

Н.І. Шиян

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ



Харків – 2021

**Міністерство освіти і науки України
Харківський національний аграрний університет
ім. В.В. Докучаєва**

Н.І. Шиян

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Навчально-методичний посібник

Харків–2021

УДК 005.5(075.8)
Ш55

*Рекомендовано до видання вченою радою
Харківського національного аграрного університету
ім. В.В. Докучаєва (протокол № 3 від 27 жовтня 2020 р.)*

Рецензенти:

Н.В. Статівка, доктор з державного управління, професор, завідувач кафедри управління персоналом та економіки праці Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

Н.С. Ляліна, кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства та менеджменту Харківського національного економічного університету ім. С. Кузнеця;

Е.В. Пахуча, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу, підприємництва і організації виробництва Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва

Шиян Н.І.

Ш 55 Ділове адміністрування: навч.-метод. посіб. / Н.І. Шиян. – Харків: ХНАУ, 2021.–187 с.

Викладено теоретико-методологічні положення ділового адміністрування. Визначено вплив організаційних структур, методів управління в організації, системи контролю та мотивування працівників компанії, обраної маркетингової політики, фінансової звітності і вирішення питань трудових відносин на результати її діяльності. Значну увагу приділено методологічним питанням: меті, завданням, результатам вивчення кожної із тем дисципліни, акцентовано увагу на контрольних питаннях та завданнях до самостійної роботи здобувачів.

Для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність».

УДК 005.5(075.8)

© Харківський національний
аграрний університет
ім. В.В. Докучаєва, 2021
© Шиян Н.І., 2021

ВСТУП

Дисципліна «Ділове адміністрування» інтегрує різні дисципліни менеджменту для спрямування їх в єдиний процес управління організаціями. Підготовка фахівців у сфері менеджменту відбувається в умовах зростаючих вимог, що висувають на порядок денний нові соціально-економічні реалії.

На сучасному етапі соціально-економічного розвитку України питання якісного адміністрування ділових процесів є актуальними і мають принципово важливе значення. Вони нерозривно пов'язані із виробництвом конкурентоспроможної продукції, ефективністю виробництва та розвитком зовнішньоекономічних зв'язків.

Метою дисципліни «Ділове адміністрування» є оволодіння теорією та практикою результативного управління організацією у мінливих умовах соціально-економічного оточення.

Завдання дисципліни:

– формування у майбутніх фахівців сучасного системного мислення та комплексу спеціальних знань у галузі управління підсистемами організації на всіх стадіях її життєвого циклу у взаємозв'язку із зовнішнім середовищем;

– вивчення особливості функціонального та системного бачення організації;

– вивчення сутності та особливостей управлінського ризику;

– вивчення особливостей управління результативністю менеджменту організації.

Перелік компетентностей:

Інтегральна компетентність – здатність розв'язувати складні задачі і проблеми у галузі підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій за невизначених умов і вимог.

Загальні компетентності:

1. Вміння виявляти, ставити та вирішувати проблеми.

2. Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності).

3. Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

1. Здатність розробляти та реалізовувати стратегію розвитку підприємницьких, торговельних та/або біржових структур.

2. Здатність проводити оцінювання продукції, товарів і послуг в підприємницькій, торговельній та/або біржовій діяльності.

3. Здатність до вирішення проблемних питань і прийняття управлінських рішень у професійній діяльності.

Результатом вивчення дисципліни є набуття здобувачами таких компетенцій:

1. Визначати, аналізувати проблеми підприємництва, торгівлі і біржової діяльності та розробляти заходи щодо їх вирішення.

2. Застосовувати бізнес-комунікації для підтримки взаємодії з представниками різних професійних груп.

3. Вміти професійно, в повному обсязі й з творчою самореалізацією виконувати поставлені завдання у сфері підприємництва, торгівлі та/або біржової діяльності. 6. Вміти розробляти та впроваджувати заходи для забезпечення якості виконуваних робіт і визначати їх ефективність.

4. Оцінювати продукцію, товари, послуги, а також процеси, що відбуваються в підприємницьких, торговельних та/або біржових структурах, і робити відповідні висновки для прийняття управлінських рішень.

5. Розробляти і приймати рішення, спрямовані на забезпечення ефективності діяльності суб'єктів господарювання у сфері підприємницької, торговельної та/або біржової діяльності.

Для вивчення дисципліни здобувачами другого (магістерського) рівня вищої освіти передбачено 4 кредити ЄКТС – 120 годин, у т.ч. 18 год. лекцій, 18 год. практичних занять. Для самостійної роботи відведено 84 год.

Форма контролю – іспит.

ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ»

Тема 1. Теорія ділового адміністрування

Історичні передумови та еволюція адміністративного управління. Класична адміністративна школа: А. Файоль. Л. Урвік, Г. Черч, Дж. Муні, А. Рейлі. Теорія адміністративної організації ідеального типу М. Вебера. Сучасна концепція адміністративного управління. Принципи адміністративного управління.

Концепції управління працею робітників Ф.У. Тейлора. Модель організаційної взаємодії А.Файоля. Філософія управління процесами Демінга. Модель організації «алмаз» Г. Левітта.

Критика концепції адміністративного управління. Управлінський бюрократизм. Проблеми й перспективи розвитку адміністративного управління в умовах хаосу та невизначеності. Адміністративне управління в різних ділових культурах та цивілізаціях: вплив національних традицій, культури та менталітету.

Тема 2. Організації та їх організаційні структури

Сутність і класифікація організацій. Організація як система. Внутрішні і зовнішні складові середовища організації. Склад і зміст системи управління. Закони організації.

Стратегія розвитку компанії. Підприємницькі стратегії. Стратегія «Бути «скоріше самих швидких»». Стратегія «Креативне наслідування». Стратегія «Пошук і захват спеціалізованої «екологічної ніші»». Нішеві стратегії.

Типологія організаційних структур управління. Суть механізму управління. Природа та особливості управлінської праці. Види поділу управлінської праці: функціональний поділ праці, ієрархічний поділ, технологічний поділ, професійний поділ, кваліфікаційний поділ, посадовий поділ.

Тема 3. Методи адміністративного управління, організація, контроль та мотивування адміністративного персоналу

Адміністративні методи управління в менеджменті. Економічні методи управління. Організаційно-адміністративні методи управління. Мотивування в діловому адмініструванні. Контролювання в ділову адмініструванні.

Тема 4: Маркетинг в бізнес-адмініструванні

Суть і функції маркетингу. Ринки, їх види. Підходи до формування ринкової ніші. Сегментування ринку. Стратегії позиціонування: наступальна й оборонна. Практичні аспекти маркетингової діяльності. Ціноутворення. Контракти на поставку і збут продукції.

Тема 5. Фінанси в організації

Управління грошовими потоками на підприємстві. Завдання управління грошовими потоками на підприємстві. Політика управління грошовими потоками на підприємстві. Оцінка ефективності грошових потоків підприємства. Планування грошових потоків.

Аналіз фінансових звітів. Складові фінансового аналізу діяльності підприємства. Аналіз балансу підприємства і державної установи.

Тема 6. Регулювання трудової діяльності

Законодавство про працю в Україні. Колективний договір. Трудовий договір. Строки трудового договору. Випробування при прийнятті на роботу. Підстави припинення трудового договору. Норма тривалості робочого часу. Нормування праці. Оплата праці. Трудова дисципліна. Охорона праці.

Міжнародне приватне право. Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю.

Структура навчальної дисципліни

Змістовий модуль, тема	Кількість годин											
	Денна форма						Заочна форма					
	усього	у тому числі					усього	у тому числі				
		л	пр./сем.	лаб.	інд.	с.р.		л	пр./сем.	лаб.	інд.	с.р.
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Змістовий модуль 1												
Тема 1. Теорія ділового адміністрування	16	2	2	–	–	12	18	2	2	–	–	14

Продовження табл.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Тема 2. Організації та їх організаційні структури	16	2	2	–	–	12	19	2	2	–	–	15
Тема 3. Методи адміністративного управління, організація, контроль та мотивування адміністративного персоналу	20	4	4	–	–	12	19	2	2	–	–	15
Змістовий модуль 2												
Тема 4. Маркетинг в бізнес-адмініструванні	16	2	2	–	–	12	19	2	2	–	–	15
Тема 5. Фінанси в організації	20	4	4	–	–	12	15	–	–	–	–	15
Тема 6. Регулювання трудової діяльності	64	4	4	–	–	24	60	–	–	–	–	30
Усього годин	120	18	18	–	–	84	120	8	8	–	–	104

Теми семінарських занять

Теми	Кількість годин
Теорія ділового адміністрування.	2
Організації та їх організаційні структури	2
Маркетинг в бізнес-адмініструванні	2
Регулювання трудової діяльності	4
Разом	10

Теми практичних занять

Назва теми	Кількість годин
Методи адміністративного управління, організація, контроль та мотивування адміністративного персоналу	4
Фінанси в організації	4
Разом	8

Тема 1. Теоретичні положення ділового адміністрування

1.1. Мета, завдання та результати вивчення теми

Мета: формування знань стосовно визначення сутності понять: адміністрування; суб'єкти, об'єкти адміністрування; суть бізнес-адміністрування; принципи бізнес-адміністрування; функції бізнес-адміністрування.

Завдання: теоретична підготовка здобувачів з питань:

- визначення сутності понять: адміністрування; об'єкти, суб'єкти адміністрування;
- розуміння змісту та характеристика принципів, завдань та функцій бізнес-адміністрування.

Результати вивчення дисципліни:

- розуміння відмінностей понять: адміністрування; ділове адміністрування; бізнес-адміністрування;
- поняття сфер бізнес-адміністрування, їх характеристика;
- системні параметри в бізнес-адмініструванні;
- системний підхід в бізнес-адмініструванні;
- принципи ефективної системи бізнес-адміністрування;
- завдання бізнес-адміністрування;
- функції бізнес-адміністрування.

1.2. Зміст теми дисципліни

1.2.1. Адміністрування: суть, об'єкти, суб'єкти

Специфічний характер науки про адміністрування, яка знаходиться на стику декількох соціальних, суспільних та управлінських наукових дисциплін, веде до того, що застосовувані в ній методи дослідження досить різноманітні. Як наслідок, достатньо великий комплекс проблемних питань, що входять до сфери розгляду адміністративно управління та адміністрування. До їх числа належать наступні:

- проблема організації управління на різних рівнях управління компанією: вищому, середньому, нижчому; координація управління як цілісної системи;

– проблема підготовки і рекрутування управлінських кадрів; питання оптимальної структури штатного розкладу адміністративного апарату, управління його персоналом, вимоги до стилю роботи представників апарату управління, проблема лідерства.

– це питання, пов'язані з технікою адміністрування. Цей блок проблем включає розробку теорії прийняття рішень, прогнозування, методів управління в кризових і конфліктних ситуаціях та ін.

Адміністрування в компанії – формування системи взаємодії між органами управління в середині компанії з приводу планування, організації і ведення господарської діяльності і забезпечення її прибутковості.

Під діловим адмініструванням розуміють таку організацію системи органів управління із їх ієрархією на рівні компанії, за допомогою якої відповідальність за виконання рішень спускається зверху донизу.

У сфері державного управління під діловим адмініструванням розуміють скоординовані групові дії з питань, які :

- пов'язані із трьома гілками влади (законодавчою, виконавчою, судовою);
- формують ділову основу для їх взаємовідносин;
- пов'язані із багато чисельними приватними групами, індивідуумами, які працюють у різних компаніях та громадах.

Ділове адміністрування в даному випадку пов'язане із виконавчою гілкою влади і розглядається як:

- професійна діяльність державних службовців, яка включає всі види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень уряду;
- вивчення, розробка та впровадження напрямків урядової політики.

Суб'єктом ділового адміністрування є відповідні посадові особи, або керівники певних виробничих ланок, служб.

Об'єктом ділового адміністрування є система взаємовідносин між різними ланками системи управління підприємства, компанії тощо з приводу прийняття рішення, його виконання і контролю за результатами його виконання.

Формування системи ділового адміністрування на рівні компанії є похідною від прийнятої на рівні компанії системи бізнес-адміністрування.

Бізнес-адміністрування – це процес управління бізнесом. Він включає всі аспекти планування, контролю і нагляду за діловими

операціями і пов'язаними із ними сферами, зокрема бухгалтерський облік, фінанси, маркетинг.

Термін «бізнес-адміністрування» складається з двох понять, які, на перший погляд, не можуть бути поєднаними у процесі функціонування суб'єктів господарювання в ринкових умовах. Бізнес, якщо його розглядати як підприємництво – це економічна діяльність суб'єкта в умовах ринку, що приносить дохід від реалізації продукції, товарів, робіт, послуг. Адміністрування – це термін, який поширюється на управління державними установами, або для позначення процесів керування діяльністю апарата управління підприємства передбачає чітку організацію процесів та контроль.

У менеджменті термін адміністрування означає професійну діяльність менеджерів організації або державних службовців, що спрямована на втілення в життя рішень керівництва, тобто реалізація поставлених задач і пошук оптимальних шляхів їх вирішення. Але бізнес є поняттям більш широким і багатограним ніж підприємництво. Бізнес характеризує сферу діяльності суб'єкта господарювання і його економічні інтереси (промисловий, торговельний, сільськогосподарський, фінансовий, банківський, сфера послуг), величину та обсяг діяльності (дрібний, великий, середній).

Крім того, якщо суб'єктом підприємництва є саме підприємство, то суб'єктами бізнесу виступають не лише підприємства, але й споживачі продукції і послуг, державні установи, що здійснюють регуляторні і контролюючі функції, працівники підприємств.

В свою чергу адміністрування є одним з багатьох інструментів менеджменту, що дозволяють організації досягати поставлених цілей найбільш ефективним способом.

Тому бізнес-адміністрування – це діяльність, спрямована на системний підхід до покрокової та узгодженої організації всіх процесів господарської діяльності та аспектів функціонування підприємства з метою ритмічної роботи організації, задоволення потреб споживачів та дотримання високих темпів зростання обсягів реалізації, формування та дотримання позитивного іміджу підприємства, ефективного використання всіх видів ресурсів, взаємодії з громадськими, профспілковими та державними установами, забезпечення мотивації удосконалення професіоналізму та умов для кар'єрного зростання працівників в процесі досягнення цілей діяльності організації та зростання вартості компанії.

У бізнес-адмініструванні адміністративна функція підприємства (управління підприємством) відіграє основну роль. Бізнес-адміністрування припускає спрямованість всієї управлінської діяльності на внутрішню організацію, на впорядкування відносин усередині самої організації для досягнення своїх цілей (оскільки бізнес-організації не можуть впливати на суспільні відносини шляхом прийняття і забезпечення за необхідності примусового виконання нормативно-правових актів; може йтися лише про взаємовигідні договірні взаємини підприємства із зовнішніми суб'єктами, дотримання законодавства і своїх зобов'язань перед державою, соціальної відповідальності підприємства) тощо.

Особливу увагу у бізнес-адмініструванні заслуговують сфери:

- менеджменту (рішення про покупку, продаж товару, бізнесу, виробництво нового продукту). Менеджер – це людський ресурс. Важливими в ньому є підвищення рівня кваліфікації, мотивація до праці;
- маркетингу – відносини між покупцем і продавцем (компанією). Маркетинг вивчає, що люди хочуть і в чому є їх необхідність (товарі, продукції, послугі);
- обліку – звіт про те, що відбувається із бізнесом (фінансовий, управлінський облік, аудиторські звіти, облік інформаційних систем, податковий облік);
- фінанси – сфера, яка пов'язана із управління грошовими коштами, активами, інвестиціями, кредитом;
- операційний менеджмент – сфера, пов'язана із ресурсами, технологіями, які використовуються для процесу виробництва продукції. Це базисні ресурси: земля, праця, капітал, інформація;
- МІС – менеджмент інформаційних систем – сфера комп'ютеризації бізнесу: комп'ютерні програми, комп'ютерні системи;
- питання легалізації трудової діяльності на території країни. Близько 9 % трудових ресурсів в Європі із Індії, Пакистану, Бангладеш, Єгипту, Філіппін. Тому питання трудового законодавства, еміграційного законодавства, законодавство про зайнятість є важливою сферою в бізнес-адміністрування, а відповідно і в діловому адмініструванні.

1.2.2. Принципи, завдання та функції ділового адміністрування

На сучасному етапі розвитку економіки України, коли підприємства функціонують в умовах загострення кризових явищ та геоекономічної нестабільності, великого значення набуває впровадження раціональних та ефективних форм і методів управління підприємством. З огляду на світові тенденції вітчизняні менеджери повинні втілювати у життєві реалії вже сьогодні нові управлінські технології та інші підходи до прийняття управлінських рішень. При цьому результативну діяльність підприємства можна забезпечити за рахунок впровадження системи адміністративного менеджменту, яка призначена спростити процес управління, підвищуючи якісні показники роботи, що дає змогу без істотних вкладень в модернізацію виробництва знизити собівартість продукції, ліквідувати брак і забезпечити довгострокову конкурентоспроможність.

Актуальність розгляду питання полягає в тому, що сьогодні значення бізнес-адміністрування постійно зростає, оскільки в нових умовах господарювання необхідні нові підходи до вирішення економічних та соціальних проблем, глибоке розуміння сутності та форм управління, що використовуються у виробничій та комерційній діяльності підприємств.

Принципи бізнес-адміністрування:

Системність – полягає в прийнятті організації як цілісного організму, що складається з множини елементів з усталеними взаємозв'язками між ними та створенні такого середовища всередині компанії, яке робить ці зв'язки якомога спеціалізованими і результативними, виключаючи дублювання, повторюваність функцій, надмірне документування та громіздку звітність.

Основними системними параметрами в бізнес-адмініструванні є простота, надійність, вимірюваність результатів роботи. Організацію (корпорацію, суб'єкт підприємницької діяльності, компанію і т. п.) можна розглядати як сукупність декількох систем:

- виробничо-технологічну (охоплює виробничу діяльність підприємства, впровадження і використання технологій, машин і обладнання, контроль якості продукції і послуг);

- соціально-психологічну (охоплює принципи кадрової політики на підприємстві, мотивацію персоналу, побудову ієрархії управління,

стимулювання професійного зростання, загальний психологічний клімат в колективі, формування філософії компанії та виховання у персоналу почуття спільної мети компанії);

- організаційну (характеризує підприємство, як структурну ланку галузі, господарства регіону, економіки країни або міжнародної економіки і визначає його як систему з певною організаційною структурою, яка визначає характер зв'язків всередині організації між виробництвом або процесом надання послуг та управлінням, між організацією в цілому та зовнішніми контрагентами);

- інформаційну (характеризує підприємство як суб'єкта накопичення великого обсягу інформації про споживачів, партнерів, працівників, фінансово-господарські операції, інформаційних зв'язків між елементами структури підприємства, суб'єкта і об'єкта електронних комунікацій, користування системами бізнес-комунікацій для створення ефективної підприємницької структури);

- фінансово-економічну (визначає підприємство як суб'єкт господарювання, окрему економічну одиницю, фінансову систему із внутрішніми і зовнішніми грошовими потоками, принципами бюджетування, податкового планування).

Тому, системний підхід в бізнес-адмініструванні забезпечує участь всіх підрозділів суб'єкта господарювання у вирішенні стратегічних і тактичних задач бізнесу, дозволяє чітко визначити завдання і очікувані результати від прийняття бізнес рішень на кожному етапі і визначити ефективність кожної із вищезгаданих систем в процесі досягнення цілей

Процесний підхід – ґрунтується на сприйнятті діяльності організації, як сукупності процесів від маркетингу, планування, до продажу і після продажного обслуговування. Всі процеси мають наступні характерні риси:

- наявність керівника процесу, який здійснює керівництво і несе відповідальність за здійснення і результати процесу;

- ресурси (матеріальні, фінансові, інформаційні, трудові і т.ін.);

- визначення параметрів процесу (показників, за якими керівник може визначити ефективність здійснення процесу);

- портрет споживача процесу, що є кінцевим споживачем результатів процесу;

- входи процесу (початкові складові), які в результаті процесу перетворюються у виходи процесу, враховуючи те, що виходи одного процесу можуть бути входами для іншого;

– виходи процесу, – продукція, послуга, ін. формація, – задля якої існує процес; мережа процесів організації – об'єднання взаємопов'язаних і взаємоузгоджених процесів організації в єдину систему.

Розмежування функцій і повноважень спрямоване на результативну взаємодію відділів, підрозділів організації, межі відповідальності, рівні стимулювання і заохочення, виключення дублювання функцій управління, контролюючих функцій, документування і звітів.

Оперативність – визначається вмінням власників, керівного складу та менеджерів організації на підставі об'єктивної ринкової інформації швидко реагувати на зміни зовнішніх параметрів функціонування бізнесу і відповідати на виклики мінливого конкурентного середовища, перерозподіляти ресурси, пріоритетність задач, методи досягнення цілей, акцентувати повноваження.

Можливість оцінки і контрольованість параметрів діяльності всіх учасників, що передбачає чітко встановлені функціональні обов'язки, терміни виконання, кількісні та якісні характеристики поточних і кінцевих результатів діяльності, встановлення об'єктивного, зрозумілого і прозорого порядку заохочень і є надійним і переконливим інструментом гарантованого досягнення задач організації.

Орієнтацію на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій. В сучасних умовах стрімкої динаміки впровадження інформаційних технологій та використання Інтернету в процесі функціонування підприємством, орієнтація на зміну конкурентного середовища і розвиток технологій, є не тільки вимогою часу, а й поштовхом для виходу на нові ринки, шляхом швидкого отримання і донесення інформації про продукцію або послуги.

Зростання швидкості обміну інформацією всередині організації, та безпосередньо організації із зовнішніми контрагентами, дає змогу в процесі бізнес адміністрування відсортовувати, фільтрувати необхідну інформацію, і, аналогічно пазлу, складати чітку картину поточної ситуації для подальшого прийняття рішень

На практиці побудова ефективної системи бізнес-адміністрування на підприємстві має базуватись на таких принципах:

1) ощадливе виробництво (виявлення і виключення з процесу всіх зайвих матеріальних ресурсів, дій та операцій, які прямо не

беруть участь у створенні нової споживчої вартості, а тільки завдають шкоди, збільшуючи собівартість продукції);

2) планування ресурсів (стає більш ефективним під час використання автоматизованої системи управління підприємством (АСУП), яка є інформаційною системою, що створена для обробки господарських операцій (бізнес процесів), що сприяє збільшенню конкурентних переваг);

3) сертифікація систем управління підприємств за стандартами ISO серії 9000 (повинна охоплювати закупівлю сировини або комплектуючих, аналіз контракту, контроль якості, проектування, створення, обробку, доставку продукції, навчання персоналу, а також обслуговування і підтримку клієнтів);

4) «процесний підхід» (спрямований на зміну наявної на підприємствах адміністративної системи менеджменту з метою розмежування всіх процесів виробництва товарів і послуг).

Побудова ефективної системи бізнес адміністрування несе в собі потенціал збереження й ефективного використання фінансових, матеріальних ресурсів підприємства, своєчасного виявлення та нейтралізації реальних та потенційних загроз, а також формування умов реалізації підприємством своїх стратегічних інтересів

Завдання бізнес-адміністрування:

- аналіз конкурентоспроможності фірм і привабливості ринків;
- оцінка фінансового ринку;
- розробка стратегічного плану управління компанією;
- організація та управління структурними підрозділами компанії;
- антикризове управління і т.ін.

Функції бізнес-адміністрування:

- проектувальна – визначення напрямів розвитку організації, здійснення цілеспрямованої послідовності дій щодо синтезу систем або окремих її складових;

- організаційна – спрямована на впорядкування та підтримання раціональної структури з метою раціональної та збалансованої діяльності підрозділів організації;

- управлінська – зорієнтована насамперед на досягнення поставленої мети, забезпечення сталого функціонування і розвитку організації;

- виконавська – забезпечення ефективного виконання завдань діяльності, які спрямовані на реалізацію визначених цілей та поставленої мети;

- контрольна функція – передбачає кількісну і якісну оцінку, а також облік результатів діяльності організації та виступає зворотнім зв'язком, оскільки за результатами контролю здійснюється корегування раніше прийнятих рішень, планів, а також норм і нормативів.

1.3. Контрольні питання

1. Визначте суть понять: адміністрування, ділове адміністрування, бізнес-адміністрування.

2. Визначте суть понять: суб'єкт і об'єкт ділового адміністрування.

3. Визначте зміст сфер бізнес-адміністрування: сфера менеджменту, маркетингу, обліку, фінансів, операційний менеджмент, менеджмент інформаційних систем, легалізація трудової діяльності.

4. Назвіть і охарактеризуйте принципи бізнес-адміністрування.

5. Назвіть завдання бізнес-адміністрування.

6. Визначте і охарактеризуйте функції бізнес-адміністрування.

1.4. Питання для самостійної роботи

1. Менеджмент, як сфера бізнес-адміністрування.

2. Маркетинг, як сфера бізнес-адміністрування.

3. Фінанси, як сфера бізнес-адміністрування.

4. Операційний менеджмент, як сфера бізнес-адміністрування.

5. Менеджмент інформаційних систем, як сфера бізнес-адміністрування.

6. Легалізація трудової діяльності, як сфера бізнес-адміністрування.

6. Системні параметри в бізнес-адмініструванні.

