брендом

А. мінімум 20% покупців з цільової аудиторії користуються ним регулярно

В. мінімум 50% покупців з цільової аудиторії користуються ним регулярно

С. більше 20% покупців з цільової аудиторії користуються ним регулярно

Д. більше 20% покупців з цільової аудиторії користуються ним регулярно

9. Товар вважається брендом

A. мінімум 20% покупців з цільової аудиторії можуть вірно пізнати основні характеристики бренду

B. мінімум 50% покупців з цільової аудиторії можуть вірно пізнати основні характеристики бренду

C. більше 20% покупців з цільової аудиторії можуть вірно пізнати основні характеристики бренду

D. більше 50% покупців з цільової аудиторії можуть вірно пізнати основні характеристики бренду

10. Товар вважається брендом

A. товар існує на ринку як мінімум 5 років

B. товар існує на ринку як мінімум 10 років

C. товар існує на ринку як мінімум 1 рік

D. товар існує на ринку як мінімум 15 років

11. В поняття «бренд» входять

A. ім'я, історія, репутація, упаковка, ціна

B. історія

C. ім'я, репутація

D. упаковка

12. Мета бренду, яка добре сформульована

A. збільшити впізнання бренду без підказки в сегменті молоді мами з 23% до 35% до серпня 2020 року

B. закріпити позиції бренду серед наших споживачів використовуючи нове позиціонування та діджитал інструментарій

C. збільшити впізнання бренду

D. закріпити позиції бренду

13. Підходи до створення бренду

A. Product orientation, Advertising orientation, Sales orientation, Market orientation

B. Product orientation, Sales orientation

C. Advertising orientation, Sales orientation

D. Product orientation, Advertising orientation, Sales orientation, Market orientation, SMART

14. Маркетинг використовується як інструмент донесення до споживача кращих якостей продукту за умов використання підходу

A. Product orientation

B. Advertising orientation

C. Sales orientation

D. Market orientation

15. Функція маркетингу робити гарний контент, на базі трендів і стрічки в інстаграмі - за умов використання підходу

A. Product orientation

B. Advertising orientation

C. Sales orientation

D. Market orientation

16. Функція маркетингу - це підтримка продажів - за умов використання підходу

- A. Product orientation
- B. Advertising orientation
- C. Sales orientation
- D. Market orientation

17. Функція маркетингу - дослідження потреби ринку, споживача і розробка стратегії / бренду на основі цих даних - за умов використання підходу

- A. Product orientation
- B. Advertising orientation
- C. Sales orientation
- D. Market orientation

18. Процес вироблення, підтримки і розвитку міцних взаємин з клієнтами й іншими зацікавленими особами являє собою

- A. Традиційний маркетинг
- B. Маркетинг взаємин
- C. Особистий продаж
- D. Цільовий маркетинг

19. Контрактне партнерство між виробником, оптовиком або сервісною організацією і незалежними бізнесменами, які купують право продавати продукцію або послугу даної марки являє собою

- A. Інжиніринг
- B. Технопарк
- C. Франчайзинг
- D. Лізинг

20. Маркетинг товарів і послуг за допомогою рекламних телевізійних відеокліпів програм з використанням елементів зворотного зв'язку – це

- A. Дірект-мейл маркетинг
- B. Телефонний маркетинг
- C. Телемаркетинг
- D. Інтерактивний маркетинг

Ситуації для обговорення

Завдання 5.1. Надати характеристику існуючих брендів, ранжувати їх за видами.

Завдання 5.2. Охарактеризувати заходи бренд-менеджменту, які були застосовані відомими виробниками під час кризи COVID-19. Проаналізувати їх ефективність. Визначити помилки у роботі компаній з точки зору бренд-просування.

Завдання 5.3. Прописати короткострокові і довгострокові цілі бренду по SMART. Актуалізувати дані:

- обсяг продажів і його динаміка. Сезонність. Кількість транзакцій в місяць, середній чек.

- розписати продуктовий портфель

Зробити опитування серед клієнтів. Структуризувати базу клієнтів. Провести аналітику серед повторних покупок клієнтів.

Завдання 5.4. Створити трикутник бренду (Правда Споживача - Правда Конкурента - Правда Бренда) для Приватбанку, Скїтлз, Джилетт тощо.

Завдання 5.5. Створити трикутник бренду (Правда Споживача - Правда Конкурента - Правда Бренда) нового товару. Деталізувати план дій з розвитку бренду. Визначити фокус для комунікації з споживачем, яка відповідає позиціонуванню бренду.

Завдання 5.6. Визначити бренд, головним словом якого є: природа, краса, кохання, свято.

Завдання 5.7. Створити пропелер бренду та визначити головну ідею позиціонування бренду для Приватбанку, Скїтлз, Джилетт тощо.