1.5. Тести

1. Суб'єкт ділового адміністрування:

- A) відповідні посадові особи, керівники певних виробничих ланок, служб;
- B) система взаємовідносин між різними ланками системи управління підприємства;
- C) процес управління бізнесом;
- D) процес функціонування суб'єктів господарювання в ринкових умовах.

2. Бізнес-адміністрування:

- A) організація процесів та контролю;
- B) процес управління бізнесом;
- C) втілення в життя рішень керівництва;
- D) регуляторні і контролюючі функції керівництва підприємства.

3. Сфера обліку у бізнес-адмініструванні – це:

- A) сфера, яка пов'язана із управління грошовими коштами, активами, інвестиціями, кредитом;
- B) сфера, пов'язана із ресурсами, технологіями;
- C) звіт про те, що відбувається із бізнесом (фінансовий, управлінський облік, аудиторські звіти, облік інформаційних систем, податковий облік);
- D) сфера комп'ютеризації бізнесу.

4. Менеджмент інформаційних систем – це:

- A) сфера, пов'язана із ресурсами, технологіями;
- B) сфера комп'ютеризації бізнесу: комп'ютерні програми, комп'ютерні системи;
- C) відносини між покупцем і продавцем;
- D) сфера, яка пов'язана із управління грошовими коштами, активами.

5. Системи організації:

- A) виробничо-технологічна, соціально-психологічна, організаційна, інформаційна, фінансово-економічна;
- B) простота, надійність, вимірюваність результатів роботи;

С) оперативність, орієнтація на зміну конкурентного середовища, розвиток технологій;

Д) ощадливе виробництво, планування ресурсів, сертифікація систем управління компаній.

1.6. Рекомендована література

1. Crowther D., Seifi Sh. (2014). Corporate Governance and Snternational Business Bookboon. 109 p.

2. Віноградська О.М. Ділове адміністрування: тексти лекцій. Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2013. 150 с.

3. Шарапов В.М. Универсальные технологии управления. Москва: Техносфера, 2006. 496 с.

4. Фомичев А.Н. Административный менеджмент. Москва: Издат. Дом Дашков и К^о, 2006. 228 с.

5. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2007. 304 с.

6. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: пер. с англ. Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.

7. Крупельницька І.Г., Євась Т.В., Жукова О.А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2017. Вип. 3 (03). С. 51–53.

8. Войнаренко М.П., Костюк О.М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах. *Економіка: реалія часу*. 2013. № 4 (9). С. 49–51.

Тема 2. Організації та їх організаційні структури

2.1. Мета, завдання та результати вивчення теми

Мета: формування знань стосовно визначення теоретичних аспектів менеджменту в організації; формування стратегії її розвитку та організаційних структур.

Завдання: підготовка здобувачів з питань:

- побудови системи менеджменту в організації;
- ознайомлення із науковими школами в менеджменті;
- розробки стратегії розвитку компанії;
- визначення особливостей формування підприємницьких стратегій;
- ознайомлення із організаційними структурами підприємства.

Результати вивчення дисципліни:

- розуміння підходів до формування системи менеджменту на рівні компанії;
- ознайомлення із існуючими в практиці компаній стратегіями їх розвитку;
- розуміння відмінностей щодо організаційних структур та видів поділу управлінської праці на рівні компанії.

2.2. Зміст теми дисципліни

2.2.1. Теоретичні аспекти менеджменту в організації

Поняття «менеджмент» є досить загальним і трактується по-різному.

Менеджмент розглядається як:

1. раціональний спосіб управління діловими організаціями; управління, орієнтоване на доходність і прибутковість;
2. діяльність з нагляду, що використовує особливі форми організації праці, договірні й контрактні відносини між працею і капіталом;
3. особлива галузь наукового знання і професійної спеціалізації управлінців-менеджерів, які складають адміністративний штат підприємницької організації та ін., тобто це

перш за все управління людьми, наука про людину, її інтереси, поведінку та взаємодію з іншими людьми;

4. категорія людей, які управляють організацією. Їх робота полягає в організації та керівництві зусиллями всього персоналу для досягнення мети. Вони забезпечують умови для продуктивної та ефективної праці зайнятих в організації працівників та одержання результатів, що відповідають поставленій меті;

5. орган або апарат управління сучасними організаціями. Апарат управління є складовою частиною будь-якої організації й асоціюється з поняттям менеджменту.

Головне завдання апарату управління – це ефективне використання та координація усіх ресурсів організації для досягнення мети її діяльності. У сучасних умовах без нього організація як цілісне утворення не може існувати і працювати ефективно.

Отже, менеджери – це професійний прошарок управлінців, головне завдання яких пов'язується із координацією й організацією діяльності суб'єктів господарювання на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі.

Найважливішою рисою професійного менеджера є його залучення до управлінської праці організації за певну плату. Такий критерій дає змогу відрізнити цю категорію професійних менеджерів від керівників-власників. Якщо власник підприємства не хоче або не може управляти особисто, він наймає професійного управляючого – менеджера, залишаючи за собою загальний контроль за станом справ на підприємстві, та несе матеріальну відповідальність.

Принциповою рисою професійного менеджера є ідентифікація його інтересів з інтересами організації, у якій він працює, за допомогою системи стимулювання як сервісного механізму. Менеджмент як практика виник і розвивається у зв'язку з необхідністю передачі власником організаційно-виконавчих функцій професійному управлінцю – менеджеру – для досягнення мети організації. Тобто поява соціального інституту менеджерів була історично зумовлена об'єктивним процесом відокремлення капіталу-функції від капіталу-власності.

Цікаво: Розглядаючи питання про відмінність між підприємцем і менеджером, слід зазначити, що підприємець з'явився раніше менеджера, оскільки засновник і власник підприємства може бути однією особою доти, доки він спроможний або хоче управляти підприємством. Потім виникає

потреба в делегуванні деяких повноважень фахівцю з управління підприємством – менеджеру. Паралельно відбувається і розвиток власності. Якщо невеликим підприємством може управляти його власник (одноосібне володіння), то із збільшенням його розмірів необхідна більша кількість управляючих, унаслідок чого підприємство набуває інших організаційно-правових форм.

Дуже великі підприємства перетворюються в корпоративні, які мають розгалужену організаційну структуру і багаторівневе управління. У розвинутих країнах на чолі великих підприємств стоїть не підприємець-власник, а менеджер, який не є його власником, але здійснює функції організації та управління.

Менеджер не є підприємцем, а підприємець не може бути менеджером, хоча формально їхні функції відрізняються. На думку канадського дослідника Х. Вудса, «...менеджер як виконавець власника або роботодавця виконує функції з управління персоналом і в цій ролі розглядається окремо від підприємця». Менеджер – це той, для кого обов'язкові слова: дисципліна, тренування, організованість. Він цілком нетерпимий до неорганізованості, впевнений у своїй правоті, чіпляється до слів, як справжній тиран, примушує всіх до слухняності.

Наукові школи в менеджменті

Роберт Оуен. Шотландський промисловець Р. Оуен фактично став першим менеджером. В двадцяті роки 19 ст. на своїй текстильній фабриці Оуен першим зайнявся вивченням проблем продуктивності і мотивації, відношення найманого робітника до праці, до своєї організації, до керівництва.

Так, на підставі власного досвіду він виробив так звану систему «патронату». На своєму підприємстві Р. Оуен скоротив робочий день до 10 з половиною годин, забезпечив працівників пристойним житлом, а для їхніх дітей за свої кошти відкрив початкову школу. Була заборонена праця дітей років. Все це для того часу нововведення Р. Оуена були нечуваними, адже серед робітників англійської промисловості значну частину становили діти від 5 до 10 років, які працювали нарівні з дорослими по 14–16 годин на день. Тож сучасникам видавалося справжнім дивом, що попри експерименти фабрика Р. Оуена залишалася прибутковою.

Георг фон Сіменс був першим керівником *Deutsche Bank* із моменту його заснування в березні 1870 р. і до 1900 року. Він перетворив *Deutsche Bank* в основний фінансовий інститут континентальної Європи, першим організував топ-менеджмент,

першим звернувся до проблеми комунікацій і передачі інформації в крупній організації.

Фредерік Тейлор – американський інженер, дослідник і організатор управління, основоположник наукової організації праці та управління підприємствами – менеджменту.

Ф. У. Тейлор вважається основоположником наукової організації праці як дисципліни. З 1895 року стали широко відомими його дослідження по організації праці і продуктивності. Мета цих досліджень полягала в отриманні прибутку шляхом максимального підвищення інтенсивності праці. Система Тейлора (згодом названа «тейлоризм») спочатку була заснована на глибокому поділі праці і раціоналізації трудової діяльності. Він розробив методи, за якими для кожного виду роботи, для кожної операції за допомогою хронометражу і ретельного вивчення рухів робочого встановлювався єдиний, найраціональніший спосіб виконання заданої роботи.

Перші експерименти Ф. У. Тейлора, поставлені на знаменитому робочому Шмідті. Вони були спрямовані на вирішення питання про те, яка кількість залізної руди чи вугілля людина може піднімати на лопатах різного розміру, щоб протягом тривалого часу не втрачати працездатності (в результаті скрупульозних вимірів була визначена оптимальна вага, яка дорівнювала 21 фунту), при цьому він прийшов до дуже важливого висновку, що треба встановлювати не тільки час виконання робіт, а й час для відпочинку. На основі аналізу безлічі подібних експериментів Тейлор досліджував фактори, що впливають на продуктивність, і методи раціональної організації робочого часу. Висунув ідею вузької спеціалізації, виділив планування як найбільш важливий елемент організації праці та вважав, що виробничим плануванням повинні займатися професійні адміністратори – менеджери.

Теорія організації праці Ф. У. Тейлора – система оригінальних взаємопов'язаних положень і принципів підвищення ефективності трудової діяльності працівників шляхом вдосконалення соціальної організації. Критикуючи традиційні принципи організації і управління, які не враховують особливості людської природи, Тейлор ґрунтувався у своїй теорії на своєрідних уявленнях про природу людини, людських взаєминах і людську поведінку.

Розглядаючи організацію в основному як процес, орієнтований на забезпечення ефективної трудової діяльності, Ф. У. Тейлор висловив думку, що не техніка і економіка, а саме управління людьми

є основним фактором, що впливає на підвищення ефективності і в цьому полягає основна проблема американського господарства. На його думку, сучасний робочий працює не в повну силу і свідомо обмежує свій виробіток – «феномен роботи з прохолодою». Причини цього явища він бачив перш за все в помилкових і нераціональних принципах організації трудової діяльності робітників.

Намагаючись побудувати систему управління з урахуванням людської специфіки, Ф. У. Тейлор визначив чотири наукових принципи управління, які визначили його погляд на раціональну організацію праці: впровадження економних методів роботи; професійний відбір і навчання працівників; розстановка кадрів; організація взаємодії між керуючими і робітниками. Він також ввів конкретні вимоги по науковому вивченню елементів виробничого процесу, такі як: поділ цілісного процесу на мінімальні частини, спостереження і запис всіх цих елементів і умов, в яких вони відбуваються, точне вимірювання цих елементів за часом і по витраті сил, і інші.

Анрі Файоль. Протягом тридцяти років він був головним управлінцем французького гірничо-видобувного та металургійного концерну «Комамболь», який прийняв на межі краху. Коли ж Файоль пішов у відставку, це було одне з найбільших і найміцніших підприємств Франції. Узагальнюючи свої багаторічні спостереження, А. Файоль створив «теорію адміністрації». У доробку «Загальне та промислове управління» (1916) він сформулював універсальні, на його думку, принципи управління, реалізація яких безумовно приведе організацію до успіху.

А. Файоль поділив всі можливі операції, які зустрічаються на підприємствах, на шість груп:

1. Технічні операції (виробництво, обробка);
2. Комерційні операції (купівля, продаж);
3. Фінансові операції (залучення засобів та розпорядження ними);
4. Страхові операції (страхування та охорона майна і осіб);
5. Облікові операції (бухгалтерія, статистика тощо);
6. Адміністративні операції (передбачення, організація, розпорядництво, координація, контроль).

А. Файоль підкреслював, що яким би не було підприємство, ці шість груп операцій, або суттєві функції, зустрічаються в ньому завжди. За А. Файолем: керувати – значить:

- передбачати, тобто враховувати майбутнє і виробляти програму дій;
- організовувати, тобто будувати подвійний – матеріальний і соціальний – організм підприємства;
- розпоряджатися, тобто змусити персонал працювати добре;
- координувати, тобто зв'язувати, об'єднувати, гармонізувати всі дії та всі зусилля;
- контролювати, тобто піклуватися про те, щоб все здійснювалося згідно з встановленими правилами та даними розпорядженнями.

Ця концепція означає важливий поворот в управлінській думці і широко використовується сьогодні.

А. Файолю належить розробка загальних принципів побудови структури організації. Ці принципи, на думку А. Файоля, повинні бути гнучкими і здатними пристосовуватися до будь-яких запитів.

За Файолем виділяють такі принципи управління:

1. Поділ робочих обов'язків. Цей принцип аналогічний запропонованому Адамом Смітом «поділу праці». Спеціалізація сприяє зростанню виробництва завдяки підвищенню продуктивності роботи працівників.

2. Влада. Менеджери повинні мати право віддавати накази. Таке право надає їм влада. Однак паралельно з владою існує відповідальність. Там, де реалізується влада, зростає відповідальність.

3. Дисципліна. Працівники мають виконувати правила, якими керується організація. Дисципліна є наслідком продуктивного керівництва, чіткого взаєморозуміння щодо правил організації та законних стягнень за порушення правил.

4. Єдність керівництва. Кожен працівник має одержувати накази лише від одного керівника.

5. Єдність спрямування. Кожен з видів організаційної діяльності, спрямованої на досягнення однієї й тієї самої цілі, має спрямовуватися одним менеджером з використанням одного плану.

6. Підпорядкування індивідуальних інтересів загальним. Інтереси будь-якого з працівників чи групи працівників не можуть переважати інтереси організації загалом.

7. Винагорода. Працівники мають одержувати за свою працю гідну винагороду.

8. Централізація. Централізація означає ступінь, до якого підлеглі беруть участь в ухваленні рішень. Питання централізації (делегування менеджером) або децентралізації (делегування підлеглим) є питанням залежного співвідношення. Завдання полягає в тому, щоб знайти для кожної ситуації оптимальний ступінь централізації.

9. Скалярний ланцюжок. Ієрархія влади від найвищого керівництва до найнижчих рівнів становить скалярний ланцюжок. Комунікація має проходити цим ланцюжком. Однак якщо просування ланцюжком спричиняє зволікання, то можна сформулювати зустрічну комунікацію, яка інформуватиме адміністраторів.

10. Порядок. Люди і матеріали мають перебувати в потрібний час у належному місці.

11. Рівність. Менеджери мають ставитися до своїх підлеглих справедливо і доброзичливо.

12. Стабільність складу персоналу. Висока плинність кадрів неефективна. Обов'язок менеджерів – забезпечити належне планування штатів і простежити за призначенням на вакантні посади належних осіб

13. Ініціатива. Працівники, які мають змогу виношувати і впроваджувати свої плани, працюватимуть на повну силу.

14. Дух єдності. Нормування духу однієї команди сприяє гармонії та єдності організації.

Отже, для А. Файоля, джерелом ефективності системи управління є управлінські принципи, головним суб'єктом використання яких повинна бути адміністрація.

П. Друкер – американський вчений австрійського походження, економіст, публіцист, педагог, один із найбільш впливових теоретиків менеджменту ХХ століття.

П. Друкеру належить багато управлінських теорій: теорія про інноваційну економіку; підприємницьке суспільство; глобальний ринок. Він одним із перших почав говорити про важливість робітників інтелектуальної праці. Працював із великими корпораціями світу: *General Motors, General Electric, Chase Manhattan* та ін.

П. Друкер намагався зробити більш продуктивною не тільки економіку, а і все суспільство намагався зробити більш продуктивним і людським. Він вважав, що сприймати людей як засіб досягнення мети є аморальним, люди, їх бажання повинні бути метою діяльності.

Протягом свого розвитку компанія проходить різні етапи. І роль менеджменту на цих етапах є різною. Так, маленькому підприємству може бути достатньо управління із боку його власників. За умов, коли збільшуються обсяги виробництва, збільшується чисельність працюючих, з'являються задачі, які вирішуються завдяки співробітництва, синхронізації, комунікацій – роль менеджерів є незамінною.

Менеджмент за своїм змістом представляє як функцію і як людей, які її виконують. В різних структурах менеджмент і менеджери є різними. Так, в університетах і державних органах працюють адміністратори, у військових силах – командуючі, в інших організаціях – виконавці. В той же час у всіх організаціях існує загальне – функція менеджменту, задачі, робота менеджменту. Менеджмент в них виступає в ролі ефективного і активного органа.

На поч. 1950-х рр. менеджери – індивідуальні, професійні співробітники самих різних компаній, які відповідають за вклад в підприємство і в результати його роботи, але не відповідають за роботу інших людей: людина, яка формує організаційну структуру підприємства, обов'язки менеджерів; головний бухгалтер, який відповідає за розподіл витрат; люди, які відповідають за розробку і дотримання стандартів якості на продукцію компанії; співробітник, який здійснює дистриб'юцію і відповідно до якої продукція поступає на ринок; директор по рекламі, який відповідає за рекламну політику компанії, розподіл коштів на рекламу, її ефективність. В результаті з'явилася можливість гідно оплачувати якісну роботу професіоналів, а не робити підвищення заробітної плати залежним від підвищення по кар'єрним сходинкам, в основі яких лежить робота інших людей.

На сучасному етапі розвитку менеджменту стало зрозуміло, що менеджмент можна поділити на планування, організацію, інтеграцію, оцінку і розвиток людей. І кожний із професіоналів (бухгалтер, дистриб'ютор, маркетологи) виконують цю роботу, плануючи її, організовуючи, контролюючи. В той же час, щоб досягти результату, вони повинні мати зв'язки із людьми в інших сферах і виконуючих функції, які належать іншим професіоналам, потрібною є інтеграція вниз, інтеграція із підлеглими. Наприклад, менеджер по продажам повинен тісно співпрацювати із планувальником, торговим аналітиком, бухгалтером, а вони повинні співпрацювати із ним. Більшість рішень, які будуть приймати ці люди, скоріше будуть впливати на колег а не на підлеглих. Тобто інтеграція є важливою

тому, що люди працюють в організаціях із іншими людьми, а не тому, що у них є підлеглі.

Інспектор, який контролює якість продукції на заводі, на конвейері, не управляє людьми, не планує, не організовує, не несе значну відповідальність за результати свого вкладу в виробництво. Тому він – не менеджер.

Менеджер – це люди, які виконують управлінські задачі, незалежно від того, чи є у них підлеглі. П. Друкером були виділені такі функції менеджера:

- встановлює цілі – визначає, до чого організація буде іти, що потрібно зробити для досягнення цих цілей, доводить цю інформацію до людей, від роботи яких буде залежати їх виконання.

- організує – аналізує діяльність, рішення, необхідні зв'язки; класифікує роботу, відбирає людей для управління цими одиницями і виконання роботи.

- мотивує і налагоджує контакти – із людей, які зайняті різними видами робіт, складає команду, використовуючи особисті зв'язки із співробітниками. Приймає рішення про оплату, призначення на посаду, підвищення; постійно спілкується із підлеглими, керівниками, колегами. Це інтегруюча функція.

- оцінювання – встановлює цілі і строки виконання роботи, аналізує її результати; доводить значення оцінки і свої думки до підлеглих, керівників, колег.

- розвиває людей [1–5].

На початку 20 ст. П'єр Дюпон із *Du Pont Company* а за ним і А. Слоун із *General Motors* вперше розробили організаційний принцип нового великого бізнеса – принцип децентралізації. Вони вперше запропонували систематичні підходи до бізнес-цілей, бізнес-стратегії, бізнес-плануванню.

Після цього в Європі засновники анло-голандського альянсу, який згодом став *Unilever Companies*, створили те, що і сьогодні вважається найбільш високо розвинутою структурою багатонаціональної корпорації, зайнялися питаннями багатонаціонального маркетингу і планування багатонаціонального бізнесу.

Основною задачею менеджменту стало: зробити так, щоб люди могли працювати разом над досягненням загальних цілей, а для цього їм потрібно представити загальні цінності, правильну структуру,

можливості для навчання і розвитку, без яких вони не зможуть працювати і пристосовуватися до змін.

Саме менеджмент дозволив реалізувати вузькоспеціалізовані знання спеціалістів. Інженери, дизайнери, спеціалісти по маркетингу, економіці, статистиці, психології, планувальники, бухгалтери, спеціалісти по кадрам – всі вони працюють на одному підприємстві і сприяють досягненню успіху.

Після Другої світової війни прийшло розуміння того, що менеджмент – це управління не тільки бізнесом, він є властивим для будь-якої діяльності людини, в ході якої в рамках однієї організації об'єднуються люди різних знань і вмінь.

Взагалі ж менеджмент:

- Пов'язаний із людьми. Його задача зробити так, щоб люди могли працювати разом, підкреслити їх сильні сторони, зробити несуттєвими слабкі сторони.

- Оскільки менеджмент пов'язаний із інтеграцією людей в одному підприємстві він в значній мірі проявляється в культурі. Менеджери в Німеччині, Великобританії, США Японії роблять одне й те саме, а роблять це вони по різному. Тому одна із задач менеджера в країні, що розвивається – знайти та ідентифікувати ті елементи своєї традиції, історії, культури, які можна використати як складові частини менеджменту. Різницю між успіхами в японській економіці і відсталості Індії можна пояснити тим, що японські менеджери змогли впровадити іноземні концепції менеджменту у своєму культурному середовищі і заставити їх працювати.

- Будь якому підприємству потрібними є відданість загальним цілям і цінностям. Підприємству потрібні прості, чіткі цілі, які об'єднують людей. Місія організації повинна бути зрозумілою, задачі – чіткі, зрозумілі.

- Будь-яке підприємство – це об'єднання людей із різними навиками і знаннями, що виконують різні види робіт. Воно повинно будуватися на комунікативності і індивідуальній відповідальності.

- Важливо пам'ятати в будь-якому підприємстві – результати підприємства існують поза ним. Результат бізнеса – задоволений клієнт, результат лікарні – пацієнт, якого вилікували, результат школи – учень, який має знання і може їх використати. Всередині підприємства.

2.2.2. Стратегія розвитку компанії

Існує три важливі задачі, які повинен виконувати менеджмент інституту (організації):

1. визначення конкретної цілі та місії інституту (організації);
2. забезпечення продуктивності праці і орієнтація робітника на досягнення;
3. управління впливом на суспільство і соціальною відповідальністю організації [6].

Визначення конкретної цілі та місії інституту (організації). Будь який інститут існує заради досягнення визначеної місії і її виконання. Якщо мова іде про комерційне підприємство, то місія – економічна ефективність. В інших інститутах – лікарня, церква, університет, армія – економічний фактор не є місією, він накладає певні фінансові обмеження у вигляді бюджету на те, що цей інститут може зробити.

Менеджмент в бізнесі завжди в кожному своєму рішенні і дії на перше місце ставить економічну ефективність. Якщо він не в змозі забезпечити економічні результати інституту, він є неефективним.

Управління в бізнесі не можна вважати достатньо ефективним, якщо воно не може забезпечити потрібні споживачу товари і послуги за ціною, яку він може сплатити. Якщо менеджмент не підтримує на стабільному рівні можливість інституту генерувати багатство при правильному використанню існуючих економічних ресурсів, його також не можна назвати ефективним. Тобто незалежно від економічної і політичної структури суспільства та ідеології його менеджмент несе відповідальність за прибутковість.

Менеджмент в бізнесі має одну загальну характеристику із менеджментом в інших організаціях – він повинен управляти, він повинен діяти і добиватися поставленої мети.

Забезпечення продуктивності праці і орієнтація робітника на досягнення. Задача менеджера в даному випадку є в тому, щоб працю зробити продуктивною, а робітника зробити орієнтованим на досягнення. Зробити працю ефективною – основна функція менеджера. В той же час інститути сучасного суспільства все більше стають інструментами, за допомогою яких людина отримує кошти для свого існування, доступ до визначеного соціального статусу, до особистих досягнень і задоволенню своїх потреб. Можливість націлити робітників на високі досягнення стає все більш важливим критерієм ефективності діяльності будь-якого інституту.

В даному випадку потрібно розуміти, що завдяки менеджменту кадри набувають властивість рости, розвиватися, робити свій вклад в результат роботи. Це є можливим завдяки лідерства (це є менеджер) і духа організації (складається із духа в рамках управлінської групи) [6].

Управління впливом на суспільство і соціальною відповідальністю організації. Кожний інститут – це соціальний орган, який існує заради суспільства. Не є виключенням і бізнес-сектор. Вільне підприємництво повинно бути вигідним не тільки для бізнесу, воно повинно приносити користь суспільству: бізнес існує, щоб забезпечувати споживачів товарами і послугами, щоб давати нові робочі місця співробітникам і менеджерам або приносити дивіденди акціонерам; лікарня існує не для того, щоб гарантувати робочі місця лікарям, а для пацієнтів, єдине бажання яких – вийти із лікарні здоровим; університет існує не ради благополуччя викладачів, а ради навчання студентів. Якщо менеджмент забуває про це – це поганий менеджмент.

В менеджменті існує проблема часу. Менеджмент повинен оцінювати майбутнє і сьогоднішнє із короткострокової і довгострокової точок зору. Задачу менеджменту не можна вважати вирішеною, якщо рішення було куплене ціною погіршення здоров'я компанії в майбутньому. Миттєві економічні результати є ілюзорними, і, як правило, досягаються шляхом бездумних і невиправдано високих затрат капіталу. В кожній ситуації, коли не враховуються вимоги сучасного і майбутнього, коли їх потреби не гармонізовані, існує шкода капіталу, тобто ресурсу, що створює багатство компанії.

Існує дві причини, за якими часовий фактор є важливим для менеджера і сильно ускладнює його роботу:

1. Суть економічного і технічного прогресу є в тому, що якість і доцільність будь якого рішення перевіряється із часом.

2. Менеджмент повинен існувати сьогодні і завтра. Менеджер повинен піклуватися про ефективність інституту сьогодні, щоб компанія могла успішно працювати завтра. Він повинен робити підприємство ефективним, здатним до зростання і змін в майбутньому. Якщо він сьогодні цього не робить – то порушує капітал, тобто знижує властивість ресурсів виробляти багатство завтра.

В менеджменті існує взаємозв'язок між адмініструванням і підприємництвом. Будь який менеджер повинен займатися адміністративною діяльністю, тобто управляти тим, що вже є і удосконалювати його. Крім того, він повинен бути підприємцем – повинен перерозподіляти ресурси, переводячи їх із неприбуткових і деградуючих галузей в галузі, які забезпечують високі і зростаючі результати. Він повинен створювати завтрашній день.

Так або інакше практично кожне базове рішення в компанії є довгостроковим рішенням. Незалежно від того, це рішення стосується споруди нового заводу, розробки нової системи маркетингу або нового продукту. І це рішення повинно бути продуктивним на протязі багатьох років, тільки тоді зможуть окупитися пов'язані з ним грошові інвестиції та інвестиції в людські ресурси. Тобто сучасні менеджери повинні бути професіоналами у сфері прийняття довгострокових рішень.

Концепція, яка лежить в основі довгострокового планування є в тому, що над питанням «Яким повинен бути наш бізнес?» потрібно працювати незалежно від того, яким він є. І це дійсно має сенс. При стратегічному плануванні до вирішення цих трьох питань потрібно підходити окремо:

«Яким є наш бізнес сьогодні?»

«Яким він буде?»

«Яким він повинен бути?».

Довгострокове планування повинно не переносити існуючі тенденції на майбутнє. Потрібно зрозуміти що ми бажаємо мати. Відповідь на це питання дасть довгострокове планування. Компанія *Genrral Eletric* цю діяльність називає стратегічним бізнес-плануванням. Кінцевою її задачею є розпізнавання нових, на відміну від існуючих сьогодні, сфер бізнесу, технологій, ринків, які компанія зможе опанувати в довгостроковій перспективі. Ця робота починається із питання: «В чому суть нашого бізнесу на поточний момент?». По суті він починається із питання: «Від яких із поточних напрямків бізнесу ми повинні відмовитися? Які із них нам потрібно обмежити? Які ми повинні просувати і забезпечувати новими ресурсами?».

Стратегічне планування не є:

1. набором хитрих прийомів і комплектів методик. Стратегічне планування – це аналітичне мислення і залучення ресурсів до діяльності організації. Не можуть бути задіяні моделі і

методики при вирішенні питання «Яким повинен бути наш бізнес?», не можна кількісно оцінити політичний клімат, рівень соціальної відповідальності компанії або управлінських ресурсів в компанії. Їх можна розглядати тільки як обмеження або параметри, але не як члени рівняння.

2. Стратегічне планування не є прогнозуванням. Ми не можемо управляти майбутнім. Стратегічне планування не є прогнозуванням тому, що прогнозування розраховане на те, що щоб знайти найбільш вірогідний шлях розвитку подій. Проте кожна підприємницька задача є унікальною подією: світ підприємництва – це не фізичний, а соціальний світ. Основним вкладом підприємництва є унікальна подія або інновація, які можуть змінити економічну, соціальну і політичну ситуацію. Наприклад, в 1950-х роках компанія *Xerox Corporation* розробила і представила на ринку свої перші фотокопіювальні машини.

Тобто, оскільки підприємець своїми діями порушує вірогідність, на якій базуються прогнози, прогнозування не приносить нічого гарного людям, які планують діяльність своїх організацій. Воно практично марно і для тих, хто буде займатися новаторством і намагатися змінити мислення і життя людей.

3. Стратегічне планування не займається майбутніми рішеннями. Воно займається майбуттям сьогоднішніх рішень. Рішення існують тільки сьогодні. Той, хто приймає стратегічні рішення, не вирішує, що його організація повинна зробити завтра, він повинен відповісти на питання: «Що потрібно зробити сьогодні, щоб підготуватися до невизначеного завтрашнього дня?».

4. Стратегічне планування – це не спроба усунути ризик. Стратегічне планування не націлене на мінімізацію ризику. Такі спроби можуть привести до краху.

Стратегічне планування (за П. Друкером) – це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі із максимальним розумінням їх вірогіднісного майбутнього. Це процес систематичної організації зусиль, необхідних для втілення прийнятих рішень в життя. Це оцінка результатів цих рішень у порівнянні із вихідними очікуваннями шляхом організованого систематичного зворотного зв'язку [6].

Позбавлення від вчорашнього дня. Планування починається із визначення задач бізнесу. В кожній із сфер діяльності потрібно

ставити питання: «Що нам потрібно зробити сьогодні, щоб досягти наших цілей завтра?». І перше, що потрібно зробити, щоб потрапити у завтрашній день – позбутися недоліків вчорашнього дня. Більшість планів компанії зорієнтовані на нові напрямки діяльності, нові види продукції, нові процеси. Але щоб їх реалізувати, потрібно відійти від того, що вже не потрібно компанії, або перестало бути продуктивним.

Позбавлення від непродуктивних моментів вчорашнього дня вивільняє людські і грошові ресурси для нових, більш продуктивних видів діяльності. І навпаки план, який забезпечує основу для додаткових видів діяльності без відсікання застарілого, скоріше всього не принесе результатів.

Все зводиться до праці. План може залишитися планом, якщо він не буде починати реалізовуватися. Реальні результати буде мати план, який реалізовується підготовленими людьми із відповідним рівнем кваліфікації і з використанням потрібної кількості ресурсів. План повинен пройти тест на питання: «Хто із своїх найкращих людей буде виконувати цю роботу сьогодні?».

Організація трудового процесу відповідно до плану передбачає не тільки визначення виконавця, а також існування субординації, термінів, оцінки результатів (їх зворотного зв'язку). Вирішення цих питань в стратегічному плануванні є складним, особливо на концептуальному рівні. Між тим ці оціночні заходи є важливими.

Підприємницькі стратегії. До числа підприємницьких стратегій належать такі стратегії:

1. Бути «скоріше самих швидких»;
2. «Креативне наслідування».
3. Пошук і захват спеціалізованої «екологічної ніші»;
4. Зміна економічних характеристик продукції, ринку або галузі.

Стратегія «Бути «скоріше самих швидких»». Відповідно до цієї стратегії підприємець прагне зайняти лідуючі позиції, а то і домінуюче положення на ринку або в новій галузі. При цьому не обов'язково потрібно намагатися на початку діяльності створювати великий бізнес. Суть стратегії в тому, щоб із самого початку постійно мати провідні позиції. Ця стратегія, на думку окремих практиків, є важливою для високотехнологічних галузей. Між тим цій стратегії притаманний високий рівень ризику, низький рівень успішності, вона є ненадійною. Якщо ж вдасться використати цю стратегію успішно, то користь від неї буде неймовірною.

Приклад. Компанія *Hoffmann-LaRoche* із Базеля (Швейцарія) багато років вона є однією із крупних і високоприбуткових компаній. Спочатку (1920–і рр.) вона була маленькою виробничою хімічною компанією, яка випускала декілька видів красок для текстильної промисловості. Проте в той момент, коли науковий світ ще не в повній мірі признавав існування вітамінів, компанія ризикнула зробити ставку саме на них. Вона купила патенти на виробництво вітамінів, найняла винахідників із університету Цюріха, запропонувала високу заробітну плату, вклала всі кошти у виробництво і маркетинг цих нових речовин. Через 60 років і пізніше, коли закінчився термін дії патентів на вітаміни, компанія володіла майже половиною ринку вітамінів у світі і заробляла мільярди доларів на рік.

Компанія *Dupont*. Коли був винайдений нейлон – перше повністю штучне волокно, компанія зразу ж спрямувала всі сили в цьому напрямку, побудувала великі заводи, активно зайнялася рекламою, створила галузь, яку ми сьогодні називаємо промисловістю пластмас [6].

Стратегія «скоріше самих швидких» повинна або зразу попадати в ціль, або буде безуспішною. Використання стратегії вимагає ретельного аналізу. Повинна бути обрана єдина чітко сформульована ціль і всі зусилля повинні бути спрямовані на її досягнення. Коли в результаті цих зусиль з'являються перші результати, новатор повинен бути готовий задіяти всі ресурси, якими він володіє. Створивши ринок новатор повинен працювати ще скоріше, інакше цей ринок буде для конкурента. Потрібно зосередити ресурси на розвитку продукту і використанні його до того моменту, коли він почне старіти. Необхідно зразу ж прийматися за розробку нового продукту, його наступника. Потрібно систематично знижувати вартість своєї продукції. Тобто використання цієї стратегії – це великі зусилля із боку компанії.

Стратегія «Креативне наслідування». Підприємець, як правило, робить те, що вже хтось робив. І це – креативний поступок, тому що підприємець при використанні цієї стратегії перевершує те, що було винайдено раніше.

Приклад. IBM. Спочатку компанія IBM створила високошвидкісну обчислювальну машину (1930–рр.), за допомогою якої передбачалося здійснювати розрахунки астрономи із Колумбійського університету в Нью-Йорку. Через декілька років –

створено машину, яка нагадувала комп'ютер (Гарвард). А наприкінці Другої світової війни – випустила комп'ютер. Але потім компанія IBM переключилася на удосконалення її конкурента – електронного цифрового інтегратора і калькулятора ENIAC, тому що він більше підходив для використання у бізнесі, наприклад, для нарахування заробітної плати, але такого використання його творці не бачили. Коли у 1953 р. з'явилася модель ENIAC, випущена компанією IBM, вона стала стандартом для комерційних і багатофункціональних ЕВМ. Це і є стратегія наслідування.

Відповідно до неї, потрібно трохи почекати, поки хтось інший створить щось нове, але тільки в приблизній формі. Після цього можна приступи до роботи. За короткий час буде створено саме те нове, яким воно повинно бути, щоб задовольнити потреби споживача. Тобто креативне наслідування встановлює стандарти і завойовує ринок.

Креативний наслідувач отримує користь із успіху інших. Креативне наслідування – не «інновація» в тому сенсі, в якому ми її розуміємо. Креативний наслідувач не винаходить продукт (послугу), він удосконалює і позиціонує її. Креативне наслідування починається не із продукту а із ринку, не із виробника, а із споживача. Креативні наслідувачі обслуговують ринки, які створюються першовідкривачами, але повністю не охоплені ними; задовольняють попит, який вже існує, а не створює новий.

Ця стратегія може бути ефективною у сфері високих технологій.

Стратегія «Пошук і захоплення спеціалізованої «екологічної ніші»». Стратегія екологічної ніші спрямована на контроль. Вона націлена на отримання практичної монополії на невеликій території. Перші дві стратегії є конкурентними, дана стратегія – дозволяє стати невразливою для конкурентів. Ці компанії не прагнуть до слави. Вони є непомітними.

Розрізняють такі нішеві стратегії:

- Стратегія застави. Компанія *Akon Inc.* винайшла ензим, за допомогою якого вдалося ліквідувати певне неподобство у хірургічній операції для лікування вікової катаракти. Вона його запатентувала і отримала положення «часового на заставі». Ні одна операція не обходилася без нього. Ціна була невисокою. Ринок цього препарату був маленьким – 50 млн дол. На рік по всьому світу – і нікому в голову не приходила думка про те, щоб розробляти конкуруючий продукт.

Стратегія працює, якщо продукція є незамінною для процесу. Ризик від невикористання її повинен бути більше, ніж її вартість. Ринок повинен бути обмеженим: той, хто займе ринок першим стане його власником.. Ніша є маленькою, непомітною, не приваблює конкурента. Ніше не може розширяться, компанія не може розвиватися, якщо це не потрібно споживачу. Це для неї певний ризик.

- Стратегія особливого навичу – контролююче положення у вузькоспеціалізованій ніші за рахунок унікальних навичків. Приклад. Освітлювальні та електричні прилади компаній *Delco Group* в США і *Robert Bosch* в Німеччині і *Lucas* у Великобританії для відомих виробників автомобілів.

Для використання стратегії особливого навичу важливо розрахувати час, формувати її на початку формування нової галузі, нового ринку, нової тенденції. Для її утримання – потрібно постійно пропонувати щось додаткове, те, що дійсно є інновацією.

- Стратегія особливого ринку – будується на основі спеціалізованих знань про ринок. За умов, коли продукція не складна, розуміючи ринок і коли споживачі ринку знають продукцію цієї компанії, вони будуть купувати цю продукцію. Загроза цього ринку – успіх, коли вузькоспеціалізований ринок стає масовим

Приклад. Вузькоспеціалізований ринок парфумерної компанії *Coty* практично повністю став масовим і компанія не могла прийняти рішення чи працювати на масовому ринку чи зосередити увагу на розкішних брендах.

Зміна економічних характеристик продукції, ринку або галузі. Ця стратегія не пов'язана із виводом інновації на ринок, ця стратегія вже є інновацією. Продукція, послуга, яку вона змінює, може існувати довго. Але ця стратегія перетворює цю стару звичайну продукцію в щось нове. Змінюється її корисність, цінність, економічні характеристики. Це є можливим завдяки створенню корисності, зміни ціни, пристосування до соціальної та економічної дійсності споживача, пропонування споживачу того, що представляє для нього цінність.

Наприклад, ціноутворення. Кинг Жилет не винайшов безпечного леза, оскільки вони були запатентовані. Його бритва в той час не була кращою інших. Але *Жилет* не продавав бритви, а майже роздавав по 55 центів в роздріб і 20 центів при опті, що складало 1/5 витрат на виробництво. Проте бритви були сконструйовані таким чином, що в

них можна було використати тільки його запатентовані леза. На виробництво 1 леза у *Жилета* уходило 1 цент, продавав він їх по 5 центів. Леза можна було використовувати 6–7 разів. Одне гоління коштувало клієнту менше 1 цента, тобто в 10 разів дешевше, ніж візит до цирюльника.

Постійний покупець *Жилет* заплатить більше, ніж йому прийшлося оплачувати, якщо він купував бритву у конкурента за 5 дол., а потім у нього ж купив і леза по 1 або 2 цента за штуку. Споживачі сплачували за гоління, а не за штуку. А гоління було приємнішим від *Желетт* [6].

2.2.3. Організаційні структури

Кожна конкретна організаційна структура повинна враховувати як загальні задачі компанії, так і інтереси окремих людей, мати як повноваження, так і відповідальність.

Сьогодні відомо, що організація має визначальне значення, насамперед, в тих випадках, коли дрібний бізнес досягає середнього розміру і часто стає складним. Малий бізнес, який зростає, повинен дивитися на світ через призму майбутнього росту і формувати відповідну організаційну структуру, яка дозволить йому ефективно функціонувати як мале підприємство, але буде мати потенціал для перетворення в більш масштабну структуру.

Спільне питання. Яку форму обрати:

1. На чому потрібно зосередитися при розподілі робіт і визначенні структури організації, на робочому завданні або на особистісних особливостях людини. В ході формування структури і робочих завдань потрібно зосередитися на задачі.

Ієрархічна структура захищає рядового співробітника від зловживання владою наверху шляхом чіткого визначення сфери роботи співробітника і сфери впливу співробітника, в яку начальник не має права вмішуватися. Позитивним в даному випадку є те, що у кожного працівника є один начальник. Позитивним в цій структурі є і те, що співробітник, який виконує роботу в межах своїх повноважень, як правило, повністю її виконує, тому що він не робить нічого, що лежить поза межею його посадової інструкції.

Але задачі при цьому одночасно повинні підходити співробітнику і відповідати вимогам конкретної ситуації. Робота – об'єктивна і знеособлена, а працею займається конкретна людина.

2. Форма і структура організації повинні відрізнятися вільною формою. Відповідно до неї форма і завдання відрізняються між особовими відносинами. Вона передбачає те, що організація створюється для вирішення особливих задач а не досягнення незмінних цілей, це робота в невеликих групах.

Ця форма вимагає самодисципліни від кожного члена команди. Усі зусилля повинні бути спрямовані на досягнення командних цілей. Кожний повинен брати на себе відповідальність за роботу всієї команди і свої власні дії.

У цілому ж для ефективної організаційної структури потрібними є: ієрархічна вертикаль влади і прийняття рішень, властивість формувати робочі групи і люди, які могли б працювати в стабільних і у змінних умовах.

Формуючи структурні елементи організації, потрібно відповісти на питання:

1. Якими повинні бути підрозділи організації?
2. Які компоненти потрібно поєднати, а між якими потрібно мати дистанцію?
3. Яким повинен бути розмір і форма окремих елементів?
4. Де краще всього розмістити різні елементи і як їх потрібно об'єднати.

Ключові напрямки діяльності

В організаційну структуру потрібно включати ключові напрямки діяльності, вони будуть формувати несучі елементи цієї структури. Крім того, напрямки, в яких потрібно досягти переваги і напрямки, які формують цінності компанії будуть формувати несучі елементи структури.

Природа та особливості управлінської праці. Сутність управління, його функції і специфіка визначаються, з одного боку, завданнями, які воно розв'язує, з іншого – змістом «простих» факторів процесу управлінської праці, тобто її предметами, засобами і самою працею. Управлінська праця – різновид розумової праці. Хоч вона безпосередньо і не виступає творцем матеріальних благ, але є невід'ємною частиною праці сукупного працівника, а отже, й продуктивною працею.

З формального погляду управлінська праця – це те, що роблять менеджери. Ще А. Файоль створив загальний образ менеджера як плановика, організатора, координатора, контролера. Для розуміння природи управлінської праці важливе значення має відповідь на

запитання: «Праця менеджера й управлінська праця – це одне й те саме чи ні?». З'ясування цього питання передбачає врахування таких фактів практичної діяльності менеджера.

По-перше, управлінська праця об'єднує елементи менеджменту з елементами спеціальності й професії. Менеджери майже завжди в процесі виконання своїх безпосередніх обов'язків виконують також і неуправлінські функції.

По-друге, суттєві елементи управлінської праці передбачають налагодження зв'язків, управління людською поведінкою та прийняття на себе відповідальності за успішне виконання роботи.

По-третє, природа управлінської праці досить мінлива за часом, періодами і непередбаченістю. Важко, а інколи навіть неможливо передбачити все різноманіття завдань в управлінській праці протягом заданого періоду. Значну частину свого щоденного робочого часу менеджери витрачають на розв'язання конфліктів і непередбачених проблем. Структура інформаційного забезпечення, яким користуються менеджери, постійно змінюється залежно від того, про яку інформацію йде мова і з ким вони мають справу. Менеджери часто переконують інших і втягуються в конфлікти між співробітниками, внаслідок чого їм залишається мало часу для того, щоб присвятити себе конкретній фаховій діяльності, складанню систематичних планів.

Чимало часу менеджер витрачає на звіти або пояснення того, що він робить, аналіз великої кількості варіантів рішень, які було прийнято раніше. Так чи інакше, в теорії та практиці менеджменту існують різні уявлення про управлінську працю, і, звичайно, не всі вони правильні, що дає підстави науковцям говорити про міфи щодо праці менеджера, зокрема, на думку А. Файоля, – це погляд на менеджера як на обчислювальну машину, яка розмірковує (перший міф). Дослідженнями встановлено, що менеджер рідко витрачає більше 9 хв на розв'язання будь якого завдання.

При опитуванні 35 генеральних директорів з'ясувалося, що лише на 10 % їхніх дій знадобилося більше однієї години. Вивчення роботи майстрів засвідчує, що вони виконують більше 550 дій протягом 8-годинної зміни. Замість того, щоб бути акуратним плановиком, як це змалював Файоль, реальний менеджер перестрибує від однієї справи до іншої, прагнучи знайти відповіді на вимоги конкретної ситуації.

Другий міф – це імідж менеджера як людини, котра належним чином спланувала й делегувала завдання, після чого може

сконцентрувати свою увагу на його виконанні, ефективно використовуючи більшу частину свого часу на розв'язання важливих проблем функціонування організації.

Тут теж не діє класичний стереотип. Більшість менеджерів сприймають як особистий обов'язок участь у виконанні ритуальних та офіційних заходів, в обробці інформації тощо. Особливо вище керівництво вважає своїм обов'язком робити те, що від них вимагає їхнє становище, навіть якщо такі дії інколи й безглузді. Третій міф полягає в тому, що немовби менеджери вимагають систематизованої та обробленої інформації.

Насправді менеджери надають перевагу вербальним джерелам інформації або інформації, котру можна отримати швидко, як правило, з телефонних розмов і на нарадах.

Четвертий міф, на думку Г. Мінцберга, може виявитися найбільш загрозливим. Він полягає в тому, що менеджмент усе більше стає наукою і професією. Проте більша частина діяльності менеджера залишається прихованою для зовнішнього погляду.

Дуже часто інтуїція і твереза думка ближчі до менеджменту, ніж об'єктивні дані, вперті факти й точне наукове знання. Хоча сучасні менеджери достатньо компетентні за всіма загально визнаними стандартами, але спосіб, яким вони діють, «принципово не відрізняється» від того, яким користувалися його колеги в минулому. Інформація, якої потребують вищі менеджери, різноманітна за змістом, але вони добувають її одним і тим же способом – з усного повідомлення. їхні рішення стосуються новітніх технологій, але процедури, якими вони користуються для прийняття їх, залишаються такими ж, як і в менеджерів XIX ст.

Навіть найсучасніший комп'ютер не справляє, як виявилось, ніякого впливу на методи ухвалення рішень директорами підприємств. Основна мета управління як такого – створення необхідних умов (організаційних, технічних, соціальних, психологічних і т. ін.) для реалізації завдань організації, забезпечення послідовності між індивідуальними трудовими процесами, координація й узгодження спільної діяльності працівників заради досягнення конкретних запланованих результатів.

Отже, управління – це насамперед робота з людьми, трудова діяльність яких є об'єктом управлінського впливу. Трудова діяльність людей у виробництві як предмет управлінської праці може опосередковано виступати у вигляді інформації в різних її формах.

Інформація – специфічний предмет управлінської праці, тому праця має інформаційну природу. У ній поєднуються творчі, логічні й технічні операції, пов'язані з обробкою інформації, а обмін діяльністю між суб'єктом і об'єктом управління, між самими суб'єктами управління має інформаційний характер. Досягнення мети управління здійснюється шляхом вибору і реалізації сукупності управлінських впливів. Управлінський вплив на колективи людей, на їхню трудову діяльність – це і є специфічний продукт управлінської праці.

Основною формою такого впливу є управлінське рішення. У процесі управління його суб'єкти розв'язують різноманітні проблеми – організаційного, економічного, технічного, соціально-психологічного, правового характеру. Це різноманіття також є важливою особливістю управлінської праці. Управління – процес багатогранний, неоднозначний. Відповідно прийняття управлінських рішень на основі аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища є процедурою, ефективність якої залежить від опанування складною і рухливою сукупністю чинників, що постійно створюють нестандартні ситуації. Саме ці обставини вимагають від людини, котра займається управлінською діяльністю, творчого підходу.

Рішення, прийняті керівниками, залежать не тільки від їхніх знань і кваліфікації, а й від особистих рис, практичного досвіду, інтуїції, здорового глузду. Якщо при прийнятті управлінських рішень використовується весь цей арсенал, то мова може йти про мистецтво управління. Засобами управлінської праці є організаційна й обчислювальна техніка, а рівень і повнота її використання значною мірою визначають культуру й ефективність управління.

Збільшення масштабів промислового виробництва об'єктивно привело до відокремлення окремих видів управлінської праці в самостійні сфери трудової діяльності різних груп працівників управління. Спеціалізація в сфері управління сприяла підвищенню якості роботи апарату управління великих підприємств. У теорії та практиці менеджменту виділяють кілька видів поділу управлінської праці:

Функціональний поділ праці являє собою виділення функцій, об'єктивно необхідних для ефективного управління виробництвом, виконання яких закріплюється за конкретними працівниками або підрозділами апарату управління.

Ієрархічний поділ управлінської праці передбачає поділ комплексів робіт з реалізації функцій за рівнями ієрархії управління та закріплення їх за відповідними управлінськими працівниками і формування на цій основі повноважень останніх.

Технологічний поділ передбачає диференціацію процесу управління на операції зі збору, передачі, збереження і перетворення інформації, виконувани визначеними категоріями працівників.

Професійний поділ пов'язаний з розподілом управлінських працівників відповідно до їхньої професійної підготовки.

Кваліфікаційний поділ передбачає розподіл робіт за функціями управління і закріплення їх за управлінськими працівниками відповідно до їхньої кваліфікації, стажу роботи й особистих рис.