Завдання 5.8. Створити пропелер бренду та визначити головну ідею позиціонування бренду нового товару на українському ринку.

Завдання 5.9. Проаналізувати стратегію бренду: Кока-кола, Старбакс, Нокія, МакДональдс.

Завдання 5. 10. Запропонувати стратегію бренду для нового бренду на ринку

Терміни і визначення

Blockchain - вибудований за певними правилами безперервний послідовний ланцюжок блоків, що містять інформацію. Найчастіше копії ланцюжків блоків зберігаються на безлічі різних комп'ютерів незалежно один від одного. Вперше термін з'явився як назва повністю реплікованої розподіленої бази даних, реалізованої в системі «біткоїн», через що блокчейн часто відносять до транзакцій в різних крипто валютах, проте технологія ланцюжків блоків може бути поширена на будь-які взаємопов'язані інформаційні блоки [9].

Brand Identity - індивідуальність бренду, що характеризується його ознаками.

Brand Image - візуальне сприйняття бренду, що сформувалося під впливом реклами і засноване на враженні людини, що користується товаром

Digitalization - від англійського «digitalization» і в перекладі означає «оцифровування», «цифровізація», або ж «приведення в цифрову форму» [10].

FOMO - страх пропустити щось важливе.

SMART – технологія визначення цілей бренду – це сучасний підхід до постановки цілей. Система постановки smart - цілей дозволяє на етапі визначення мети узагальнити всю наявну інформацію, встановити прийнятні терміни роботи, визначити достатність ресурсів, надати всім учасникам процесу ясні, точні, конкретні завдання [3].

Uberization - це термін, що описує операційну модель роботи через онлайн-платформи в рамках так званої економіки спільного споживання, яка призводить до усунення посередників між клієнтами і постачальниками послуг та зниження експлуатаційних витрат. Термін похідний від назви компанії Uber, яка створила мобільний застосунок, що дозволяє клієнтам подавати заявки на поїздки, котрі переадресовуються водіям, які керують власними автомобілями [7].

Work-life balance - баланс, який необхідний людині, що працює, між часом, відведеним для роботи і іншими аспектами життя, такими як: хобі, сім'я, особистий розвиток тощо.

Архетип бренду - це поведінкові програми, які бренд реалізовує протягом життя.

Глибинне інтерв'ю - неформалізована індивідуальна бесіда з респондентом, яка проводиться на основі інструментарію (гайду) з переліком обов'язкових тем для обговорення [16].

Дизайн-система - набір компонентів, правил, приписів і інструментів для підвищення якості і швидкості розробки продуктів, а також ефективної підтримки існуючих.

Дизайн-система підприємства - це набір цінностей бренда, інструментів і компонентів, які спрощують створення, тестування, візуальне та технічне оновлення продуктів, а також забезпечують однаковість їх інтерфейсів [14].

Електронна комерція, або e-commerce - це сфера економіки, коли торгові і фінансові операції проводяться в інтернеті. Якщо говорити простими словами, це будь-яка транзакція, здійснена з електронного пристрою, підключеного до мережі. Аналог торгового центру, але з великим асортиментом і комфортом: його можна відвідати, не виходячи з дому [8].

Етнографія - це якісний метод дослідження, що характеризується проведенням тривалих періодів часу з людьми [17].

Імідж – цілеспрямовано сформований образ (особи, явища, предмета), який відокремлює певні ціннісні характеристики, покликаний емоційно-психологічно впливати на будь-кого з метою популяризації, реклами тощо [2].

Іміджеві цілі позиціонування бренду – сформувані репутацію товару та підприємства, що надасть змогу збільшити прибутки та частку ринку у довгостроковому періоді.

Ключові фактори успіху – це **фактори**, загальні для всіх компаній галузі, використання яких відкриває для організації перспективи посилення конкурентної позиції на ринку [22].

Маркетингові комунікації – комплекс заходів, які використовує підприємство для: - інформування споживачів про властивості товару, місця та умови їх продажу; нагадування споживачам про конкурентні переваги товару; зацікавлення споживачів у здійсненні купівлі шляхом проведення конкурсів, акцій, спеціальних купонів та знижок; надання інформації цільовим та потенційним споживачам про свою соціальну активність; формування цінності бренду; побудови позитивного іміджу на ринку; формування прихильності громадської думки; створення зацікавлення у посередників у взаємодії з підприємством тощо [4].

Місія бренду – це філософія організації, яка відображає відмінність компанії від інших [19].

Місткість ринку - це наявний або потенційно можливий обсяг продажу товару при даному рівні цін за конкретний термін часу [21].

Місткість потенційного ринку – це можливі обсяги продажу товарів покупцям, які мають потребу в них і виявляють інтерес до продукції фірми [21].