Посадовий поділ передбачає розподіл управлінських працівників у системі управління організацією відповідно до їхньої компетенції (компетенція – сукупність прав, обов'язків і відповідальності управлінського працівника за реалізацію конкретної функції управління). Головну роль серед різних видів поділу управлінської праці відіграє функціональний поділ, який історично зумовив появу інших.

Управлінці – це важливий елемент організаційної структури. Існуючий поділ управлінської праці в організації є основою класифікації її управлінського персоналу. Міжнародна організація праці розглядає управлінський персонал як частину категорії працівників, до якої, крім менеджерів, входять й інші фахівці-професіонали. Підставою для цього вважається тісний зв'язок у роботі менеджерів і фахівців. Вони залежать один від одного і спільно забезпечують запланований розвиток організації. Найбільш поширений підхід, згідно з яким управлінський персонал поділяють на керівників, фахівців, службовців (технічних виконавців).

Головну роль в управлінні організацією відіграє керівник, який очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу. Слід зазначити, що принципівих відмінностей у праці керівника, менеджера, адміністратора і начальника немає. Менеджер – це керівник або управляючий, що обіймає постійну посаду на контрактній основі та наділений повноваженнями в галузі прийняття рішень щодо конкретних видів діяльності фірми.

Термін менеджер використовується щодо: організатора конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програм; керівника щодо підлеглих; адміністратора будь-якого рівня, що організовує роботу на основі сучасних методів управління.

Фахівці – це працівники, які виконують визначені функції управління. Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До фахівців належать економісти, бухгалтери, фінансисти, аналітики, юристи та ін.

Головна особливість їхньої діяльності полягає в тому, що вони працюють в умовах жорстких обмежень: наказів і розпоряджень керівників, техніко-технологічних нормативів і організаційних регламентів діяльності, чітких кваліфікаційних вимог щодо спеціальних знань. У їхній діяльності переважають логічні операції.

Службовці (технічні виконавці) – працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників, покликані виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи. Це секретарі, друкарки, молодші техніки та ін.

Специфіка їхньої діяльності полягає у виконанні стандартних процедур і операцій, що переважно піддаються нормуванню. У роботі технічних працівників домінують логічні й технічні операції. У цілому ж усі категорії управлінських працівників роблять свій внесок у розробку і реалізацію управлінських рішень, впливаючи на діяльність як окремих працівників, так і всього колективу.

Крім того, у теорії та практиці управління розрізняють лінійних та функціональних менеджерів. До лінійних менеджерів належать працівники, що діють на основі єдиноначальності, відповідальні за стан і розвиток організації або її підрозділів (директори, начальники цехів, майстри, бригадири).

До функціональних менеджерів належать працівники, відповідальні за визначену сферу управління, які очолюють функціональні підрозділи, наприклад керуючий відділом маркетингу, головний економіст, начальник відділу кадрів та ін. Лінійний персонал здійснює безпосереднє управління виробництвом, функціональний – допомагає йому виконувати функції управління виробничими підрозділами. Лінійні та функціональні органи утворюють систему управління підприємством, яка реалізується через організаційну структуру управління, що включає склад, взаємодію та підпорядкованість елементів управління.

Відповідно до класифікації управлінського персоналу зв'язки на підприємстві поділяються на такі види:

- лінійні, що виникають між підрозділами та керівниками різних рівнів управління (директор – начальник цеху – бригадир);
- функціональні, при яких не існує адміністративного підпорядкування між керівниками, а зв'язки здійснюються на різних рівнях управління за своїми функціями;
- міжфункціональні – це зв'язки по горизонталі, між підрозділами одного рівня управління (цехи, дільниці, відділи тощо).

За вертикальним поділом праці та місцем у системі управління організацією виділяють керівників трьох рівнів: вищого, нижчого і середнього. Керівники вищої ланки – це представники вищого рівня управління, що мають найбільшу владу і несуть відповідальність за діяльність усієї компанії. Це директори (президенти) організацій, їхні заступники (віце-президенти). Вони визначають загальні напрями функціонування і розвитку організації в цілому або її великих складових, приймають ключові рішення щодо поточних справ і майбутнього організації, розробляють довгострокові плани, формують політику і представляють компанію за її межами. Тільки вони мають повноваження для придбання іншої компанії, запуску нової виробничої лінії, наймання додаткових працівників та ін.

Загалом від керівників вищої ланки залежать завдання фірми і способи досягнення їх. Їхня діяльність характеризується масштабністю, складністю, пріоритетністю стратегічної і перспективної спрямованості, найбільшим зв'язком із зовнішнім середовищем, різноманітністю рішень, що приймаються, змістовністю. Хоча керівники вищої ланки в однакових корпораціях формально можуть називатися по-різному (перший віце-президент, виконавчий директор, голова ради директорів та ін.), виконувані ними функції можуть бути аналогічними. Вище керівництво в першу чергу зобов'язане: визначати межу і довгострокову стратегію фірми; формувати організаційну структуру; розподіляти стратегічні ресурси; управляти прибутком.

До обов'язків керівників середньої ланки входить розробка планів щодо здійснення загальних завдань, поставлених керівниками вищого рівня управління, і координація роботи керівників нижчої ланки. До складу середньої ланки входять менеджери відділів, служб та інших підрозділів (завідувач відділу, начальник цеху, директор філії, управляючий в межах регіону, проекту). Характер роботи

керівника середньої ланки визначається змістом роботи підрозділу, який він очолює. У ній переважає розв'язання тактичних завдань, значна увага приділяється взаємодії керівників середньої та нижчої ланок.

Керівник середньої ланки проводить у життя політику вищого керівництва, виконує його накази, розпорядження; представляє інтереси очолюваного колективу перед вищими керівниками, вносить пропозиції щодо поліпшення її діяльності, а також організації в цілому, поліпшення умов праці колективу; спрямовує, координує і контролює діяльність керівників нижчої ланки.

Отже, головні управлінські обов'язки керівників середньої ланки такі: планувати та давати завдання в межах своєї компетенції; добирати й навчати персонал; контролювати і координувати роботу; підтримувати самостійність роботи співробітників. На нижчому рівні управлінської ієрархії зосереджені керівники нижчої ланки, або менеджери контролери. Вони відповідають за виконання виробничих завдань, за безпосереднє використання виділених ресурсів, контролюють роботу виконавців і втілюють у життя плани, розроблені на більш високих рівнях управління. Цей рівень об'єднує такі посади: цеховий майстер, майстер дільниці, керівник групи і завідувачі підрозділів конторського типу. Робота їхня пов'язана з розв'язанням переважно оперативних, тактичних завдань і характеризується різноманітністю виконуваних дій, частими переходами від одного завдання до іншого, постійним спілкуванням із безпосередніми виробниками (працівниками).

Керівник нижчої ланки втілює в життя політику вищого керівництва організації, виконує накази, розпорядження керівництва вищої і середньої ланки; представляє інтереси безпосередніх працівників перед керівниками, вносить пропозиції щодо поліпшення діяльності очолюваного колективу, умов праці підлеглих (пропозиції можуть стосуватися і діяльності організації в цілому), керує безпосередньо працівниками. Загалом працівники повинні: приймати самостійні рішення в межах своєї компетенції; повідомляти начальника, якщо рішення виходять за межі компетенції; відкрито висловлювати свою думку; продумувати можливість покращення своєї діяльності; інформувати керівника про свою діяльність; координувати свою діяльність з іншими співробітниками; підвищувати свою кваліфікацію тощо. Вище керівництво середню

ланку управління розглядає як місце, де зберігаються внутрішні правила бізнесу компанії.

Менеджерам середньої ланки управління відводяться дві ключові ролі, кожна з яких відповідає двом функціям, а саме координації дефіцитних ресурсів та послідовному проведенню внутрішньої політики. Обидві функції напряду залежать від довіри, яку можна виявити працівникам нижчої ланки. Вищі менеджери послідовно проводять внутрішню політику силами менеджерів середньої ланки управління.

Структура управління компанії виражає форму, будову суб'єкта управління, спосіб його внутрішньої організації, зв'язки елементів суб'єкта між собою (порядок розташування, підпорядкованість окремих ланок управлінського апарату), котрі дають змогу виконувати необхідні функції управління. Структура управління забезпечує стабільність, стійкість управлінської системи, завдяки чому вона зберігає свої властивості при зміні зовнішніх або внутрішніх умов.

Структура управління підприємством відображає відносини в межах даної виробничої системи. Виробничі системи мають ієрархічну структуру з розподілом по вертикалі функцій, обов'язків, прав і відповідальності наявного управлінського апарату (персоналу).

Структура будь-якого підприємства відображає упорядковане розташування його елементів і форму їхнього взаємозв'язку, перетворюючи діючу структуру в систему.

Організаційна структура – це одночасно спосіб і форма об'єднання людей для досягнення спільної для них виробничої і управлінської мети. У менеджменті розрізняють виробничу структуру фірми і структуру системи управління нею.

Організаційна структура фірми документально фіксується в графічних схемах структури, штатних розкладах персоналу, положеннях про підрозділи апарату управління, посадових інструкціях окремих виконавців.

У сучасній навчальній літературі організаційна структура визначається як формальні правила, розроблені менеджерами для: 1) поділу праці й розподілу офіційних обов'язків серед окремих співробітників і груп; 2) визначення сфери контролю керуючих і підпорядкованості в організації; 3) координації всіх функцій для того, щоб організація могла діяти як єдине ціле.

До найважливіших характеристик організаційної структури належать:

- кількість ланок;
- ієрархічність (кількість шаблів або рівнів);
- чіткість розмежування функцій, повноважень і відповідальності по вертикалі й горизонталі в системі управління.

Критеріями оцінки раціональності організаційної структури є:

- відповідність об'єкта виконуваних управлінських робіт кількості виконавців;
- зосередження на кожному шаблі управління (ланці) об'єктивно необхідних функцій і прав для їхньої реалізації;
- відсутність паралелізму та дублювання функцій;
- оптимальне поєднання централізації і децентралізації виконавців, функцій, прав, відповідальності;
- дотримання норм керованості, тобто кількості виконавців, що припадає на одного керівника їхньої діяльності;
- ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптованості, економічності, ефективності виробництва й управління, самостійності й відповідальності виконавців за результати справи.

Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати і сформулювати таку організаційну структуру, яка найкраще відповідає меті і завданням підприємства. У цьому випадку найкраща структура – та, яка дає змогу організації найбільш ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти й спрямовувати зусилля своїх співробітників на досягнення поставленої мети.

Оскільки мета організаційної структури полягає в забезпеченні реалізації визначених для організації завдань, то й проектування структури має ґрунтуватися на стратегічних планах організації, тобто за принципом: стратегія визначає структуру. Це означає, що структура організації має бути такою, щоб забезпечувати реалізацію її стратегії. Оскільки з перебігом часу стратегії змінюються, то не виключені й відповідні зміни в організаційних структурах. В остаточному підсумку організаційну структуру слід оцінювати за її можливостями у справі досягнення мети, яка стоїть перед організацією.

Щоб розробити організаційну структуру компанії, менеджерам слід:

1) сформувати вертикальну структуру (створення робочих місць під конкретні функції);

2) здійснити ієрархію підрозділів (групування робочих місць за відділами і більш великими структурними одиницями);

3) сформувати горизонтальну структуру (координація всіх функцій, щоб компанія могла працювати як єдине ціле).

Формування організаційної структури управління в загальному вигляді є процесом закріплення тих чи інших функцій, прав і відповідальності за персоналом фірми. Цей процес можна умовно поділити на три головних етапи. Перший етап – визначення характеру виконуваної роботи або аналіз існуючої управлінської структури. Організація поділяється по горизонталі на широкі блоки, що відповідають важливим напрямкам діяльності з реалізації стратегії.

Другий етап – організаційне проектування. У процесі організаційного проектування структури фірми визначаються: система мети, спільної для фірми і для кожного її підрозділу; склад, взаємозв'язок і підпорядкованість підрозділів і служб; схема лінійних і організаційних відносин та зв'язків між підрозділами; кількість і склад працівників апарату управління в підрозділах, їхній взаємозв'язок і підпорядкованість; розподіл повноважень і відповідальності між підрозділами; порядок прийняття рішень за різних завдань управління; порядок і послідовність формування, збору, збереження, обробки й видачі інформації; рівень керованості виробничими управлінськими підрозділами; ступінь централізації та децентралізації управління; регламентація управлінської діяльності.

Третій етап – класифікація позицій менеджменту, побудова на цій основі логічних груп управління. На цьому етапі визначаються посадові обов'язки (завдання та функції) і доручається виконання їх конкретним особам. В організаціях, діяльність яких значною мірою пов'язана з технологією, розробляються конкретні завдання і закріплюються за безпосередніми виконавцями, відповідальними за їхнє виконання. На даному етапі важливо, щоб елементи управління були згруповані за видами виконуваної роботи, а не за іншими критеріями (наприклад, навколо керівників, які мають авторитет). Цей принцип відомий як принцип орієнтації.

Розподіл виробничих обов'язків і формування логічних груп має привести до створення функціональних підрозділів – колективів людей, які виконують визначену роботу під єдиним керівництвом начальника підрозділу [7–8].

2.3. Контрольні питання

1. Визначте сутність поняття «менеджмент».
2. Якою є різниця між підприємцем і менеджером?
3. Якими є функції менеджера.
4. Якими є підприємницькі стратегії? Визначте їх і охарактеризуйте.
5. Чим зумовлюються особливості управлінської праці?
6. Визначте зміст поняття «організаційна структура», положення її розробки.

2.4. Тести

1. Роберту Оуену належить:

- A) вивчення проблем продуктивності і мотивації, відношення найманого робітника до праці, до своєї організації, до керівництва;
- B) першість в керівництві *Deutsche Bank*;
- C) першість в науковій організації праці та управлінні підприємствами;
- D) «теорія адміністрації».

2. Фредеріку Тейлору належить:

- A) вивчення проблем продуктивності і мотивації, відношення найманого робітника до праці, до своєї організації, до керівництва;
- B) першість в керівництві *Deutsche Bank*;
- C) першість в науковій організації праці та управлінні підприємствами;
- D) «теорія адміністрації».

3. Георгу фон Сіменсу належить

- A) вивчення проблем продуктивності і мотивації, відношення найманого робітника до праці, до своєї організації, до керівництва;
- B) першість в керівництві *Deutsche Bank*;
- C) першість в науковій організації праці та управлінні підприємствами;
- D) «теорія адміністрації».

4. Анрі Файолю належить

- A) вивчення проблем продуктивності і мотивації, відношення найманого робітника до праці, до своєї організації, до керівництва;
- B) першість в керівництві *Deutsche Bank*;
- C) першість в науковій організації праці та управлінні підприємствами;
- D) «теорія адміністрації».

5. Виділення 14 принципів управління належить:

- A) Георгу фон Сіменсу;
- B) Фредеріку Тейлору;
- C) Роберту Оуену;
- D) Анрі Файолю.

6. Розробка принципу децентралізації належить:

- A) П'єру Дюпон і Альфред Слоуну;
- B) Георгу фон Сіменсу;
- C) Фредеріку Тейлору;
- D) Роберту Оуену.

7. Керівник

A) очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу;

B) організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програм; керівник щодо підлеглих; адміністратор будь-якого рівня, що організовує роботу на основі сучасних методів управління;

C) аналізує зібрану інформацію і готує варіанти рішень для керівників відповідного рівня;

D) обслуговує діяльність фахівців і керівників, покликани виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи.

8. Менеджер

A) очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу;

В) організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програм; керівник щодо підлеглих; адміністратор будь-якого рівня, що організовує роботу на основі сучасних методів управління;

С) аналізує зібрану інформацію і готує варіанти рішень для керівників відповідного рівня;

Д) обслуговує діяльність фахівців і керівників, покликани виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудовісткої роботи.

9. Фахівець

А) очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу;

В) організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програм; керівник щодо підлеглих; адміністратор будь-якого рівня, що організовує роботу на основі сучасних методів управління;

С) аналізує зібрану інформацію і готує варіанти рішень для керівників відповідного рівня;

Д) обслуговує діяльність фахівців і керівників, покликани виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудовісткої роботи.

10. Службовець

А) очолює відповідний колектив, наділений необхідними повноваженнями прийняття рішень з конкретних видів діяльності організації (підприємства) і несе повну відповідальність за результати роботи очолюваного ним колективу;

В) організатор конкретних видів робіт у межах окремих підрозділів або програм; керівник щодо підлеглих; адміністратор будь-якого рівня, що організовує роботу на основі сучасних методів управління;

С) аналізує зібрану інформацію і готує варіанти рішень для керівників відповідного рівня;

Д) обслуговує діяльність фахівців і керівників, покликаний виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудовісткої роботи.

2.5. Рекомендована література

1. The Practice of Management (1954). Русскоязычное издание: Практика менеджмента. Москва: «Манн, Иванов и Фербер», 2015. 416 с.
2. Друкер на каждый день. 366 советов успешному менеджеру. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
3. Питер Друкер. Классические работы по менеджменту. Classic Drucker. Москва: «Альпина Бизнес Букс», 2008.
4. Друкер, Питер, Ф., Макьярелло, Джозеф А. Менеджмент: Пер. с англ., Москва: ООО «И.Д. Вильямс», 2010. 704 с.
5. Крупельницька І.Г., Євась Т.В., Жукова О.А. Теоретичні аспекти бізнес-адміністрування як складової системи управління підприємством. *Приазовський економічний вісник. Класичний приватний університет*. 2017. Випуск 3 (03). С. 51–53.
6. Войнаренко М.П., Костюк О.М. Сутність та принципи бізнес-адміністрування на підприємствах. *Економіка: реалія часу*. 2013. № 4 (9). С. 49–51.

Тема 3. Методи адміністративного управління, організація, контроль та мотивування працівників

3.1. Мета, завдання та результати вивчення теми

Мета: ознайомитися із системою управління персоналом на підприємстві; визначити зміст та охарактеризувати організаційно-адміністративні методи управління; розглянути особливості системи мотивації та контролювання в діловому адмініструванні.

Завдання:

- оволодіння поняттями «персонал», «людський капітал», «людські ресурси» та формуванням системи управління ними;
- оволодіння навичками самостійного визначення і обрання методів управління на рівні компанії;
- ознайомлення із поняттям мотивації в системі управління компанією;
- ознайомлення із теоріями мотивації;
- оволодіння змістом поняття контролювання в діловому адмініструванні, його функціями.

Результати вивчення дисципліни:

- оволодіння алгоритмом побудови системи управління людськими ресурсами на рівні компанії;
- розуміння змісту та організації регламентування, нормування, інструктування, розпорядницького впливу, як складників організаційно-адміністративних методів управління;
- розуміння сутності теорій мотивації;
- розуміння функцій, сфер контролю, класифікації, етапів процесу контролю.

3.2. Зміст теми дисципліни

3.2.1. Управління персоналом на підприємстві

Персонал – найбільш складний об'єкт управління в організації, оскільки на підміну від речових факторів виробництва є живим, дає можливість самостійно приймати рішення, діяти, критично оцінювати пред'явлені до нього вимоги, має суб'єктивні інтереси і т. ін. Персонал є «мотором» будь-якої організації. Часто керівники основну увагу приділяють фінансовим, виробничим питанням, проблемам

матеріально-технічного забезпечення чи збуту готової продукції, забуваючи про людей, які забезпечують роботу організації в усіх напрямках.

У сучасних умовах персонал є не тільки найважливішим елементом виробничого процесу на підприємстві, а й головним стратегічним ресурсом компанії в конкурентній боротьбі. Без добре підготовленого персоналу, його високоефективної роботи домогтися успіху неможливо.

Останнім часом управління персоналом зазнало радикальних змін. Сформувався новий погляд на робочу силу як на один із ключових ресурсів економіки, «людський капітал», під яким розуміється форма вираження продуктивних сил людини, що входить до системи соціально орієнтованої економіки як провідний фактор виробництва.

Під впливом об'єктивних і суб'єктивних обмежень цей новий вид капіталу формує потенціал людини, тобто сукупність того, що вона може використовувати для досягнення цілей і задоволення потреб. Працівники нині розглядаються вже не як кадри, а як людські ресурси. Їхня цінність як фактора успіху постійно зростає. Поступово формується система управління людськими ресурсами, що замінює стару систему управління кадрами. Вона має відіграти ключову роль у забезпеченні умов конкурентоспроможності і довгострокового розвитку організації.

Під управлінням людськими ресурсами розуміють розроблення і застосування в організації формальних систем, що забезпечують ефективно і продуктивно використання людських здібностей для досягнення організаційних цілей. Сюди належить вся діяльність із залучення, розвитку й утримання ефективної робочої сили.

Ця система ґрунтується на концепції людських ресурсів, що визнає необхідність капіталовкладень у формування і цього основного виду ресурсів. На відміну від концепції управління персоналом ця концепція виправдовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням якіснішої робочої сили, її безперервним навчанням, підтриманням у працездатному стані та навіть створенням умов для повнішого виявлення можливостей і здібностей, закладених в особистості, з подальшим їх розвитком. Вкладання в людські ресурси стають довгостроковим фактором конкурентоспроможності та виживання фірми. У зв'язку з цим

затрати, пов'язані з персоналом, розглядаються не як прикрі втрати, а як інвестиції в людський капітал – основне джерело прибутку.

Під управлінням персоналом розуміється також система взаємозалежних організаційно-економічних і соціальних заходів для створення умов щодо нормального функціонування, розвитку й ефективного використання потенціалу робочої сили на рівні організації. Обов'язковою умовою має бути органічне поєднання управління персоналом з концепцією розвитку організації.

Класичний підхід до управління персоналом одержав назву управління кадрами. Він характеризується:

- орієнтацією на авторитарний стиль керівництва людьми;
- прагненням до мінімізації витрат на залучення, підвищення кваліфікації кадрів, вирішення соціальних питань;
- використанням переважно грошових стимулів;
- індивідуальною організацією праці та її твердою регламентацією;
- зосередженістю кадрових служб виключно на роботі з документами, що не виходить за рамки фіксації процесів наймання, переміщення і звільнення, планування потреби в кадрах відповідно до завдань виробничих планів.

Усе управління персоналом у таких умовах зосереджується у відділі кадрів і спрямоване на те, щоб забезпечити наявність потрібних людей у потрібний час у потрібних місцях і звільнити організацію від непотрібної робочої сили. Водночас управління людьми – самостійна функція, здійснювана безпосередньо лінійними керівниками незалежно від кадрових служб.

Однак, як уже зазначалося, спостерігається стійка тенденція руху від управління кадрами до управління людськими ресурсами. Вона характеризується такими змінами в діяльності кадрових служб:

- переходом від добору і розміщення кадрів до участі у формуванні стратегії бізнесу й організаційних змін;
- наданням допомоги лінійному керівництву;
- професіоналізацією сфери управління персоналом, скороченням у ній ролі технічних виконавців;
- участю у формуванні та реалізації політики соціального партнерства;
- орієнтацією на розвиток людських ресурсів у тісному зв'язку з цілями організації, із забезпеченням її кваліфікованими, всебічно розвинутими й освіченими працівниками.

Управління людськими ресурсами – головна функція будь-якої організації. У рамках концепції управління людськими ресурсами персонал зрівняний з основним капіталом, витрати на нього розглядаються як довгострокові інвестиції, кадрове планування переплітається з виробничим, працівники стають об'єктом корпоративної стратегії, активно впроваджується групова організація праці, у зв'язку з чим робиться акцент на створенні команд, на розвитку здібностей людей і формуванні корпоративної культури.

Кадрові служби вирішують організаційні й аналітичні питання, а також надають підтримку лінійним керівникам з метою полегшення адаптації працівників компанії. Як відомо, у концепції людських відносин стверджується, що людина нині прагне:

- по-перше, до способу існування в соціальних зв'язках з іншими людьми;
- по-друге, як елемент спільноти до економічної функції, що потрібна групі та цінується нею.

До головних завдань системи управління персоналом сьогодні належать:

- забезпечення організації кваліфікованими кадрами;
- створення необхідних умов для ефективного використання знань, навичок і досвіду працівників;
- удосконалення системи оплати праці та мотивації;
- підвищення задоволеності працею всіх категорій персоналу;
- надання працівникам можливостей для розвитку, підвищення кваліфікації та професіонального зростання;
- стимулювання творчої активності;
- формування і збереження сприятливого морально-психологічного клімату;
- удосконалення методів оцінки персоналу;
- управління внутрішніми переміщеннями і кар'єрою працівників;
- участь у розробці організаційної стратегії. Принципами побудови сучасної системи управління персоналом вважаються:
 - ефективність добору і розміщення працівників;
 - справедливість оплати праці та мотивації;
 - професійне зростання працівників відповідно до результатів праці, кваліфікації, здібностей, особистих інтересів, потреб організації;

- швидке й ефективне вирішення особистих проблем.

3.2.2. Організаційно-адміністративні методи управління

Організаційно-адміністративні методи – це набір прийомів і способів прямого управлінського впливу на стосунки людей у процесі праці.

Цей особливий вид діяльності в управлінні пов'язаний з розмежуванням прав, обов'язків, функцій окремих елементів управління – посадових осіб, відділів, служб. За їх допомогою реалізується одна з основних функцій управління – організація роботи підлеглих. Основу організаційної роботи становлять поділ праці й узгодження управлінської роботи, у здійсненні яких використовують такий інструмент менеджменту, як ієрархія. Організаційно-адміністративні методи прямо впливають на об'єкт, котрим управляють, за допомогою наказів, розпоряджень, оперативних вказівок, контролю їх виконання, системи адміністративних засобів підтримки трудової дисципліни тощо.

Узагальнюючи теорію і практику управління, визначають такі провідні організаційно-адміністративні методи: регламентування, нормування, інструктування, розпорядницький вплив.

Регламентування – найбільш сувора форма адміністративного впливу менеджера-керівника. Сутність організаційного регламентування полягає у встановленні обов'язкових для виконання правил, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності. На практиці воно здійснюється шляхом розробки і реалізації організаційних нормативних документів, які визначають порядок управління підприємством, а саме:

а) положень загального організаційного характеру, які встановлюють порядок функціонування підприємств у цілому (закони, нормативно-правові акти тощо);

б) положень, які визначають внутрішній порядок роботи, організаційний статус різних ланок, їх завдання, функції, повноваження (статут підприємства, установчий договір, схема організаційної структури, положення про структурні підрозділи, штатний розклад тощо);

в) документів, які регламентують діяльність окремих посадових осіб, встановлюють їх обов'язки, права і відповідальність (кваліфікаційні вимоги, посадові інструкції та ін.).

Регламентування визначає організаційну основу управління, стабілізує процес менеджменту.

Нормування, яке може бути включено до методів регламентації, полягає у встановленні нормативів, які визначають межі діяльності об'єкта управління. У практиці управління використовуються нормативи часу, кількості, виробітку, нормативи, які встановлюють співвідношення між різними техніко-економічними показниками. До цієї категорії належать і корпоративні стандарти.

Інструктування має методичний інформаційний характер і полягає в ознайомленні персоналу з умовами і правилами роботи, поясненні обставин, завдань, запобіганні можливим помилкам, поясненні можливих шляхів вирішення завдання тощо. Інструктування – це найбільш м'який спосіб організаційного впливу, який може здійснюватися як індивідуально, так і колективно, щодо групи виконавців.

Розпорядницький вплив – це способи постійної поточної організації роботи, які включають підготовку, створення і реалізацію директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій. Розпорядницький вплив за формою може бути усним або письмовим. Усна форма більш оперативна, документальна, сприяє кращому розумінню, обліку і контролю. Застосування цього методу має разовий характер.

Визначальною рисою організаційно-адміністративних методів є обов'язковість дотримання розпоряджень і вказівок, невиконання яких розглядається як порушення виконавчої дисципліни і, як наслідок, потребує покарання.

Адміністративний вплив є найбільш яскравим виявом ієрархії і ґрунтується на трьох типах підпорядкувати:

- вимушене і зовнішньо нав'язане;
- пасивне (для нього характерне задоволення, зумовлене уникненням прийняття самостійних рішень);
- свідоме, внутрішньо обґрунтоване.

Ця група методів відіграє важливу роль у процесі управління. Адміністративні методи визначають чіткість і злагодженість роботи колективу, оперативність рішень, надійність управління. Разом з тим, це методи примусу, вони стримують ініціативу і творчість

працівників. Ефективність адміністративних методів багато в чому визначається здатністю робітників їх сприймати, специфікою підприємства, відповідністю іншим методам керівництва. При цьому високий рівень регламентації зумовлює нечасте використання інших методів і, навпаки, за недостатньої регламентації зростає роль розпорядництва й інструктування.

Прямі впливи можуть привести до зростання пасивності підлеглих, а іноді й до прихованої непокори, тому організаційно-адміністративні методи бажано застосовувати в комплексі, адже більш ефективними є методи опосередкованого впливу: створення стимулюючих умов (можливості навчання і підвищення кваліфікації на семінарах, тренінгах); участь у ділових іграх, яка сприяє розвитку у менеджерів комунікативних якостей і здібностей, прагнення досягти мети.

3.2.3. Мотивування в діловому адмініструванні

Управління мотивацією персоналу – важливе завдання сучасних менеджерів, від успішного вирішення якого залежить ефективність діяльності організацій і підрозділів, які вони очолюють. У літературі є достатньо визначень мотивації, які розкривають її сутність.

Мотивація у загальному розумінні – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Мотивація з точки зору поведінки людини – це процес свідомого вибору того чи іншого типу діяльності в результаті комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

З точки зору управління мотивація визначається:

- як функція керівництва, завдання якої – створити у підлеглих стимули до праці з повною віддачою;
- як тривалий вплив на робітника з метою зміни його структури цілісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу.

Мотивація як основна функція менеджменту пов'язана з процесом спонукання себе та інших людей до діяльності через формування мотивів поведінки для досягнення особистих цілей і цілей організації. Зміст функції мотивації полягає у: визначенні потреб персоналу та забезпеченні їхнього задоволення в організації; розробці систем винагороди за роботу, що виконується; застосуванні різноманітних форм оплати праці; використанні стимулів до

ефективної взаємодії працівників у колективах і підприємстві загалом.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати наступні завдання:

- залучення і утримання в організації кращих спеціалістів;
- визнання праці робітників, які досягли значних результатів, з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- демонстрація відношення керівництва до високих результатів праці;
- популяризація результатів праці кращих робітників;
- застосування різноманітних форм визнання заслуг;
- покращання морально-психологічного стану робітників через відповідну форму визнання;
- забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

Функція мотивації займає важливе місце в системі управління підприємством. Вона тісно пов'язана з іншими основними функціями менеджменту, а саме: плануванням, організацією, контролем, прийняттям рішень та ін.

Функція планування полягає у визначенні цілей підприємства і розробці заходів для їхнього досягнення. Завдяки цьому способу керівництво забезпечує єдиний напрям зусиль усіх членів організації. У межах планування проводиться: розподіл обмежених ресурсів підприємства, пристосування до зовнішнього середовища, координація дій підрозділів, використання їхніх сильних сторін і компенсація слабких, врахування минулого досвіду діяльності.

Сам факт формування, обговорення і доведення цілей як важливий елемент планування вже робить дії персоналу більш обдуманими і мотивованими. Досягнення визначених цілей гарантує отримання винагороди за виконану роботу. Для мотивації підлеглих важливо поставлені перед ними завдання визначати за такими характеристиками: складні, але реальні, яких можна досягти; конкретні; правильно дібрана кількість; вигідні, безпечні і справедливі для виконавців.

Залучення підлеглих до процесу розробки завдань також мотивує людей на більш добросовісну роботу щодо їх досягнення. Функція організації спрямована на впорядкування, приведення в систему спільної діяльності людей. У межах цієї функції здійснюється проектування організаційної структури підприємства,

створюються органи управління, проводиться департаментизація, визначаються кількість рівнів управління, ступінь централізації в управлінні, розроблюються регламентуючі документи. Усе це значно впливає на мотивацію менеджерів і робітників підприємства, визначає прийнятні для керівництва форми поведінки і напрями вияву активності персоналу.

Зв'язок функцій мотивації та контролю має місце на всіх етапах виконання завдань підлеглими, але особливо яскраво це виявляється на попередній і заключній стадіях роботи. Попередній контроль проводиться ще до початку виконання завдання. Його засобами, що здійснюють значний мотивуючий вплив на співробітників, можуть бути: розроблення чітких норм, стандартів і вимог; доведення конкретних цілей і завдань до виконавців; розроблення систем винагороди; забезпечення усім необхідним; відбір кваліфікованих спеціалістів. За допомогою цих засобів визначаються чіткі орієнтири і стандарти поведінки, за дотримання яких працівники отримують винагороду.

Оцінка керівником виконаних завдань підлеглими також здійснює на людей мотивуючий вплив. Інтерес керівника до внеску робітника, похвала, допомога, зауваження та інші форми керівного впливу стимулюють до кращого виконання своїх обов'язків. Найбільше на мотивацію підлеглих впливає заключний контроль, за результатами якого визначається, хто працював краще, гірше, кого треба заохотити чи покарати.

Теорії мотивації. Найвідомішими змістовними теоріями є: теорія ієрархії потреб А. Маслоу; теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда; теорія двох факторів Ф. Герцберга. Теорія ієрархії потреб Теорія ієрархії потреб розроблена американським лікарем і психологом Абрахамом Маслоу в 1943 р.

В основу цієї теорії покладено наступні ідеї:

- люди постійно відчувають певний набір потреб, які можуть бути об'єднані в окремі групи і знаходяться в ієрархічному розміщенні стосовно одна одної;
- потреби, якщо вони не задоволені, спонукають людину до дій; задоволені потреби не мотивують людей;
- звичайно людина відчуває одночасно кілька різних потреб, які знаходяться між собою у взаємодії; якщо одна з потреб задовольняється, на її місце виходить інша незадоволена потреба;

- процес задоволення потреб відбувається знизу вгору – від нижчого до вищого рівня;
- поведінку людини визначає найнижча незадоволена потреба;
- потреби вищого рівня починають активно впливати на людину після того, як задоволено потреби нижчого рівня.

Згідно з теорією А. Маслоу, всі потреби об'єднані в п'ять основних груп:

- Фізіологічні потреби включають потребу в їжі, воді, повітрі, відпочинку тощо, тобто те, що має задовольняти людину для підтримки її організму в життєдіяльному стані.

- Потреби захисту і безпеки пов'язані з бажанням людей знаходитися в стабільному і безпечному стані, бути захищеними від страждань, хвороб та інших негараздів життя.

- Потреби належності і причетності. Люди прагнуть до участі в спільних з іншими діях, шукають дружби, любові, бажують бути учасниками громадських об'єднань. Якщо для людини ці потреби є ведучими, вони сприймають свою роботу як неможливість належати до колективу, підтримувати дружні стосунки з колегами.

- Потреби визнання, поваги. Ця група потреб відображає бажання людей бути компетентними, сильними, здібними.

- Потреби самовираження. Знаходяться на вершині ієрархії, характерні для меншої кількості людей. Ілюструють прагнення особистості до більш повного використання своїх знань, можливостей для самореалізації при виконанні складних, творчих завдань.

Практичні рекомендації менеджерам щодо застосування положень теорії ієрархії потреб:

- найперше керівники мають задовольнити нижчі потреби підлеглих, наприклад у безпеці праці, нормальних умовах на робочому місці, оплаті праці. Тільки після цього люди адекватно сприйматимуть вищі стимули, такі як соціальне визнання, забезпечення поваги тощо;

- велике значення мають висновки А. Маслоу про динаміку задоволення потреб (від нижчих до вищих). На практиці це означає, що коли підлеглий найбільше непокоїться про збереження роботи, то тільки після забезпечення впевненості у стабільності робочого місця можна розраховувати на зростання у нього соціальних та інших вищих потреб;

- різні ситуаційні чинники (вік, стать, досвід, національність, зміст роботи, положення в організації і т. ін.) приводять до різних виявлень потреб у людей, тому керівник повинен знати індивідуальні потреби кожного підлеглого для ефективного їх стимулювання;

- для мотивації конкретного робітника менеджер повинен дати йому можливість задовольнити потреби, але тільки таким чином, що сприяє досягненню цілей організації [1].

Теорія існування, зв'язку і зростання Теорія потреб існування, зв'язку і зростання розроблена американським ученим К. Альдерфердом у 1972 р. Він зробив спробу розвинути і конкретизувати теорію ієрархії потреб А. Маслоу і виділив три ієрархічні групи потреб, що впливають на поведінку людей:

- потреби існування (фізіологічні та безпеки – за А. Маслоу);
- потреби зв'язку (належності, визнання і поваги – за А. Маслоу);
- потреби зростання (самовираження, самореалізації) – за А. Маслоу).

Між теоріями А. Маслоу і К. Альдерфера є принципова різниця. За А. Маслоу, рух від потреби до потреби відбувається тільки від нижчого до вищого рівня. К. Альдерфер вважає, що рух може відбуватися у двох напрямках: наверх, якщо є можливість задовольнити вищу потребу, і вниз, якщо така можливість відсутня. При цьому К. Альдерфер вважає, що у разі незадоволення вищої потреби підсилюється рівень дії нижчої потреби, на яку перемикається увага людини.

Наявність двох напрямів руху в задоволенні потреб відкриває додаткові можливості для мотивації робітників. Наприклад, якщо в організації недостатньо можливостей для задоволення потреби робітника в зростанні, то для зменшення розчарування організація може допомогти йому переключитися на більш інтенсивне задоволення потреби у зв'язку.

Теорія К. Альдерфера рекомендує менеджерам шукати і застосовувати ефективні форми активізації діяльності робітників за умов, коли з об'єктивних чи суб'єктивних причин не можуть бути задоволені їхні потреби високого рівня. Теорія набутих потреб Теорія набутих потреб розроблена Д. Мак-Клелландом у 1962 р. і стосується «вторинних потреб», які актуалізуються за умови достатньої матеріальної забезпеченості робітників. У теорії стверджується, що

організація надає робітникові можливості реалізувати три потреби вищого рівня: досягнення, співучасті, влади.

Потреби досягнення виявляються в прагненні робітника вирішувати завдання більш ефективно, ніж він робив це раніше. Люди, які мають високу потребу досягнення, віддають перевагу достатньо складним, індивідуальним завданням середнього рівня ризику із швидким отриманням ясного, відчутного результату. При цьому якість результату і роботи взагалі можуть бути найвищими. Для мотивації таких робітників бажано використовувати постійний зворотний зв'язок, ставити перед ними напружені складні завдання, допомогти реально оцінювати свої якості, тому що самооцінка таких робітників надто висока.

Потреба співучасті виявляється як прагнення людей до дружніх відносин з навколишніми, отримання підтримки і схвалення з їхнього боку, виконання колективної роботи, яка давала б можливість спілкуватися з іншими. Для мотивації таких робітників необхідно створювати умови, які б забезпечували регулярне отримання інформації про реакцію навколишніх на їхні дії.

Потреби влади полягають у тому, що робітник прагне контролювати людей, ресурси і процеси, які знаходяться і відбуваються в його оточенні. Людей, які прагнуть до влади, можна розподілити на дві групи. До першої групи належать ті, кому подобається демонструвати свою силу, командувати іншими. Інтереси організації для них не важливі. До другої групи входять робітники, які прагнуть до влади для того, щоб з її допомогою значно ефективніше вирішувати завдання організації. Ієрархії потреб досягнення співучасті і влади в теорії Д. Мак-Клелланда немає, однак вони взаємопов'язані і впливають на ефективність праці як рядових співробітників, так і менеджерів.

Теорія двох факторів. Наприкінці 50-х років ХХ ст. на основі досліджень, проведених Ф. Герцбергом та іншими науковцями, було визначено фактори, що справляють мотивуючий чи демотивуючий вплив на поведінку робітників. Фактори, які по-різному впливають на мотивацію праці: 1. Гігієнічні фактори (фактори «здоров'я»): рівень заробітної плати, умови на робочому місці, робочий розпорядок, рівень безпосереднього контролю за роботою, міжособистісні відносини в колективі. Гігієнічні фактори пов'язані з навколишнім середовищем, у якому здійснюється робота. Їх відсутність чи недостатнє виявлення підсилює у людей відчуття невдоволеності

роботою. Наявність гігієнічних факторів чи їх повне виявлення зменшує почуття невдоволеності робочим місцем, але не мотивує працівників до ефективної діяльності.

Мотивуючі фактори: досягнення цілей, можливість успіху і визнання, цікава робота, високий рівень самостійності і відповідальності, професійно-посадове зростання, можливості самореалізації. Пов'язані з характером і змістом роботи, викликають відчуття задоволення працею, мотивують до ефективної діяльності.

Теорія Ф. Герцберга має багато спільного з теорією А. Маслоу. Гігієнічні фактори Ф. Герцберга співпадають з фізіологічними потребами, потребами в безпеці та впевненості у майбутньому. Його мотивуючі фактори можна порівняти з потребами вищих рівнів А. Маслоу в поєднанні з самореалізацією.

Процесні теорії мотивації. Процесні теорії мотивації аналізують, як люди розподіляють свої зусилля для досягнення визначених цілей і як вони реагують при цьому на вплив різноманітних зовнішніх чинників. Теорії цієї групи пояснюють, як потрібно впливати на робітників, щоб спонукати їх до результативної праці, дають можливість менеджерам розробити ефективну систему мотивації підлеглих. Найвідомішими процесними теоріями мотивації є теорія очікувань В. Врума, теорія визначення цілей, теорія справедливості С. Адамса, теорія Портера-Лоулера та ін.

Теорія очікувань. Теорія очікувань пов'язана з розробками К. Левіна, В. Врума та ін. Її положення ґрунтуються на тому, що наявність потреби не може бути єдиною необхідною умовою мотивації людини на досягнення визначеної мети. Людина також сподівається, що обраний нею тип поведінки справді призведе до задоволення потреби чи отримання бажаного. При цьому ключову роль відіграє повнота реалізації трьох пов'язаних факторів.

1. Додатково витрачені зусилля повинні забезпечити отримання очікуваного результату. Якщо працівники відчують, що прямого зв'язку між витраченими зусиллями і отриманими результатами немає, то згідно з теорією очікувань мотивація буде слабнути.

Взаємозв'язок між витраченими зусиллями і отриманими результатами може бути відсутнім через неправильну самооцінку робітника, його недостатній інструктаж і підготовку, через ненадання йому достатньо повноважень для виконання визначеного завдання.

2. За отриманий результат має бути забезпечена очікувана винагорода. Якщо не буде чіткого зв'язку між досягнутими результатами і бажаною винагородою, мотивація трудової діяльності може бути послабленою. Вона буде послабленою і в тому випадку, коли робітник розуміє, що досягнення результатів, за які забезпечується винагорода, для нього нереальне.

3. Реально отримана винагорода повинна співпадати з очікуваною. Оскільки у різних людей потреби і сподівання щодо очікуваної винагороди відрізняються, то реально отримана винагорода, яка пропонується за досягнуті результати, може і не мати для них ніякої цінності. Інакше кажучи, мотивація залежить від сподівань щодо цінності винагороди. У цьому випадку мотивація трудової діяльності буде слабнути.

Практичні рекомендації менеджерам щодо застосування теорії очікувань:

1. Оскільки люди мають різні потреби, то і винагороду вони оцінюють по-різному. Керівники організацій повинні пропонувати винагороду, яка відповідає потребам підлеглих. Часто винагорода пропонується ще до її оцінки працівниками, що також може призвести до мотивації.

2. Для ефективної мотивації менеджеру потрібно визначити чітке співвідношення між досягнутими результатами і винагородою. У зв'язку з цим заохочувати підлеглих необхідно тільки за ефективну роботу.

3. Продуктивність праці підлеглих залежить від рівня очікувань і вимог менеджерів. Якщо рівень очікувань керівника високий, продуктивність підлеглих буде відмінною. Якщо очікування і вимогливість керівника не дуже значні, то і продуктивність підлеглих буде низькою.

4. Працівники зможуть досягти рівня результативності, необхідного для отримання цінної винагороди, якщо делегований їм рівень повноважень, їхні професійні навички достатні для виконання визначеного завдання [1].

Теорія справедливості. Теорія справедливості розроблена американським ученим С. Адамсом в 60-х роках ХХ ст. Основна ідея теорії справедливості полягає в тому, що при виконанні роботи люди порівнюють отриману винагороду з винагородою колег за виконання аналогічної роботи. І на основі цього порівняння працівники доходять висновку чи справедлива у них винагорода.

Несправедливість може виявлятися у вигляді недоплати (вона переноситься гостріше, викликає обурення) і переплати (переноситься спокійніше).

При виявленні несправедливості і для відновлення справедливості працівник може: зменшити продуктивність праці; зробити спробу збільшити винагороду; може спробувати змусити колег працювати більше (тому що в них більша винагорода); почне красти продукцію підприємства як компенсацію за недоплату (чи буде красти більше, ніж звичайно); почне розповсюджувати чутки і плітки про колег, які незрозуміло за що отримують більшу заробітну плату і т. ін. Інакше кажучи, людина буде відчувати психологічний дискомфорт, її мотивація значно зменшиться, а дії будуть мати негативні наслідки для організації.

Отже, якщо люди суб'єктивно оцінюють співвідношення між отриманою ними винагородою за виконання певної роботи і зусиллями, пов'язаними з її виконанням, і порівнюють таке співвідношення з тим, що отримали інші працівники, то за результатами порівнянь у них виникають відчуття справедливості або несправедливості.

Основні складові «теорії справедливості»:

- працівник – співробітник організації, який оцінює співвідношення винагорода/зусилля і спроможний відчувати справедливість/несправедливість;
- об'єкт порівняння – будь-який інший співробітник організації, якого беруть за основу для порівняння коефіцієнтів виходу/входу;
- «входи» – індивідуальні властивості працівника, які він вкладає у виконувану ним роботу (освіта, досвід, кваліфікація, здібності, зусилля, які докладають для виконання роботи тощо);
- «виходи» – все те, що працівник отримує за виконання роботи (заробітна платня, премії, пільги, визнання заслуг, просування за службою тощо).

Справедливість працівник відчуває у ситуації, коли його власний коефіцієнт виходу/входу приблизно дорівнює аналогічному коефіцієнту об'єкта, обраного для порівняння. Якщо баланс співвідношень вихід/вхід порушується, то у працівника виникає відчуття несправедливості.

Коли працівник відчуває несправедливість, виникає напруженість, відчуття внутрішньої суперечливості, які і змушують

його діяти у бік коригування ситуації, досягнення відповідного балансу, забезпечення справедливості.

Способами досягання справедливості при цьому можуть бути: 1) зміна входів працівника (витрат часу, старанності тощо); 2) зміна виходів (прохання про підвищення винагороди); 3) зміна ставлення до роботи; 4) зміна об'єкта для порівняння; 5) зміна коефіцієнта вихід/вхід об'єкта для порівняння; 6) зміна ситуації (покинути роботу).

Рекомендації менеджера щодо застосування теорії справедливості в практиці управління:

1. Постійно спостерігати за тим, як підлеглі сприймають співвідношення їхньої праці і винагороди, і запобігати виникненню у них почуття несправедливості.

2. За можливості поступове збільшення оплати праці й уникнення появи у працівників відчуття недоплати, оскільки це зменшує продуктивність і викликає почуття незадоволення.

3. Критерії виміру внеску підлеглих у загальну роботу і їх винагороди повинні бути сформульовані в зрозумілій формі і доведені до всіх ще до початку роботи. Працівники повинні знати: хто, як, за що і скільки отримує винагороди і які фактори визначають величину оплати.

4. Працівників більше цікавить не абсолютний рівень їхньої винагороди, а оплата порівняно з колегами. Це можна використати при обмежених ресурсах винагороди. Для підвищення мотивації менеджери повинні розподілити їх так, щоб заохотити кращих працівників.

5. Різниця у винагороді стимулює підвищення продуктивності у працівників, спроможних на отримання результатів вище середніх. Це можливо тільки за умови точного виміру результатів праці.

6. Потрібно уникати змін у винагороді, які не відповідають самооцінці працівника, оскільки це негативно впливає на мотивацію. Вирішення проблеми виникнення у працівників почуття несправедливості при оцінюванні їхньої праці полягає у розробці чіткої, зрозумілої всім системи оплати праці і збереженні розмірів підсумкового заробітку кожного співробітника в таємниці [1].

Модель Портера-Лоулера. Ця модель становить комплексну теорію мотивації і включає в себе елементи теорії очікувань і теорії справедливості. На думку її авторів, мотивація є одночасно функцією

потреб, очікувань і сприйняття працівниками справедливої винагороди.

У моделі Портера-Лоулера фігурує 5 основних ситуаційних факторів:

- 1) витрачені працівником зусилля;
- 2) сприйняття;
- 3) отримані результати;
- 4) винагородження;
- 5) ступінь задоволення.

Відповідно до моделі Портера-Лоулера:

- рівень зусиль, що витрачаються, залежить від цінності винагороди і від упевненості в наявності зв'язку між витратами зусиль і винагородою;

- на результати, досягнуті працівником, впливають три фактори: витрачені зусилля, здібності і характерні особливості людини, а також від усвідомлення нею своєї ролі в процесі праці.

Мотиваційний процес. Процес мотивації складається з кількох послідовних стадій.

Перша стадія – виникнення потреби. Потреба виявляється тоді, коли в людини виникає відчуття нестачі чогось важливого для неї. Потреба з'являється в конкретний час і починає «вимагати» певних дій від людини для її задоволення (усунення).

Друга стадія – пошук шляхів задоволення потреби. Якщо проблема виникла і створює дискомфорт, людина починає шукати можливості її усунення, задоволення, придушення.

Третя стадія – визначення цілей (напрямів) дій. Людина визначає, що необхідно зробити для задоволення потреби і узгоджує для себе кілька моментів:

- що вона буде мати після задоволення потреби;
- що вона повинна зробити для отримання бажаного;
- наскільки реально досягти бажаного;
- наскільки те, що можна реально отримати, задовольнить потребу.

Четверта стадія – здійснення дій. На цій стадії людина витрачає зусилля на виконання дій, які допоможуть отримати те, що усуне потребу і дискомфорт від неї. В процесі здійснення дій можуть коригуватися визначені цілі.