Ніша ринку - невеликий сегмент ринку, на якому особи мають однорідні характеристики та потреби, і який підходить для цілеспрямованого обслуговування продавцем товару.

Основна задача брендингу – це побудова розвинутого бренду, яким вважається такий бренд, що його знають і можуть відрізнити від інших марок за ключовими елементами більш як 60 % споживачів даної товарної номенклатури.

Позиціонування – це визначення позиції товару (послуги) на окремому ринковому сегменті, яке є черговим кроком у виявленні напрямки орієнтації на ринку. Позиція представляє думку конкретної споживчої групи, цільового ринкового сегменту про те, які найважливіші характеристики продукту [7]; це створення і закріплення потрібного **образу торгової марки в свідомості споживача**. Позиціонування створюється для всього: продукту, послуги, компанії, організації, політичної партії або людини [13].

Позиція бренду на ринку - це створення і закріплення у свідомості споживачів певного образу бренду [19].

Пост-правда – мислення, «при якому об'єктивні факти є менш впливовими у формуванні громадської думки, ніж заклики до емоцій і особистих переконань» [11].

Продуктові цілі позиціонування бренду – сформувані інноваційний продукт до впровадження його на ринок, удосконалити та модернізувати товар, який знаходиться на етапі зрілості та старіння, розробити нові ефективні методики продажу товару, управління їх просуванням на ринок з метою збільшення цільового споживчого сегменту та прибутку у короткостроковому періоді.

Рекламні комунікації - це ефективне рекламне повідомлення, яке транслюється споживачеві через різні канали [18].

Сегмент ринку – це група покупців, які мають однакові потреби, бажання та можливості.

Сегментація ринку - поділ ринку на сегменти, споживачі в яких однаково реагують на комплекс маркетингу підприємства [4]; *Сегментація ринку* являє собою поділ ринку на сегменти, споживачі в яких однаково реагують на комплекс маркетингу підприємства [4].

Сторітелінг – це історія, що несе цінності бренду та відповідає інтересам цільової аудиторії, розміщена там, де люди звикли сприймати історії і розказана тими, хто знає, що буде корисним та цікавим [20].

Тачпоінт – впливова дія, ініційована комунікація, людський контакт або фізична чи сенсорна взаємодія. Кожна точка дотику - це повідомлення, яке буквально "доторкається" до клієнта певним чином. Колективно, точки дотику створюють досвід клієнта. Маркетинг Touchpoint аналізує активи та процеси, що складають точки дотику, і відображає їх відповідно до того, де вони знаходяться в життєвому циклі клієнта. Результат дозволяє компанії визначити свою поточну позицію і створити та виконати стратегію, яка дає вимірні результати [5].

Торгова марка - об'єкт авторського права та інтелектуальної власності, товарний знак і логотип, знак для товарів та послуг, зареєстрований в установленому законодавством порядку [1].

Фемінізм - це політичний рух, пов'язаний з боротьбою жінок за рівноправність.

Фокус-група - це якісний метод дослідження, який дозволяє отримати відгук респондентів про концепцію, продукт, послугу або маркетингову кампанію [15].

Список літератури

1. Торгова марка [Електронний ресурс]. URL: https://biz.ligazakon.net/analitycs/196253_torgovelnamarka-shcho-tse-take-ta-yak-zarestruvati
2. Імідж [Електронний ресурс]. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/7116/6/Navchalno_metodychnyj_pidruchnyk.pdf
3. SMART – технологія визначення цілей бренду [Електронний ресурс]. URL: <http://powerbranding.ru/marketing-strategy/smart-celi/>
4. Маркетинг: навч. посібник / Уклад. І.А. Карабаза, Іванова Н.С. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 88 с.
5. Тачпоінт [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.brandingandwebsites.com/what-is-touchpoint-marketing>
6. Реброва, Н. П. Маркетинг: учебник и практикум для прикладного бакалавриата Москва : Издательство Юрайт, 2019. 277 с [Електронний ресурс]. URL: <https://stud.com.ua/20800/marketing/marketing>
7. Uberization [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F#:~:text=%D0%A3%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%E2%80%94%D1%86%D0%B5%20%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%BC%D1%96%D0%BD%2C%20%D1%89%D0%BE%20%D0%BE%D0%BF%D0%B8%D1%81%D1%83%D1%94,%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B3%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%BD%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B5%D0%BA%D1%81%D0%BF%D0%BB%D1%83%D0%B0%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B8%D1%85%20%D0%B2%D0%B8%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82>
8. Що таке електронна комерція? [Електронний ресурс]. URL: <https://www.interkassa.com/ua/blog/chto-takoe-elektronnaya-kommerciya-e-commerce-dlya-nachinayushchih/>
9. Blockchain [Електронний ресурс]. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/blockchain>
10. Тетерятник Б. Діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності [Електронний ресурс]. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf>
11. Пост-права [Електронний ресурс]. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8>