П'ята стадія – отримання винагороди за виконані дії. Після виконання певної роботи людина отримує те, завдяки чому вона може

задовольнити власні потреби. На цій стадії виявляється наскільки виконання дій забезпечило бажаний результат. Залежно від цього відбувається збереження, послаблення чи підсилення мотивації до дій.

Шоста стадія – задоволення потреби. Залежно від рівня зняття напруги, викликаної потребою, людина може заспокоїтися (якщо потреба задоволена) чи продовжувати шукати нові можливості для її усунення.

До основних елементів мотиваційного процесу належать: потреби особистості; мотиви діяльності; стимули як зовнішні важелі впливу на людину. Джерелом активності особистості виступають її потреби. Вони спонукають людину діяти певним чином і в певному напрямі.

Потреби – почуття нестачі чогось, об'єктивно необхідного для підтримки життєдіяльності і розвитку організму, особистості та соціальної групи. Потреби неможливо безпосередньо спостерігати чи вимірювати. Про їхнє існування можна говорити тільки з огляду на поведінку людей.

Психологи зазначають, що потреби виступають мотивом до дій для досягнення певних цілей. Залежно від отриманого результату потреби можуть бути задоволені, частково задоволені чи незадоволені, а людина відчуватиме спокій, радість, напругу, роздратованість чи інші почуття. Потреби людей класифікуються за різними ознаками: походженням, власною природою, рівнем важливості, ступенем усвідомлення, відношенням до внутрішньої чи зовнішньої сфери розвитку тощо.

За походженням потреби можуть бути природними і культурними. За власною природою виокремлюють первинні і вторинні потреби. Первинні потреби є фізіологічними, людина їх має від народження. Наприклад, потреба в їжі, воді, повітрі, відпочинку, сексуальних контактах. Вторинні потреби за своєю природою психологічні, більш різноманітні порівняно з первинними, усвідомлюються з досвідом. Це потреби в успіху, досягненні, владі, домінуванні, спілкуванні, переборенні невдач та ін.

За рівнем важливості для людини вирізняються домінуючі та другорядні потреби. Домінуючі потреби можуть подавляти всі інші і у зв'язку з цим визначати основні типи поведінки та напрями діяльності. Важливим моментом мотиваційного процесу є мотиви діяльності.

Мотиви (від лат. *movere* – тягнути, штовхати) – переважно усвідомлені спонукання особистості до діяльності, які пов’язані із задоволенням певних потреб; причини дій і вчинків людини.

Для успішного керівництва людьми менеджери повинні мати принаймні у загальних рисах уяву про основні мотиви їхньої поведінки. Мотиви виникають та формуються на основі потреб і майже одночасно з ними. Якщо потреби – це відчуття нестачі чогось, то мотиви – це спонукання людини отримати бажане.

У поведінці людини мотиви виконують три важливі функції – спонукання, спрямування і регулювання.

Функція спонукання полягає в тому, що мотиви викликають, зумовлюють поведінку і діяльність особистості.

Функція спрямування полягає у виборі певної лінії поведінки, залежить від стійкості мотивації, ієрархії, розмаїття і сили мотивів.

Функція регулювання полягає в тому, що поведінка і діяльність залежно від особливостей мотивації можуть бути спрямовані на реалізацію власних інтересів чи інтересів колективу, підприємства, суспільства. Діяльність людини спонукається, звичайно, не єдиним, а кількома мотивами, які можуть знаходитися між собою у складному взаємозв’язку.

Ієрархічна система мотивів представляє мотиваційну сферу особистості. Щоб зрозуміти будь-якого підлеглого, керівники повинні розібратися в структурі й особливостях побудови його мотиваційної сфери. Крім того, що мотиваційна сфера людини має складну структуру, вона також характеризується і досить складною тонкою динамікою.

До найважливіших характеристик мотиваційної сфери особистості належать її множинність, структурність, ієрархічність, сила, стійкість мотивів, конкретність і динамічність. Множинність мотивів є наслідком розширення не тільки переліку потреб сучасної людини, а й засобів, предметів їх задоволення. Множинність мотивів виявляється і в тому, що реалізація однієї потреби зазвичай пов’язана із цілою сукупністю як однорідних, так і різнорідних мотивів. Структурність мотиваційної сфери оцінюється за наявністю різних видів мотивів особистості. Ієрархічність мотиваційної сфери визначається на основі оцінювання домінування різних груп мотивів.

Сила мотивації як показник прагнення особистості до визначеної мети оцінюється за рівнем, глибиною усвідомлення і прийняття потреби та самого мотиву, за його інтенсивністю.

Стійкість мотивів виявляється у продовженні дії мотивації значний час. Конкретність, своєрідність мотиваційної сфери кожної людини означає, що мотиви різних особистостей відрізняються один від одного за змістом, структурою, ієрархією, силою та стійкістю.

Динамічність мотиваційної сфери виявляється у змінах сили, структури, ієрархії як мотивації загалом, так і окремих мотивів. Мотиваційна сфера, яка характеризує особистість тільки з одного боку, тісно пов'язана з емоційною, вольовою, інтелектуальною сферами людини. Важливу роль у мотиваційному процесі відіграють стимули.

Стимул (від лат. *stimulus* – загострена палиця) – зовнішні подразнювачі чи важелі впливу, які викликають зростання інтенсивності певних мотивів і діяльність людини. Стимули становлять ті чи інші блага (предмети, цінності), які забезпечують задоволення потреб при виконанні певних дій. Ними можуть бути винагорода, підвищення по службі, керівний вплив менеджера, відповідальність, страх, прагнення до самореалізації і т. ін. Для мотивації працівників широко застосовується стимулювання.

Стимулювання – процес використання конкретних стимулів для користі людини і організації; вплив на трудову поведінку працівника через створення особисто значущих умов, спонукаючих його діяти визначеним способом; вплив, спонукання, зовнішнє підштовхування до певних дій. З допомогою стимулювання створюються, з одного боку, сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого – забезпечується трудова поведінка, необхідна для успішного функціонування підприємства.

Не менш важливими елементами мотиваційного процесу є спрямованість, установки, інтереси, схильність особистості та ін.

Спрямованість особистості – сукупність стійких мотивів, які забезпечують достатньо чітку орієнтацію поведінки, незалежно від конкретної ситуації.

Установки особистості – суб'єктивні орієнтації людини на ті чи інші цінності та певні способи поведінки. Установки виступають як механізм стабілізації діяльності, звільняють людину від необхідності приймати рішення щодо власної поведінки в стандартних ситуаціях, можуть виступати і як чинники, що уповільнюють та утруднюють пристосування працівника до нових умов.

Інтереси особистості – емоційні виявлення пізнавальних потреб людини, які виявляються у бажанні глибше ознайомитися з

важливими для себе об'єктами, більше дізнатися, зрозуміти їх. Роль інтересів у мотивації значна, тому що вони сприяють більш ефективному вирішенню складних, але цікавих для виконавців завдань.

Схильність особистості – вибіркова спрямованість людини на окрему діяльність. В основі схильності знаходяться глибокі стійкі потреби людини до конкретної діяльності, бажання вдосконалити вміння та навички, які пов'язані з цією діяльністю.

Методи мотивації – це способи управлінського впливу на персонал для досягнення цілей організації. Вони ґрунтуються на дії законів управління, передбачають застосування управлінським апаратом організацій різноманітних прийомів впливу на персонал з метою активізації його діяльності.

Однією із найрозповсюдженіших форм управління мотивацією працівників є матеріальне стимулювання – цілеспрямоване застосування матеріальних стимулів до працівника для впливу на його поведінку при вирішенні завдань, що стоять перед організацією.

До засобів матеріального стимулювання належать: заробітна плата, премії, грошова винагорода, матеріальна допомога працівникам, участь їх у прибутках підприємства та ін.

Заробітна плата – це винагорода, звичайно розрахована у грошовому еквіваленті, яку відповідно до трудового договору власник чи уповноважений ним орган виплачує працівникові за виконану ним роботу. Існує дві основні форми оплати праці: погодинна і відрядна. При погодинній формі оплати праці розмір заробітку залежить від тарифного розряду працівника і кількості відпрацьованого часу. Застосовується на виробничих процесах, де головну роль відіграє якість продукції; кількість продукції, виробленої за одиницю часу, не залежить від індивідуальних зусиль працівника (наприклад автоматизоване виробництво); неможливо чи важко точно визначити норми виробітку.

Відрядна оплата праці передбачає оплату праці залежно від фактично виконаного обсягу робіт у натуральних показниках (одиницях готової продукції) і встановлених нормативів заробітної плати (розцінок) на одиницю готової продукції. Відрядна оплата застосовується зазвичай на тих роботах, де висока частка ручної праці, де роботу можна нормувати з достатньою точністю. Наслідками застосування відрядної форми оплати праці є: встановлення безпосереднього зв'язку між результатами праці і

розміром винагороди; витрати на робочу силу змінюються залежно від обсягів виробництва, що знижує рівень фінансового ризику; працівники стимульовані на підвищення продуктивності праці; якість виробленої продукції погіршується, необхідно створювати відділи технічного контролю, що збільшує витрати; можливі напружені відносини між робітниками і спеціалістами, що приймають вироблену продукцію.

Структура оплати праці працівника. Структура оплати праці має особливості залежно від галузі бізнесу, типу підприємства, обов'язків працівника і в загальному вигляді складається з основної заробітної плати, додаткової заробітної плати, інших заохочувальних та компенсаційних виплат. Основна заробітна плата визначається тарифними ставками, розцінками по розрядах, посадовими окладами, а також надбавками і доплатами в розмірах не вище визначених діючим законодавством.

Метод нарахування основної заробітної плати залежить від системи оплати праці на підприємстві. Додаткова заробітна плата залежить від результатів господарської діяльності підприємства і встановлюється у вигляді премій, винагород, інших заохочувальних і компенсаційних виплат, а також надбавок і доплат, які не передбачені законодавством. До неї відносяться доплати за: неблагополучні і шкідливі умови праці і роботу по технічно обґрунтованим нормам; поєднання професій і виконання додаткових обов'язків; роботу у вечірню і нічну зміни; класність; учені ступені і звання, почесні звання встановлені державою та ін. Перелічені надбавки, доплати і компенсації найчастіше нараховуються як встановлені підприємством відсотки від основної заробітної плати.

Інші заохочувальні і компенсаційні виплати: матеріальна допомога, яка є епізодичною формою оплати праці, виплачується за особистою заявою співробітника згідно з розпорядженням керівника підприємства у надзвичайних і екстремальних випадках; винагорода за кінцеві результати, яка виплачується за досягнення річних, квартальних планів окремих структурних підрозділів чи підприємства загалом, за збільшення обсягів товарної продукції, зростання продуктивності праці, підвищення якості продукції і послуг, економію ресурсів та інші види досягнутих результатів. Винагорода стимулює групові інтереси, заохочує колективізм у досягненні кінцевих результатів виробництва і частіше за все розподіляється за коефіцієнтом трудового внеску; трудові і спеціальні пільги

працівникам трудового колективу підприємства (крім передбачених законодавством по оплаті додаткових відпусток, путівок, екскурсій та мандрівок); інші виплати, які мають індивідуальний характер: оплата житла, продовольчих і промислових товарів, проїзних квитків, абонементів у спортивні групи, передплата на газети і журнали, оплата усіх видів страхування працівників, доплата за використання особистого транспорту і т. ін.

Морально-психологічні методи мотивації Визнання може бути особистим і публічним. Сутність методу особистого визнання полягає в тому, що прізвища кращих працівників заносяться в спеціальні доклади вищому керівництву організації, їх персонально поздоровляє адміністрація на загальні свята і визначні сімейні дати. В Україні особисте визнання як метод мотивації поки що не отримав широкого розповсюдження, більш поширено публічне визнання.

За зразкове виконання трудових обов'язків, підвищення продуктивності праці, покращання якості продукції, тривалу бездоганну працю та інші досягнення працівники можуть заохочуватися оголошенням подяки, цінним подарунком, почесною грамотою, занесенням у книгу пошани і на дошку пошани. Правилами внутрішнього розпорядку можуть передбачатися інші заохочення, наприклад присвоєння почесного звання своєї організації. Заохочення повинні стимулювати усіх працівників, для чого потрібно, щоб воно сприймалося колективом як справедливе. При цьому допускається поєднання кількох видів заохочення, наприклад матеріального і морального стимулювання.

Працівникам, які успішно й добросовісно виконують свої трудові обов'язки, надаються переваги і пільги у сфері соціально-культурного і житлово-побутового обслуговування, при переведенні на більш кваліфіковану роботу чи на вищу посаду (за наявності вакансій, необхідної підготовки та особистих якостей).

До морально-психологічних методів мотивації належить визначення високих цілей, які надихають людей на ефективну працю. Тому значна частина завдань, які керівник ставить перед працівником, повинна містити в собі елемент виклику. Морально мотивують працівників створення атмосфери взаємної поваги, довіри, заохочення розумного ризику, терпимості до помилок і невдач, уважне ставлення з боку керівництва і товаришів по роботі.

Підвищення в посаді можна назвати інтегрованим методом мотивації. Воно забезпечує значно вищу заробітну плату

(економічний мотив), цікаву і змістовну роботу (організаційний мотив), ілюструє визнання заслуг і авторитету людини шляхом переведення у вищу статусну групу (моральний мотив). Однак цей метод мотивації має значні обмеження: в організації не так багато високих вакантних посад; не всі люди спроможні керувати і прагнуть до керівництва; посадове підвищення потребує значних витрат на перепідготовку. Схвалення краще застосовувати у процесі роботи. Робота ще не закінчена, але видно, що вона виконується якісно. Одобрюється старання, відповідальність. Одобрення можна поєднувати з рекомендаціями, порадами, зауваженнями і навіть з критикою.

Похвала потрібна по закінченні роботи, при освоєнні нових методів праці, нових технологій, упровадженні раціональної пропозиції. Інакше кажучи, похвали потребують за добре виконані завдання, закінчені справи, вирішені проблеми. Підтримку слід застосовувати у випадках, коли працівник сумнівається, не впевнений, не може визначитися у виборі цілей, завдань, способів дій. Людина потребує особливої підтримки під час виконання нової справи.

Головна мета підтримки – усунути сумніви, невпевненість, коливання, які заважають прийняти рішення. Підтримку краще використовувати, коли працівник перебуває у стані розгубленості, пригніченості, в результаті невдачі. Підкріплення (позитивне і негативне). Сутність позитивного підкріплення полягає в тому, що заохочуються дії, які мають позитивну спрямованість. При негативному підкріпленні заохочується відсутність дій з негативною спрямованістю: порушень, запізнь, прогулів.

Між позитивним і негативним підкріпленням існує певна асиметрія. Негативне підкріплення може визнати не тільки бажані, а й непередбачувані реакції, позитивні – тільки бажані. Підкріплення може також бути постійним і періодичним. Постійне підкріплення застосовується після кожної дії. Це забезпечує високу результативність, але призводить до раннього задоволення потреб і погашення поведінки чи її швидкої зміни, коли застосування стимулів припиняється.

Періодичне підкріплення полягає в тому, що мотивація застосовується не за всіма результатами, а через чітко визначене їх число. Воно дає добрий стабільний результат в умовах частого і регулярного повторення дій. Підкріплення має бути мінімальним,

щоб постійно підтримувати зацікавленість працівників у продовженні необхідної діяльності і при цьому не виснажувати ресурси організації.

Метод погашення, чи відсутності підкріплення позитивних і негативних дій, полягає в їх ігноруванні, унаслідок чого вони самі собою припиняються. *Переконання* – форма впливу на свідомість особистості через звертання до її власного критичного сприйняття, точки зору. В основі переконання знаходиться: роз'яснення суті проблеми, її причин; виділення значення вирішення проблеми; оцінка позитивних і негативних наслідків вирішення проблеми. При цьому важливі логіка, можливість аналізу проблеми, доказовість аргументів, переконливість.

Переконання ефективно у тих випадках, коли стосується однієї потреби суб'єкта, чи кількох потреб однакової сили, коли проводиться на тлі незначної емоційності того, хто переконує, якщо буде збудженість, переживання, то це сприймається як невпевненість. А сильні емоції і гнів можуть взагалі викликати негативну реакцію співбесідника, а також, коли йдеться про другорядні питання, які не вимагають переорієнтації потреб; коли людина, яка переконує, сама впевнена у правильності рішення, яке пропонується; коли пропонуються для розгляду не тільки власні аргументи, а й аргументи того, кого переконують; коли переконання починається з обговорення тих доводів, за якими легко домовитися, необхідно добитися, щоб людина частіше погоджувалась; коли розроблений план аргументації допоможе побудувати логіку розмови, врахувати контраргументи.

Навіювання – психологічний вплив однієї людини на іншу, яке здійснюється з допомогою мовних і немовних засобів спілкування і характеризується зниженим рівнем аргументації з боку сугестора та критичності сприйняття з боку сугерента. При навіюванні сугерент орієнтується не стільки на зміст повідомлення, скільки на його форму і джерело.

Примушення – крайній морально-психологічний метод мотивації. Застосовується у випадках, коли інші методи впливу на особистість не дали результатів і працівника примушують, можливо навіть проти його волі і бажання, виконувати певну роботу. За таких умов потрібно використовувати дуже серйозні стимули.

Наслідування є методом мотивації окремого працівника чи соціальної групи шляхом особистого прикладу керівника чи кращого працівника, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

Спонування – метод моральної мотивації людини, при якому наголошується позитивні якості працівника, його кваліфікація і досвід, упевненість в успішному виконанні дорученої роботи.

Осудження – метод мотивації людини, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі, чи результати і якість праці якого незадовільні. Такий метод не може застосовуватися для впливу на людей зі слабкою психікою і на відсталу частину колективу.

Управління винагородою підлеглих. *Винагорода* – це те, що людина вважає для себе цінним. В управлінні винагорода застосовується для залучення і утримання кращого персоналу в організації, стимулювання продуктивної поведінки, забезпечення контролю за витратами на робочу силу [1].

Рекомендації по управлінню винагородою:

1. Винагорода повинна бути конкурентною, спиратися на максимально можливе інформаційне забезпечення. Люди повинні точно знати, за що вони (чи їхні колеги) заохочені.

2. При винагороді працівника потрібно враховувати особливості його особистості, індивідуальні потреби, інтереси.

3. Винагороду працівника не потрібно затягувати, відкладати, наприклад до моменту підведення підсумків діяльності підприємства (підрозділу) за місяць, квартал, півріччя, рік, тому що зникає гострота моменту, очікування працівника не виправдовуються, зростає образа на керівництво.

4. Винагорода повинна бути реальною для її досягнення і отримання працівником. Заохочувати підлеглих потрібно і за незначні успіхи.

5. Вище керівництво підприємства повинно брати активну участь у системі винагороди персоналу, тоді заохочення буде більш значущим і важливим для працівників.

6. Краще застосовувати несподівану і нерегулярну винагороду. В цьому випадку вона є приємним сюрпризом і значно більше впливає на працівника.

Зовнішня винагорода – забезпечується організацією, керівництвом:

- заробітна платня;
- просування по службі;
- символи службового статусу і престижу;
- похвала і визнання з боку керівництва;

- додаткові виплати

Внутрішня винагорода – забезпечується змістом праці:

- почуття досягнення результату;
- відчуття змістовності та важливості роботи, що виконується, самоповага;
- дружба і спілкування, що виникають у процесі роботи;
- прийнятні умови праці і точне визначення завдань.

Заохочення співробітників має здійснюватися так, щоб це запам'яталось надовго. Критика – метод психологічного впливу на людину, яка допускає значні відхилення від моральних норм у колективі, чи результати і якість праці якої незадовільні, а також слова, звернені до її совісті. Якщо підлеглий хворобливо сприймає критику, значно переживає щодо зроблених зауважень і в результаті робить ще більше помилок, потрібно поєднувати критику з якою-небудь формою заохочення – підтримкою, підбадьоренням.

Після критики підлеглий повинен бачити вихід із ситуації, що склалася, і змінити свою поведінку. Якщо підлеглий не реагує на критику і його поведінка, відношення до роботи не змінюються на краще, до нього застосовується покарання.

Покарання – прямий вплив з метою зміни поведінки, спрямований на припинення негативних дій, недопущення їх у майбутньому і досягнення позитивних результатів. Покарання може застосовуватися у вигляді матеріального стягнення (штрафи, санкції), пониження соціального статусу в колективі, психологічної ізоляції працівника, створення атмосфери нетерпимості, зниження в посаді і т. ін.

Наслідки застосування методу покарання для мотивації підлеглих не такі передбачувані, як, наприклад, наслідки методу заохочення. Покарання приблизно підказує підлеглому, чого він не повинен робити, але не дає інформації, яку поведінку обрати. Ефект від покарання тільки тимчасовий: як тільки загроза покарання усувається, порушення знову продовжуються. Тож загроза покарання за порушення повинна існувати постійно.

3.2.4. Контролювання в діловому адмініструванні

Контроль – це процес регулювання організаційної діяльності шляхом постійного спостереження за виробничою діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають. Контролювання –

функція менеджменту, спрямована на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності, виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та внесення необхідних коректив.

Основна мета контролю полягає у забезпеченні виконання стратегії, дотримання основних параметрів діяльності, виконання управлінських рішень структурними підрозділами та окремими виконавцями. Розрізняють об'єкти та суб'єкти контролю. Основні завдання функції контролю:

1. Пристосування до змін середовища. Організація має реагувати на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі бізнесу. Наприклад, постійно відбуваються зміни в уподобаннях клієнтів, з'являються нові товари та нові технології, відбуваються певні зміни на ринку праці.

2. Забезпечення досягнення цілей і місії організації.

3. Обмеження нагромадження помилок. Якщо не контролювати помилки, то вони мають тенденцію до нагромадження. Це стосується як виробничого процесу, так і управлінського.

4. Доляння складних організаційних проблем. З розширенням фірми необхідно розширяти систему контролю. Підприємство, яке виготовляє один товар, може мати нескладну систему контролю. Якщо воно обирає стратегію диверсифікації, то система контролю має ускладнюватись. Тим самим організація долає організаційні проблеми, пов'язані з розподілом праці, структуризацією, звітністю, розподілом повноважень та координацією діяльності.

5. Мінімізація витрат. Ефективний контроль зменшує витрати та стимулює виробництво.

6. Попередження виникнення кризових ситуацій.

Функція контролю забезпечує:

- виявлення проблем в організації;
- встановлення відповідності виконуваних робіт стандартам;
- надання допомоги підлеглим (порада, навчання, підказка);
- коригування дій підлеглих;
- формування зворотного зв'язку з підлеглими з метою закріплення потрібних форм поведінки.

Основні сфери контролю:

1. Стратегічна спрямованість. Контроль має відображати загальні пріоритети організації і підтримувати їх.

2. Постійність і оперативність. Контроль повинен проводитися постійно з певними інтервалами часу, своєчасно або з деяким випередженням. Поєднання контролю зверху (службовими особами) та контролю знизу (об'єднання громадян).

3. Принцип об'єктивності. Висновки контролерів повинні бути аргументованими, ґрунтуватися на вірогідних фактах.

4. Масовість та гласність. Контроль має бути поширеним на усі види діяльності, усі структурні підрозділи, усіх працівників. В організації повинні створюватися умови для висвітлення результатів контролю співробітникам.

5. Своєчасність контролю. Полягає у визначеному часовому інтервалі між проведенням вимірювань або оцінок, який адекватно відповідає об'єкту контролю.

6. Дієвість контролю. За результатами контролю повинні вживатися заходи, спрямовані на ліквідацію виявлених недоліків.

7. Плановість контролю впроваджується з метою уникання зайвого контролю й залучення великої кількості спеціалістів. Плановість дає можливість позбутися ситуації, коли певні види діяльності або спеціалісти залишаються безконтрольними.

8. Забезпечення ефективності контролю.

Об'єкти контролю: людські ресурси; фінансові ресурси; фізичні ресурси; інформаційні ресурси; товари; послуги; технології; організаційна культура; структура компанії; споживачі; постачальники та ін.

Класифікація контролю:

1. За ступенем охоплення роботи: вибірковий і суцільний контроль. Вибірковому контролю підлягають рішення і розпорядження, для яких строки виконання не мають великого значення.

2. За формою проведення контролю: відкритий і таємний. При відкритому контролі факт перевірки діяльності працівників (структурних підрозділів) заздалегідь повідомляється підлеглим. Таке контролювання діяльності може бути плановим. При застосуванні таємного контролю факт його проведення невідомий для осіб, діяльність яких контролюється.

3. За джерелом використання інформації розрізняють:

- документальний контроль проводиться у формі перевірок, ревізій, спеціальних обстежень. При такому контролі

використовуються великі масиви інформації, плани, кошториси, договори, нормативи, статистична звітність тощо.

- Візуальний (натуральний) контроль здійснюється шляхом безпосереднього огляду об'єктів неозброєним оком або оптичними приладами.

4. За характером відносин між керівниками та підлеглими розрізняють внутрішній і зовнішній контроль. При внутрішньому контролі виконавець сам контролює якість своєї роботи, при зовнішньому – дії виконавця контролює безпосередній керівник або (якщо йдеться про діяльність усієї організації) незалежний суб'єкт управління (наприклад, аудиторська фірма).

5. За сутністю завдання виокремлюють:

- лінійний контроль – контролюється об'єкт загалом (наприклад, контроль з боку власника фірми);

- функціональний контроль – об'єкт контролюється лише за певною функцією (контроль з боку фінансового менеджера, комерційного директора, начальника виробництва тощо);

- операційний контроль – контроль лише однієї окремої характеристики стану та поведінки об'єкта (наприклад, контроль розмірів матеріальних витрат чи фонду оплати праці).

6. За якісними характеристиками розрізняють такі види контролю:

- одиничний – контроль одного параметра;
- множинний – контроль багатьох параметрів;
- багатофункціональний – контроль даних, які використовують для оцінювання різних управлінських функцій.

7. За змістом визначають:

- фінансовий контроль;
- виробничий контроль;
- маркетинговий контроль.

8. За етапами здійснення виробничо-господарської діяльності розрізняють такі види контролю:

- попередній;
- поточний;
- завершальний.

Види контролю за етапами здійснення виробничо-господарської діяльності

А. Попередній (превентивний) контроль – функція менеджменту, що реалізується через правила, процедури, з метою

перевірки якості вхідних потоків і дає змогу запобігти виникненню проблем при виконанні завдань, що стоять перед організацією. Такий контроль допомагає ідентифікувати та запобігти відхиленням, ще до того, як вони виникли.

Основними засобами здійснення попереднього контролю є реалізація певних правил, процедур і ліній поведінки. Документаційним обґрунтуванням цього виду контролю виступають посадові інструкції, правила внутрішнього розпорядку, корпоративний кодекс компанії тощо.

Попередній (превентивний) контроль проводиться до початку виробничого процесу. Здійснюється він у трьох ключових напрямках: людські ресурси; матеріальні ресурси; фінансові ресурси.

Б. Поточний контроль – моніторинг поточної діяльності організації, спрямований на перевірку дотримання стандартів, протоколів. Поточний контроль є найбільш узагальненою формою контролю, в його основу можуть бути покладені нормативні показники, правила, інструкції, положення щодо виконання робочих завдань та поведінки співробітників.

Поточний контроль здійснюється у двох основних напрямках: контроль виробничих процесів; контроль роботи персоналу.

В. Заключний контроль – контроль заключного стану виконаних робіт. Фактичні результати порівнюються з плановими, використовуються для прогнозування діяльності організації та сприяють мотивації праці персоналу. Заключний контроль називають ще контролем після дії або контролем за результатом.

Етапи процесу контролю:

Етап 1. Визначення стандартів та критеріїв передбачає послідовне визначення:

- напрямів контролю;
- завдань контролю;
- критеріїв і стандартів;
- норм і нормативів.

Етап 2. Оцінювання виконання – це виявлення фактичних та реальних даних щодо стану, властивостей і характеристик підконтрольних об'єктів.

Етап 3. Порівняння досягнутих результатів з установленими стандартами проводиться шляхом:

- встановлення масштабу допустимих відхилень;

- формування, передача та розповсюдження інформації про результати контролю;
- оцінювання отриманої інформації.

Топ-менеджмент встановлює масштаб допустимих відхилень – відхилення від запланованих показників, що не потребує прийняття управлінських рішень щодо змін у виробничому та управлінському процесі. Менеджера можуть інформувати тільки про відхилення, які перевищують масштаб допустимих відхилень. Такий спосіб контролювання називають управлінням за принципом виключення.

Етап 4. З'ясування необхідності коректив належать до функції менеджменту контролювання, а здійснення коректив реалізується через іншу функцію менеджменту – регулювання.

Методи контролювання. Організації використовують дві основні групи методів контролювання:

- традиційний (бюрократичний) контроль;
- децентралізований контроль.

Традиційний (бюрократичний) контроль. Методи традиційного контролю реалізуються через адміністративну систему організації від верху – до низу, спрямовані на дії та поведінку співробітників і регулюються офіційними правилами та положеннями. Визначають такі елементи традиційного контролю:

- правила та процедури – включають стандартні та операційні процедури, політику, стандарти поведінки співробітників. Правила ґрунтуються на організаційному досвіді й забезпечують досягнення стандартів якості;

- управлінські системи контролювання – мають забезпечувати моніторинг та оцінку показників діяльності співробітника, підрозділу, організації і включають такі організаційні системи, як бюджет, фінансову звітність, систему преміювання, операційний менеджмент, управління за цілями;

- владна ієрархія – зумовлює організацію процесу контролю за персональним принципом на базі владних повноважень, що розподіляються залежно від посадових обов'язків співробітників;

- відділи контролю якості – спеціальні підрозділи для контролю якості продукції. До функцій таких підрозділів належить контроль за дотриманням стандартів якості. Співробітники відділу – контролери, періодично за графіком проводять перевірку дотримання стандартів;

- відбір та навчання співробітників організації – формалізовані процедури відбору кадрів та контроль за навчанням і підвищенням кваліфікації персоналу;

- технологія – організація розробляє системи технологічного контролю відповідно до її структури та вимог галузі.

До основних елементів контролювання технологічних процесів належать:

- 1) контроль робочого потоку – визначає швидкість та послідовність операцій, стандарти дій працівників;

- 2) моніторинг дій працівників – проводиться із застосуванням комп'ютерних технологій, що контролюють швидкість дій працівника, їх точність тощо.

Децентралізований контроль Формується на засадах організаційної культури організації та її основних цінностях: традиціях, організаційних цілях, довірі, участі працівників у прийнятті управлінських рішень, розвиненій системі самоконтролю тощо. В основу децентралізованого контролю покладено принципи, за якими працівники свідомо бажають виконувати свої обов'язки, користуються довірою менеджерів.

Для впровадження цих принципів:

- 1) використовують нові технології, за якими для виконання робочих завдань достатньо мінімальної кількості вказівок та стандартів;

- 2) працівники беруть участь у встановленні нормативних показників і методів контролювання їх діяльності;

- 3) широкий доступ працівників до інформації;

- 4) розширення кола повноважень працівників.

Децентралізований контроль реалізується за такими напрямками:

1. Організаційна культура. Якщо організація має сильну організаційну культуру, то її норми та цінності виступають основними важелями у запровадженні методів децентралізованого контролювання.

2. Групи рівних. Упровадження контролю рівних приводить до зниження необхідності у традиційних методах контролю. Наприклад, упроваджується преміювання за загальними результатами дії підрозділу. В такому випадку кожний буде зацікавлений не тільки у своїй праці, а й в ефективній праці свого колеги.

3. Самоконтроль – метод контролю, за яким кожний працівник бажає внести свій вклад в успіх організації і отримати за це

винагороду. Найбільший рівень самоконтролю у висококваліфікованих співробітників. Підвищенню рівня самоконтролю сприяє надання співробітникам додаткових повноважень, доступу до інформації, додаткових прав щодо прийняття рішення.

4. Соціалізація найманих працівників – на етапі добору персоналу залучають тих претендентів, які поділяють корпоративні цінності, культуру організації. Після призначення претендента на посаду він має пройти відповідне навчання (тренінги), мета якого – ознайомлення з цінностями компанії, її традиціями, стандартами та інструкціями.

Децентралізація контролювання – це не послаблення функції контролю, а навпаки складова сильної організаційної культури компанії.

Система контролювання – комплекс елементів і відносин, які забезпечують здійснення контролювання як функцій менеджменту.

Система контролю – система, до якої належать суб'єкт, об'єкт та засоби контролю, що взаємодіють як єдине ціле у процесі визначення завдань, їх виконання, вимірювання, оцінювання стану об'єкта контролю та досягнутих результатів, розроблення заходів коригуючого впливу [1].

На думку Дж. Оучі, існує три принципово різних підходи до розробки систем контролю:

- ринковий контроль – підхід у розробці систем контролю, при якому стандарти і норми визначаються на основі зовнішніх ринкових механізмів;
- бюрократичний контроль – підхід до розробки систем контролю, при якому наголошується на організаційних повноваженнях;
- клановий контроль – підхід до розробки системи контролю, в якій поведінка співробітників регулюється загальними цінностями, нормами, традиціями, ритуалами, легендами й іншими аспектами організаційної культури.

Проектування системи контролю передбачає:

- 1) визначення завдання контролю;
- 2) визначення об'єкта і предмета контролю;
- 3) визначення суб'єкта контролю;
- 4) вибір типу контролю (лінійний, функціональний, операційний);

- 5) вибір засобів контролю;
- 6) визначення межі відхилень, з огляду на яку слід здійснювати коригуючі дії;
- 7) визначення типових коригуючих дій, які можуть бути застосовані до об'єкта контролю в разі його відхилення від заданих параметрів.

Розрізняють такі системи контролювання:

- система внутрішньофірмового контролювання – основним завданням якої є: контроль відповідності виконання стратегічним і тактичним цілям організації; формування даних для галузевого планування; надання об'єктивної інформації керівництву для прийняття управлінських рішень;
- система незалежного контролювання – аудиторське контролювання, з метою отримання незалежної оцінки діяльності фірми;
- державне контролювання проводиться з метою захисту суспільних інтересів та охоплює: правове контролювання; фінансове контролювання; податкове контролювання; екологічне контролювання; санітарне контролювання та ін.

Інструменти та способи здійснення контролю. Контроль в організації впроваджується за рахунок безпосереднього та опосередкованого обліку. Безпосередній облік допомагає проконтролювати кількість виробленої продукції (наданих послуг) і кількість витрат часу на кожну процедуру виробничого процесу.

Опосередкований облік – спосіб контролю, що проводиться через аналіз документів (звіти, рахунки-фактури, заявки, договори тощо). Для здійснення управлінського контролю застосовують методику «МАРС» (маяки, активність, розміреність, своєчасність). Маяки – контрольні точки, за якими менеджер відслідковує проміжні результати виконання підлеглими поставленого завдання. Розбивши мету або завдання на етапи, можна з легкістю розставити маяки контролю.

Активність – темпи просування співробітника від одного маяка до іншого, тобто швидкість і якість виконання проміжних завдань.

Розміреність – планування і контроль послідовності виконання дій, встановлення і дотримання черговості етапів.

Своєчасність – відстеження дотримання термінів при виконанні завдання (на кожному з передбачених етапів).

Усі менеджери досягають цілей, керуючи та спрямовуючи інших співробітників організації на їх досягнення. Саме тому вони залежать від працівників та менеджерів нижчого рівня. Досягнення цілей організації можливе тільки за умови їхньої високоякісної праці.

Важливим об'єктом контролювання є працівники організації. Тож при розробці системи контролю потрібно враховувати їхню реакцію на всі процедури, пов'язані з контролем.

Процедура контролю може викликати небажані типи поведінки людей, як-то:

- поведінка, зорієнтована на контроль (працівники краще працюють над тим, що є предметом контролю і не приділяють уваги іншим функціональним обов'язкам). Наприклад, контроль трудової дисципліни передбачає фіксацію часу приходу на роботу. Тому працівники намагаються за будь-яку ціну встигнути на робоче місце вчасно, а протягом робочого дня не виявляють особливої трудової активності;

- поведінка, спрямована на створення видимості активної роботи: надання суб'єктові контролю неправдивої або неточної інформації щодо своїх дій чи результатів роботи;

- поведінка, спрямована на приховування необхідної для контролю інформації: при формуванні бюджетів чи складанні фінансових звітів можуть завищуватися витрати і занижуватись доходи. Сам факт контролю результатів діяльності впливає на поведінку людей, роботу яких оцінюють. Коли керівництво вимірює результати роботи підлеглих, воно тим самим включає ланцюжок пізнавальних і мотиваційних ефектів. Підлеглі прагнуть інтерпретувати ці вимірювання як процеси, які визначають найважливіші аспекти їхньої роботи. Вони реагують на це, намагаючись зафіксувати вимірювання на рівні, який підлягає винагороді.

До інструментів поведінкового контролю належать:

1. Безпосереднє спостереження – фізична присутність безпосереднього керівника, що орієнтує працівника на визначений стиль роботи, дає можливість без зволікань виявити відхилення у поведінці, процесі вироблення та якості продукції, якості надання послуг. Цей метод можуть використовувати менеджери усіх рівнів управління, він дозволяє попередити виникнення значної кількості проблем поведінкового характеру.

2. Оцінювання інтенсивності праці – інструмент контролю, в основу якого покладено визначення якості роботи співробітників компанії за встановленими критеріями. Його використання дозволяє приймати об'єктивні рішення з питань, пов'язаних із персоналом. Інструментом оцінювання інтенсивності праці є: письмові звіти; критичні ситуації.

Письмові звіти – інструмент контролю, за допомогою якого:

- визначаються сильні та слабкі сторони робітника;
- оцінюється фактичний рівень роботи підлеглого;
- визначаються потенційні можливості робітника;
- вносяться пропозиції щодо поліпшення показників роботи працівників підрозділу (організації).

Критичні ситуації – інструмент оцінювання інтенсивності праці співробітника, відповідно до якого менеджер складає список вчинків робітника з чітким розподілом ефективної та неефективної праці. Наголошується на конкретних подіях, а не на рисах характеру співробітника.

3. Рейтинги поведінки – інструмент контролю, за допомогою якого оцінюється інтенсивність праці за рейтинговою шкалою. Розрізняють графічні та поведінкові рейтинги. Графічні рейтинги – метод оцінювання інтенсивності праці, в основу якого покладено визначення ефективності праці співробітника за цифровою рейтинговою шкалою. На графіках відображають показники, за якими оцінюється робота: інтенсивність праці; об'єм і якість роботи; компетентність; здібності до праці в колективі; чесність, ініціативність.

Поведінкові рейтинги – метод, за яким менеджер присвоює співробітникам бали за характерними типами робочої поведінки, в основу яких покладено ключові показники інтенсивності праці. Критеріями виступають не особистісні оцінки, а варіанти реальної поведінки. Наприклад, молодший менеджер розподіляє премії залежно від внеску у загальну справу.

4. Управління за цілями – якщо співробітники чітко уявляють, які цілі вони мають досягнути, то ці цілі спрямовують і обмежують поведінку. Менеджери орієнтують працівників на такі показники: прибуток; обсяг продажу; рівень витрат.

5. Метод зворотного зв'язку – метод оцінювання роботи менеджерів, за яким визначають дані, отримані від безпосереднього керівника, підлеглих та колег, тобто повного кола осіб, з якими він

працює. Цей метод дає об'єктивну характеристику, проте вимагає великі затрати часу.

3.3. Контрольні питання

1. Визначте зміст категорій «персонал», «управління персоналом».
2. Визначте складові організаційно-адміністративних методів.
3. Схарактеризуйте зміст регламентування, нормування і інструктування.
4. Визначте суть, завдання мотивації персоналу.
5. Схарактеризуйте теорію очікувань К. Левіна і В. Врума.
6. Схарактеризуйте Модель Портера-Лоулера.
7. Визначте і схарактеризуйте діючі в практиці управління методи мотивації персоналу і робітників підприємства.
8. Визначте зміст, функції та сфери контролю в підприємстві.
9. За якими ознаками поділяється контроль на рівні підприємства? Назвіть їх і схарактеризуйте.

3.4. Питання для самостійної роботи

1. Охарактеризуйте особливості теорії ієрархії потреб А. Маслоу.
2. Охарактеризуйте особливості теорії Ф. Герцберга
3. Якими є особливості теорії справедливості С. Адамса?
4. Підходи до побудови системи контролю в діяльності аграрних підприємств.

Найбільш вагомими інструменти та способи здійснення контролю в діяльності аграрних підприємств.

3.5. Тести

1. Складовими організаційно-адміністративних методів управління є:

- А) регламентування, нормування, інструктування, розпорядничий вплив;
- В) планування, організація, мотивація, контроль;
- С) обґрунтуванні цілей і шляхів їх досягнення на основі виявлення комплексу завдань і робіт, а також визначення ефективних

методів, способів і ресурсів усіх видів, необхідних для виконання цих завдань та встановлення їх взаємозв'язку;

Д) забезпечення необхідної узгодженості дій працівників підприємства.

2. Сутність регламентування полягає у:

А) встановленні обов'язкових для виконання правил, які визначають зміст і порядок організаційної діяльності;

В) способах постійної поточної організації роботи, які включають підготовку, створення і реалізацію директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій;

С) в організації процесу свідомого вибору того чи іншого типу діяльності;

Д) у створенні у підлеглих стимулів до праці з повною віддачою.

3. Сутність розпорядницького впливу полягає у:

А) в організації процесу свідомого вибору того чи іншого типу діяльності;

В) способах постійної поточної організації роботи, які включають підготовку, створення і реалізацію директив, постанов, наказів, розпоряджень, вказівок, резолюцій;

С) у створенні у підлеглих стимулів до праці з повною віддачою.

Д) залученні і утриманні в організації кращих спеціалістів.

4. Відомими теоріями мотивації є:

А) теорія ієрархії потреб А. Маслоу, теорія набутих потреб Д. Мак-Клелланда, Ф. Герцберга;

В) планування, організація, мотивація, контроль;

С) популяризація результатів праці кращих робітників, застосування різноманітних форм визнання заслуг;

Д) покращання морально-психологічного стану робітників через відповідну форму визнання; забезпечення підвищення трудової активності колективу підприємства.

5. Контроль – це:

А) процес регулювання організаційної діяльності шляхом постійного спостереження за виробничою діяльністю та усунення відхилень, що при цьому виникають;

В) популяризація результатів праці кращих робітників, застосування різноманітних форм визнання заслуг;

С) система винагороди персоналу;

Д) метод мотивації окремого працівника чи соціальної групи шляхом особистого прикладу керівника чи кращого працівника, зразки поведінки якого є прикладом для інших.

3.6. Рекомендована література

1. Менеджмент і адміністрування: в 2 ч. Ч. II. Менеджмент: навч. посіб. За ред. О. В. Баєвої, Н. І. Новальської. Київ: ДП «Вид. дім «Персонал», 2017. 326 с.

2. Віноградська О. М. Тексти лекцій з курсу «Ділове адміністрування» (для студентів 5 курсу денної форми навчання спеціальності 7.03060101 та 8.03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)»). Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Харків: ХНАМГ, 2013. 150 с.

3. Карлова О. А., Калашнікова Х.І. Конспект лекцій з дисципліни «Ділове адміністрування» (Управління змінами. Управління якістю) (для студентів всіх форм навчання спеціальність 073 – Менеджмент. Менеджмент організацій і адміністрування). Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. 150 с.

Тема 4. Маркетинг в бізнес-адмініструванні

4.1. Мета, завдання та результати вивчення теми

Мета: формування знань стосовно визначення сутності і функцій маркетингу; визначення змісту маркетингових досліджень та практичних аспектів їх проведення.

Завдання: підготовка здобувачів з питань:

- ознайомлення із концепціями маркетингу, його функціями;
- ознайомлення із алгоритмом аналізу ринку товару, визначенням його напрямів;
- ознайомлення з підходами до цінової політики компанії.

Результати вивчення дисципліни:

- розуміння організації маркетингового дослідження товару, роботи, послуги;
- оволодіння типами ринків, їх класифікацією;
- опанування підходами до обрання цінової політики компанії.

4.2. Зміст теми дисципліни

4.2.1. Суть і функції маркетингу

Мáркетинг (англ. *marketing*) – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Головні аспекти маркетингу:

- аналітичний аспект (розуміння ринків);
- активний аспект (проникнення на ринки);
- ідеологічний аспект.

Концепції маркетингу, кожна з яких відповідає певному етапу становлення цієї дисципліни (на основі цих концепцій будуються відносини виробника і споживача):

- вдосконалення виробництва (пріоритет виробництву);
- вдосконалення товару (пріоритет товару);
- інтенсифікації зусиль збуту (пріоритет продажу);
- традиційна концепція маркетингу (пріоритет потребам споживачів);

- соціально-етичного маркетингу (пріоритет інтересам суспільства).

Основні функції маркетингу:

- аналітична (вивчення ринку, споживачів, конкурентів, товарної структури ринку, аналіз внутрішнього середовища підприємства),

- виробнича (організація виробництва нових товарів, матеріально-технічного постачання, управління якістю і конкурентоздатністю продукції),

- збуту (організація системи руху товарів, проведення цілеспрямованої товарної політики, організація сервісу, проведення цілеспрямованої політики збуту),

- управління та контролю (планування, інформаційне забезпечення, комунікаційне забезпечення управління маркетингом, моніторинг та аналіз).

Для здійснення маркетингової діяльності підприємство повинне:

- провадити комплексні дослідження ринку;

- робити аналіз ринку;

- сегментувати ринок;

- позиціювати товар;

- розробляти маркетинг-мікс (маркетинговий комплекс)

тощо.

Аналіз ринку – комплекс дій, спрямованих на вивчення усіх факторів, умов, ситуацій, які впливають на стан і розвиток ринку, на зміни його обсягів, структури, масштабів.

Аналіз ринку проводиться з метою одержання об'єктивної інформації про реальну ситуацію на ринку, виявлення та оцінки сили впливу основних чинників. У ході аналізу виявляють обсяги, структуру, широту і якість попиту, пропозиції за певний час та тенденції розвитку ринку, визначають ступінь збалансованості попиту і пропозиції, встановлюють відхилення між цими категоріями. Особливе значення надається аналізу цін як основному факторові, що формує попит населення. Оцінюють розмір і структуру незадоволеного попиту, ступінь масовості попиту (як відношення кількості споживачів товарів (послуг) до загальної чисельності ймовірних споживачів).

Аналіз ринку дає оцінку обсягів і структури формування попиту, характеристики конкуруючих фірм, їх місце та перспективи на даному товарному чи регіональному ринку. Оцінюються сильні і

слабкі місця конкурентів для розробки стратегії і тактики конкурентної боротьби з метою посилення своїх позицій на ринках. Визначаються також ступінь впливу (позитивний чи негативний) науково-технічного прогресу, організаційних чинників на результати ринкової діяльності; відповідність матеріально-технічної бази (гуртових складів, торговельних площ, обладнання, устаткування), форм організації збуту чи торгівлі, маркетингових послуг, інформаційної діяльності, реклами товарів обсягам товарообороту і пред'явленому попиту населення. Дається оцінка ефективності роботи сучасних сервісних служб щодо обслуговування споживачів товарів чи послуг.

Аналіз ринку здійснюється власною аналітичною службою організації або найманими спеціалізованими консалтинго-маркетинговими фірмами. Наявність одержаної у процесі аналізу інформації дає змогу товаровиробникам, торговцям розробляти програми, які забезпечували б бізнесмену зменшення ступеня ризику пов'язаного з прийняттям комерційних рішень, уникнення помилок щодо випуску товарів, невідповідних запитам ринку та від імовірності неправильного визначення сегментів ринку або каналів збуту товарів, а, навпаки, спрямували б його на випуск товарів, формування асортиментного торгового набору товарів, які за обсягом, номенклатурою, асортиментом і якістю найбільше відповідали б попиту населення, мали переваги над конкурентами і забезпечили б максимальний прибуток.

Напрями аналізу ринку:

- вивчення місткості (ємності) ринку, його обсягів у регіональному і товарному розрізах;
- визначення якості товару, його споживних властивостей, відповідності вимогам ринку;
- всебічний аналіз споживача, його намірів, мотивацій, потреб і попиту;
- вивчення основних форм і методів організації збуту і споживання товарів.

У практиці ринкових досліджень і прогнозування найчастіше застосовуються такі методи:

- економічно-статистичних досліджень;
- багатофакторного математичного моделювання;
- соціологічних досліджень;
- експертних оцінок;

- аналогії;
- імітаційного моделювання;
- екстраполяції.

Вибір методів відбувається залежно від специфіки товарного чи регіонального ринку, поставлених поточних або перспективних завдань, інформаційного і технічного забезпечення.

Сегментування ринку – розподіл потенційних споживачів на групи на основі відмінностей у їх потребах, характеристиках та поведінці. Застосування концепції ринкового сегментування дозволяє підприємству (фірмі) досягти максимальної результативності маркетингової діяльності шляхом використання своїх сильних сторін з урахуванням реальних умов на ринку.

Сегментування – це поділ усього ринку на окремі частини (сегменти), кожен з яких охоплює більш або менш однорідні групи потенційних покупців з приблизно однаковими споживчими перевагами і стереотипом поведінки.

Види сегментування ринку:

- за географічним принципом – розподіл ринку на різні географічні об'єкти: країни, штати, регіони, округи, міста, мікрорайони.
- за демографічним принципом – розподіл ринку на споживчі групи за такими демографічними ознаками, як вік, стать, розмір сім'ї, етапи життєвого циклу сім'ї, рівень прибутків, рід занять, освіта, віросповідання, раса і національність.
- за економічним принципом – розподіл ринку за рівнем доходів і заощаджень населення; рівнем інфляції;
- за психологічним принципом – за належністю до певного суспільного класу або соціальної групи; способом життя; типом особистості; структурою потреб тощо;
- за поведінковим принципом (за мотивами здійснення покупки; ступенем готовності покупця до сприйняття товару або ступенем прихильності до товару або товарної марки тощо).
- за мотивами для здійснення купівлі або використання товару – розподіл ринку на групи на підставі тих мотивів, які супроводжували виникнення ідеї про придбання товару, фактичне придбання товару або використання придбаного раніше товару.

Кваліфікований ринок – група покупців, яка виявляє зацікавленість і має прибуток, доступ і право користування стосовно до певного товару або послуги.

Метою сегментування є максимальне проникнення підприємства на ті сегменти ринку, які мають потребу в певній продукції, замість того, щоб розпилювати зусилля по всьому ринку.