%D0%BA%D0%B0_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%B4%D0%B8

12. Кіхая Ю. В. Сутність та значення конкурентного середовища підприємства [Електронний ресурс]. URL:

<http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1450/1/%D0%A1%D1%83%D1%82%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B7%D0%BD%D0%B0%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D1%81%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D1%89%D0%B0%20%D0%BF%D1%96%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D1%94%D0%BC%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0.pdf>

13. Розробка стратегії позиціонування бренду [Електронний ресурс]. URL: <https://koloro.ua/ua/pozicionirovanie-brenda.html>

14. Дизайн-система підприємства [Електронний ресурс]. URL:

<https://designpub.ru/%D0%BA%D0%BE%D0%B3%D0%B4%D0%B0-%D0%BD%D1%83%D0%B6%D0%BD%D0%B0-%D0%B4%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D0%B9%D0%BD-%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0-%D1%87%D1%82%D0%BE-%D1%8D%D1%82%D0%BE-%D1%82%D0%B0%D0%BA%D0%BE%D0%B5-%D0%B8-%D0%B3%D0%B4%D0%B5-%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%8F%D0%B5%D1%82%D1%81%D1%8F-d469df2c25fc>

15. Фокус-група [Електронний ресурс]. URL: <https://cpd.com.ua/uk/fokus-grupa/>

16. Глибинне інтерв'ю. [Електронний ресурс]. URL: https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr_cat=methods_method=40

17. Етнографія. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ipsos.com/ua-ua/etnografia>

18. Рекламні комунікації [Електронний ресурс]. URL: <https://koloro.ua/ua/reklamnaya-kommunikatsiya.html>

19. Місія бренду [Електронний ресурс]. URL: <https://rezart.agency/blog/brand-mission-guide/>

20. Сторітелінг [Електронний ресурс]. URL: <https://magic.platfor.ma/storytellingondemand>

21. Місткість потенційного ринку [Електронний ресурс]. URL: <https://mk.nmu.org.ua/ua/source/osmomkpz3.pdf>

22. Ключові фактори успіху [Електронний ресурс]. URL: [https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi#:~:text=%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%20%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%85%D1%83%20\(%D0%9A%D0%A4%D0%A3\)%20%2D,%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D0%B0%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83](https://stud.com.ua/49884/marketing/klyuchovi_faktori_uspihu_galuzi#:~:text=%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%BE%D0%B2%D1%96%20%D1%84%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%20%D1%83%D1%81%D0%BF%D1%96%D1%85%D1%83%20(%D0%9A%D0%A4%D0%A3)%20%2D,%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%B8%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D1%97%20%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D1%96%D1%97%20%D0%BF%D0%B0%20%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83)

ДОВІДКА ПРО АВТОРІВ

Наталія ІВАНОВА

доктор економічних наук, доцент

професор кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID: [0000-0002-5010-2668](https://orcid.org/0000-0002-5010-2668)

Publons: [F-5972-2017](https://publons.com/author/publons/5972-2017)

☎ +38-098-546-4915

✉ natalya4915@gmail.com;
ivanova@donnuet.edu.ua

Ірина КАРАБАЗА

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID: [0000-0002-2950-6510](https://orcid.org/0000-0002-2950-6510)

Publons ([AAC-1583-2019](https://publons.com/author/publons/1583-2019)),

Scopus ([ID: 57189045002](https://scopus.com/authorid/57189045002))

☎ +38-096-870-44-91

✉ karabaza@donnuet.edu.ua

Наталія ПРИЙМАК

доктор економічних наук, доцент

доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID: [0000-0002-0313-2581](https://orcid.org/0000-0002-0313-2581)

☎ +38-093-434-35-55

✉ priymak@donnuet.edu.ua

Юлія ЛИЖНИК

старший викладач кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського (Кривий Ріг), Україна

ORCID ([0000-0003-3432-7581](https://orcid.org/0000-0003-3432-7581))

Publons: [3970287](https://publons.com/author/publons/3970287)

☎ +38-097-499-84-94

✉ lyzhnyk_ub@donnuet.edu.ua

Навчальне видання

Іванова Наталя Сергіївна
Приймак Наталія Сергіївна
Карабаза Ірина Анатоліївна
Шановалова Інесса Вадимівна
Лижник Юлія Борисівна

Сучасний менеджмент у схемах і таблицях
Частина 1

Навчальний посібник

Підписано до друку
Формат 60×84/8. Ум. др. арк. 10

Донецький національний університет
економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського
вул. Трамвайная, 16, м. Кривий Ріг, 50000
ДК № 4929 від 07. 07. 2015 р.