Рівні сегментування:

1. стратегічне сегментування (макросегментування);
2. продуктове (товарне) сегментування (мікросегментування);
3. конкурентне сегментування (знаходження ринкової ніші).

Стратегічне сегментування передбачає визначення базового ринку, на якому підприємство збирається діяти, тобто виділення стратегічних зон господарювання (СЗГ) на корпоративному рівні.

Стратегічне сегментування доцільне для формування бізнес-напрямів, які дають підприємству можливості найповнішого економічного, технологічного і стратегічного зростання.

Мікросегментування – це виявлення всередині ідентифікованого ринку товарів ринкових сегментів. Вона базується на врахуванні різноманітності потреб потенційних покупців, зумовлених відмінностями їхніх споживчих переваг і намірів.

Бажані товари – товари, які приносять велике миттєве задоволення, і мають істотні переваги в довгостроковій перспективі.

Основою конкурентної сегментації є визначення ринкової ніші, не зайнятої конкурентами.

У процесі сегментування виявляються окремі частини ринку, якими виробники нехтують, а споживачі, котрі становлять ці сегменти, задовольняють свої потреби, не забезпечуючи повністю реалізацію своїх бажань і переваг. Такі частини ринку називають ринковим вікном.

Ринкові сегменти, в яких підприємство забезпечило собі стабільне становище на довгострокову перспективу, незважаючи на зусилля конкурентів, називається ринковою нішею. Ринкова ніша є основним джерелом прибутків і гарантій стабільності становища підприємства.

Маркетинг на рівні ринкових ніш – формування компанією пропозицій товарів і послуг, більшою мірою пристосованих до специфічних потреб споживачів одного або кількох підсегментів ринку, що часто характеризуються меншим ринком конкуренції.

Підходи до формування ринкової ніші:

1. по вертикалі – полягає в пошуку шляхів реалізації групи або окремо функціонально близьких товарів по різних групах споживачів;

2. по горизонталі – полягає в пошуку шляхів реалізації товарів і послуг, які є функціонально незалежними між собою, для задоволення різноманітних потреб споживачів.

Методи сегментування ринку:

- сегментування за вигодами – базується на відмінностях у системі цінностей споживачів і оснований на побудові моделі поведінки споживачів;

- побудова мережі сегментації – базується на використанні комбінації різних ознак сегментації. Цей метод використовують на рівні макросегментації для виділення базових ринків;

- сегментування на основі багатомірної класифікації – дозволяє поділити споживачів на типологічні групи за параметрами споживчої поведінки. Суть цього методу полягає в одночасній багатомірній класифікації ознак споживчої поведінки.

- сегментування на основі угруповань – полягає в послідовному розподілі сукупності об'єктів на групи за найбільш значущими ознаками сегментації. При цьому одна з ознак виступає як системоутворювальна. Потім формують підгрупи, в яких значущість цієї ознаки значно вища, ніж в усій сукупності потенційних споживачів товару.

- сегментування на основі функціональних карт.

Методи складання функціональних карт: однофакторні (при сегментації за одним чинником і для однорідної групи товарів); багатфакторні (при аналізі того, для яких груп споживачів призначено конкретну модель товару і які її параметри найважливіші для його просування на ринку) [1–4].

Позиціювання – це маркетингове забезпечення товарів бажаного місця на ринку і у свідомості потенційних покупців (образ). Вона показує унікальну торговельну пропозицію підприємства (продукції).

Основні етапи позиціювання:

- Маркетингові дослідження;
- Встановлення мети позиціювання;
- Розробка стратегії позиціювання;
- Розробка тактики позиціювання;
- Розробка комплексу маркетингу;
- Оцінка ефективності позиціювання.

Маркетингові дослідження. Залежно від мети маркетингових досліджень, визначаються методи, які використовуються в процесі їх

здійснення. Досліджуючи сприйняття товарів підприємства з боку потенційних покупців, доцільно провести ринкове тестування; вивчаючи позиції товарів підприємства відносно конкурентних аналогів – експертні оцінки; для виявлення рейтингу споживчих переваг і реакції покупців на позиціонування – опитування покупців.

В результаті їх проведення виробник отримує відповіді на питання стосовно покупців

- Хто є покупцями цієї продукції?
- Де знаходяться покупці продукції?
- Де і як покупці купують продукцію підприємства?
- В яких якостях продукції підприємства зацікавлені покупці?
- Яку кількість продукції та за якою ціною купують покупці?
- Як охарактеризувати продукцію підприємства так, щоб отримати за неї вищу ціну?
- Чи потрібно підприємству випускати іншу, нову продукцію?

За результатами маркетингових досліджень розробляють карти сприйняття, що характеризують найкращі комбінації споживчих переваг для вибору товару. Карта-схема сприйняття представляє собою інструмент позиціонування, що являє собою матрицю, побудовану на основі різних сукупностей параметрів – від двомірної до багатомірної.

Залежно від поставленої мети розробляють і відповідну стратегію. Розрізняють дві стратегії позиціонування: наступальну й оборонну.

Наступальна або атакуюча стратегія пов'язана з управлінням товарним асортиментом. З розширенням асортименту збільшується частка ринку за рахунок частки ринку, на якій раніше працювали конкуренти, ускладнюється виведення на ринок товарів конкурентів, посилюються конкурентні позиції підприємства. Але розширення асортименту посилює конкуренцію між власними різновидами товарів, що супроводжується зростанням витрат як загалом, так і на маркетинг.

Оборонну стратегію позиціонування називають ще стратегією «фортеця на острові». Її суть полягає в тому, що різновиди товару або марки, які позиціонують як дорогі і високоякісні, захищають від цінової конкуренції дешевими товарами, призначеними для покупців, чутливих до цін.

Обрана стратегія зумовлює необхідність розробки відповідної тактики позиціювання. Загалом усі тактичні заходи можна поділити на дві групи: споживче позиціювання і конкурентне позиціювання.

Споживче позиціювання – позиціювання, яке базується на обліку споживчої цінності й орієнтується на досягнення бажаного підприємством рівня задоволення очікувань споживачів.

Споживча цінність, що надається, – це різниця між сукупною споживчою цінністю і сукупними витратами споживачів при придбанні товару, тобто це вигоди споживача. Сукупна споживча цінність – це загальна сума цінностей товару, послуг, обслуговуючого персоналу і товарного образу, які покупець отримує, купуючи цей товар. Сукупні споживчі витрати – це загальна сума грошових, енергетичних і психологічних витрат, пов'язаних з придбанням товару.

Очікування покупців формуються на основі вражень, отриманих від минулих купівель, думки друзів або співробітників, а також від маркетингової інформації, відомостей про товари конкурентів та обіцянок.

Споживче позиціювання охоплює інформаційне позиціювання і позиціювання шляхом створення іміджу. Інформаційне позиціювання ґрунтується на детальній інформації про товари підприємства і охоплює такі типи позиціювання:

- позиціювання, ґрунтоване на відмінних перевагах товару;
- позиціювання, ґрунтоване на задоволенні специфічних потреб;
- позиціювання, ґрунтоване на специфіці використання;
- позиціювання, орієнтоване на певну категорію споживачів;
- позиціювання, ґрунтоване на стилі життя.

Позиціювання шляхом створення іміджу ґрунтується на загальній інформації про товар, яку потенційні покупці можуть сприймати не однаково, але це дозволяє споживачеві побачити в товарі майже завжди будь-яку бажану перевагу. Позиціювання можна здійснювати як шляхом створення стійких уявлень про підприємство і його товари (конкурентне позиціювання), так і шляхом позиціювання, ґрунтованого на вигодах, які надає підприємство, або на розв'язанні проблеми.

Конкурентне позиціювання – позиціювання, яке базується на демонстрації переваг товарів підприємства над товарами конкурентів.

В практиці маркетологів виділяють маркетинг-мікс – комплекс заходів, які визначають позиціонування продукту на ринку. Зазвичай маркетинг-мікс складається з «чотирьох Р» (*Product, Price, Place, Promotion*): продукту, ціни, місця (системи розподілу товару або системи дистриб'юції) та просування.

- Товар (*product*) – це головний елемент комплексу маркетингу. Розкривається через такі категорії:

- упаковка,
- асортимент,
- якість,
- торгова марка,
- післяпродажне обслуговування,
- сервіс,
- можливість повернення, обміну тощо;

- Ціна (*price*) розглядається з погляду підходів до цін:

- преїскуранти,
- знижки,
- націнка,
- терміни виплати,
- кредит,
- умови платежу тощо;

Ціна встановлюється таким чином, щоб сприяти продажу і водночас забезпечувати певний дохід підприємству.

- Місце (*place*) або дистрибуція (розповсюдження) – це дії, які здійснює підприємство для забезпечення доставки товару цільовій групі споживачів у потрібне місце і час. Його характеризують такі категорії:

- канали розподілу (збуту),
- посередники,
- рівні збуту,
- форма релізу,
- транспортування,
- складський запас,
- розміщення,
- підготовка торгового персоналу та ін.

- Просування (*promotion*) або маркетингова комунікація – створення інформаційних взаємозв'язків підприємства зі своїм цільовим ринком (споживачами). Тут мається на увазі:

- Зв'язок з громадськістю,

- реклама,
- виставки,
- персональний продаж,
- стимулювання збуту,
- PR,
- метод прямого продажу та ін.

Оптимальний маркетинг-мікс становить таку комбінацію маркетингових інструментів, завдяки якій забезпечується досягнення окреслених цілей за раціонального використання наявних коштів бюджету маркетингу. Відносна значущість кожного окремо взятого елемента маркетингу залежить від різних чинників, таких як тип організації, вид товару, поведінка споживачів.

Стандартизований маркетинговий комплекс – міжнародна маркетингова стратегія з використання в основному тієї самої продукції, реклами, каналів збуту й інших елементів маркетингового комплексу на всіх міжнародних ринках компанії.

При розробці маркетингової стратегії підприємства важливим є звернення уваги на товарну і цінову політику.

Товарна політика – це комплекс заходів, у межах яких один чи декілька товарів використовуються як основні інструменти виробничо-збутової діяльності фірми.

Основним завданням товарної політики є створення такого товару чи послуги і таке управління ними, щоб інші елементи маркетингової діяльності або були непотрібні взагалі, або ж використовувалися мінімально як допоміжні для досягнення поставлених фірмою цілей.

Товарна політика передбачає певний курс дій товаровиробника або наявність у нього наперед обдуманих принципів поведінки. Вона покликана забезпечити прийняття рішень стосовно формування асортименту й управління ним; підтримання конкурентоспроможності товару на певному рівні; знаходження для товарів оптимальних товарних ніш (сегментів); розробка та реалізація стратегії упакування, маркування, обслуговування товарів.

Цінова політика являє собою важливий елемент загальної стратегії підприємства, і безпосередньо входить у такий великий її розділ, як ринкова стратегія. Вона з'єднує в собі як стратегічні, так і тактичні аспекти і в найбільш загальному вигляді може бути визначена як діяльність керівництва підприємства по встановленню, підтримці і зміні цін на продукцію, яка здійснюється в руслі

загальної стратегії підприємства і спрямована на досягнення його цілей і задач. Тут необхідно відмітити роль маркетингу, який являє собою організацію роботи підприємства з орієнтацією на ринковий попит.

Стратегічні аспекти цінової політики включають договірні заходи по встановленню і змінненню цін, які спрямовані на врегулювання діяльності всієї виробничої і товаропровідної мережі підприємства, і підтримку конкурентоспроможності продукції і послуг у співвідношенні з цілями і задачами загальної стратегії фірми.

4.2.2. Маркетингові дослідження, їх зміст

Типи ринків:

- ринок продавця – ринок, на якому попит перевищує пропозицію, на цьому ринку найактивнішими є покупці (ланцюжок збуту є таким: товар → ринок),
- ринок покупця – ринок, на якому пропозиція перевищує попит, найактивнішими є продавці (ланцюжок збуту є таким: вивчення ринку → дослідні роботи для виробництва того товару, якого потребує ринок → виробництво товару → стимулювання збуту → ринок),
- перехідний ринок – ринок продавця, де наявними є деякі риси ринку покупця (ланцюжок збуту товару є таким: товар → стимулювання збуту → ринок).

Особливості сучасного ринку представлені такими характеристиками:

- покупців більше, ніж постачальників товарів та послуг, тому вигідніше виробляти масові товари;
- кожен окремий покупець економічно слабкіший, ніж кожен окремий постачальник товару чи послуги;
- сукупна ринкова сила групи покупців певного товару достатня, щоб забезпечити успішну роботу певного постачальника товарів чи послуг, або щоб змусити його відмовитися від свого бізнесу;
- продавці змагаються між собою за покупців;
- у конкурентній боротьбі продавці можуть опинитися під впливом покупців та змінити свою поведінку.

У маркетингу під товаром розуміють будь-що, що може бути запропоноване на ринку, що може задовільнити потреби споживачів.

Товари можуть бути:

- повсякденного попиту (частого користування з мінімальними зусиллями);
- попереднього вибору (порівняння у процесі вибору і придбання за показниками придатності, якості, ціни, упаковки);
- особливого попиту (товари з унікальними характеристиками, окремі марочні вироби);
- пасивного попиту (їх характеризує відсутність знань про товар).

Товар, відчутний на дотик, є продуктом.

Послуга – будь-яка діяльність або благо, яку одна сторона може запропонувати іншій (послуги перукаря, юриста, працівника банку тощо). Розрізняють чотири особливості послуг: невідчутність, неподільність, мінливість, недовговічність. Послуга, як і продукт, є різновидом товару.

Останнім часом поняття товару було розширене. Окрім товарів і послуг, воно включає об'єкти, які мають ринкову вартість: організації, особи, місця та ідеї.

Товари поділяють на групи за критеріями:

- сфера використання (товари споживчого попиту, товари виробничого призначення);
- тривалість використання (товари короткочасного використання, товари тривалого використання);
- матеріальність (товари і послуги).

Упаковка може бути первісною – безпосередньо вміщувати товар (тубик з зубною пастою), та вторинною – упаковка, в якій міститься первісно упакований товар, наприклад, картонна коробка з тубиком зубної пасти. Для зберігання, ідентифікації та транспортування товару необхідна транспортна упаковка. Це може бути картонний ящик, у якому упаковано декілька десятків тубиків зубної пасти. Частиною упаковки є маркування – друкована інформація, яку наносять на упаковку або вкладають до неї.

Новаторство в упаковці може надати компанії перевагу перед конкурентами. Наприклад, «Tide» завоював 10 % ринку пральних порошків завдяки популярності своєї упаковки з порційним носиком.

Основні функції упаковки:

- збереження товару від псування та ушкоджень;

- створення оптимальних для продажу одиниць товару (об'єм, вага);
- створення раціональних одиниць для транспортування, складування, навантаження товарів;
- привернення уваги покупців і позиціонування товару;
- надання інформації про товар і реклама.

Торгова марка – назва, термін, символ, дизайн або комбінація цих складників; використовується для ідентифікації товарів або послуг, які пропонуються продавцем або групою продавців, а також для встановлення їхніх відмінностей від товарів і послуг конкурентів⁴

Покупці, які купують товар однієї й тієї самої марки, знають: щоразу вони отримують одну й ту саму якість. Використання марок надає деякі переваги й продавцям. Марочна назва стає основою подальшої розробки змістовних значень і асоціацій, пов'язаних з певною торговою маркою. Торгова марка і товарний знак продавця забезпечують юридичний захист унікальних властивостей товару, які в іншому разі могли б скопіювати конкуренти. Використання марок також допомагає постачальнику сегментувати ринок.

Комунікація, комплекс просування товару

Процес комунікації – процес передачі, обміну інформацією, результатом якого є усвідомлення інформації для прийняття відповідних рішень, наприклад, мотивації певної поведінки споживача. Важливим елементом комунікації є не просто передача інформації, а намагання поширити зміст повідомлення, встановити єдність (спільність) його сприйняття.

Комплекс просування об'єднує п'ять основних засобів впливу на цільові сегменти ринку: рекламу, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг.

Реклама (телевізійна реклама, друкована реклама, зовнішня реклама, реклама у кінотеатрах тощо)

- широке охоплення аудиторії;
- дешева в розрахунку на одного отримувача;
- багаторазове повторення повідомлення;
- дає змогу фірмі ефективно та наочно представити товар;
- безособовий характер;
- реклама – це монолог;
- дуже дорога (телереклама).

Стимулювання збуту (купони, цінові знижки, змагання, ігри, премії, подарунки)

- інформативність;
- привабливість;
- запрошення до купівлі;
- короткостроковий характер ефекту в зростанні продажу.

Персональний продаж (товарні презентації, торгові семінари, торгові виставки, ярмарки)

- прямий характер;
- сприяє встановленню тривалих особистих стосунків;
- припускає певну реакцію покупця;
- найдорожчий вид комунікації (у розрахунку на один контакт);

- складнощі в разі зміни торгового персоналу.

Зв'язки з громадськістю (виступи, публікації, спонсорство, лобювання)

- висока ступінь правдоподібності;
- широке охоплення цільової аудиторії;
- ефективне представлення товару.

Прямий маркетинг (телемаркетинг, пошта, купівля через електронну пошту)

- немасовий: повідомлення адресовано конкретній особі;
- зорієнтований на споживача: повідомлення може бути змінено під час звернення до конкретної особи;
- оперативний: повідомлення до конкретної особи може бути складено дуже швидко;
- такий, що оновлюється: повідомлення можна змінити.

Стимулювання збуту (промо) – заходи для стимулювання збуту товарів, що їх направлено на споживачів або на роздрібну торгівлю.

Приклади заходів для стимулювання збуту на рівні споживачів:

- Тимчасові знижки – зниження цін протягом певного часу;
- Часткове зниження ціни – пропозиція певного товару за ціною, що відрізняється від звичайної, наприклад, мінус 20 % від стандартної ціни;
- Нестандартна упаковка: пропозиція більшої кількості товару за ціною стандартної упаковки;
- Програми лояльності: заохочення споживачів збирати бали або милі для додаткових покупок;
- Купони;
- Рекламний проспект у пресі: проспект, який вкладається у друковане видання, але не приєднується до нього;

- Купони на полиці: купони, які можна знайти на полиці магазину поряд з товаром, який рекламується;
 - Мобільний купон: купон, зміст якого можна продивитися на екрані мобільного телефону (він показується продавцю товару для отримання відповідної знижки);
 - Зміна ціни популярного товару: тимчасова зміна ціни на популярний товар для стимулювання продажу інших товарів;
 - Повернення частини вартості товару: споживач отримує частину грошей назад, якщо він надсилає чек або бар-код товару виробникові;
 - Ігри, лотереї, конкурси: покупець автоматично включається у розіграш при покупці певного товару;
 - Індикатор наявності товару, що його встановлюють у проході між полицями магазину:
 - Рекламна картинка, яка починає хитатися, коли покупець проходить повз неї;
 - Маленька рекламна картинка на довгій, часто прозорій ножці, хисткість якої привертає увагу покупця до певного товару на полиці;
 - Кошик для експонування товару навалом;
 - Підставка, яка піднімає товар над іншими сусідніми товарами;
 - Дошка, на якій певне повідомлення написано «від руки» (олівцем, крейдою тощо);
 - Інформаційний бюлетень.
- Підходи до стимулювання збуту на рівні роздрібно́ї торгівлі:
- стимулювання мережі роздрібно́ї торгівлі для закупівлі більшої кількості товару на склад;
 - стимулювання мережі роздрібно́ї торгівлі для закупівлі товару та виставленні його для продажу;
 - конкурс-відзнака – конкурс для відзначення найкращих продавців (хто продав найбільшу кількість товару);
 - матеріали для позначення товару в пункті продажу;
 - навчальні програми, коли співробітники дистриб'юторської мережі вчать продавати товар;
 - додаткова комісія, яка виплачується співробітникам дистриб'юторської мережі напряму;
 - торговельні знижки – додаткові платежі дистриб'юторській мережі для того, щоб нею виконувалися певні додаткові функції.

Ефективність маркетингу – показник того, наскільки оптимальними є маркетингові заходи у тому, що стосується зменшення витрат та досягнення результатів у короткостроковій та довгостроковій перспективі. Ефективність маркетингу пов'язана з показником рентабельності маркетингових інвестицій.

Ефективність маркетингу залежить від 5 факторів:

- розробки та впровадження відповідної маркетингової стратегії з особливим наголосом на позиціюванні товарів;
- розробки ефективнішого креативу, наприклад, зміна креативу у компанії «*American Family Life Assurance Company of Columbus*» призвела до збільшення темпів зростання з 12 % до 28 %;
- виконання маркетингової стратегії та тактичних заходів;
- ефективного управління зовнішніми агенціями, мотивації, координації маркетингових заходів;
- зовнішніх факторів – сезонності, регуляторних органів тощо.

З точки зору короткострокових результатів ефективність маркетингу вимірюється показниками, пов'язаними з доходом. З довгострокової перспективи ефективність маркетингу вимірюється індикаторами, пов'язаними з брендом:

- відданість / лояльність бренду;
- знання бренду;
- асоціації, пов'язані з брендом;
- сприйняття (розуміння) бренду.

Оскільки бренд є нематеріальним активом, ефективність маркетингу може також вимірюватися у фінансових показниках, якими оцінюється бренд.

Головними міжнародними стандартами маркетингових досліджень вважаються стандарти *ESOMAR* і *Gallup International Association*, а також стандартів якості маркетингових досліджень *Української асоціації маркетингу*.

4.2.3. Практичні аспекти маркетингової діяльності компанії

Підходи до цінової політики компанії:

Всі основні фактори, що впливають на процес ціноутворення і ціни, поділяються на фактори, які можуть керуватися із боку компанії, із боку споживачів і ринкові фактори.

Фактори, керовані компанією:

- життєвий цикл товару;
- портфель товарів (послуг);
- сегментація і позиціонування товарів (послуг);
- використання торгових марок.

Фактори, керовані споживачем:

- вимоги;
- вигоди;
- корисність;
- канали розподілу.

Ринкові фактори:

- конкуренція;
- оточення.

Головним чинником, що діє на ціну, безумовно є конкуренція. Безсумнівно, і економічна, і політична обстановка впливають на споживання тих чи інших товарів, а, отже, і на рівноважну ринкову ціну товару. У свою чергу, істотні транспортні витрати, географічне положення споживача і постачальника також можуть бути суттєвим фактором, що впливає на ціну.

Ціноутворення на нові продукти

Ціноутворення на нові продукти тісно пов'язане зі стратегією виведення нового товару на ринок. Стратегії виведення товару на ринок:

Швидке «зняття вершків»: новий товар випускається по високій ціні і має високий рівень просування товару. Стратегія використовується за обставин, коли більша частина ринку не очікує продукту; ринку потрібний новий продукт і він готовий платити за нього високу ціну; компанія готова до потенційної конкуренції і бажає грати на перевазі торгової марки.

Повільне «зняття вершків»: висока ціна і невисокий рівень просування. Використовується за умов, коли ринок обмежений в розмірах; ринок обізнаний про продукт; покупці готові платити високу ціну; очікується потенційна конкуренція.

Швидке проникнення на ринок: низька ціна і посилене просування. Стратегія використовується за умов, коли ринок обмежений за розмірами; ринок необізнаний про продукт; більшість покупців чутливі до ціни; є сильна потенційна конкуренція; собівартість виготовлення падає з масштабом виробництва та досвідом фірми.

Повільне проникнення на ринок: низькі ціни і низький рівень просування.

Стратегія є доцільною за умов, коли існує великий ринок; хороше інформування про продукт; снує чутливість до ціни і певна потенційна конкуренція.

Межі встановлення ціни фірмою на нову продукцію включають собівартість своєї продукції як нижньої межі ціни, а верхня межа визначається ціною споживання, яка робить продукт для споживача привабливим у порівнянні з наявними на ринку. Таким чином, верхня межа ціни прямо визначається показниками технічної якості продукту (його продуктивністю, якістю, надійністю, експлуатаційними витратами на його використання і т.ін.).

Вибираючи ціну поблизу нижньої межі, фірма-виробник збільшує привабливість товару, а в разі ціни, яка наближається до верхньої межі, фірма збільшує свій прибуток, але зменшує економічну привабливість товару для споживача. По суті, ціна для споживача повинна бути інструментом оцінки економічного ефекту від використання продукції з урахуванням вартості її споживання (ціна придбання плюс поточні витрати за весь час експлуатації). Тобто компанія не може оцінити проект за фактором ціноутворення без урахування ринкової ситуації і прогнозів допустимої ціни споживання для потенційних покупців. Ця проблема тісно пов'язана і з оцінкою можливого ступеня конкуренції в момент початку комерційної реалізації товару, а не сьогоденної конкуренції, як це часто робиться.

Цінова політика компанії залежить від типу ринку, завдань підприємства, соціально-політичних і економічних умов.

В якості завдань ціноутворення можуть розглядатися:

- забезпечення виживання фірми;
- максимізація поточного прибутку;
- завоювання лідерства за контрольованою частці ринку;
- завоювання лідерства за якістю товару.

Забезпечення виживання стає основною метою при гострій конкуренції або різкій зміні потреби клієнтів. У цьому випадку ціни встановлюються на рівні ціни виробництва або, в крайньому випадку, на рівні витрат. Вихідна ціна виробництва

$$Ц_{п} = С + Н \cdot К,$$

де: С – сума витрат;

Н – середня норма прибутку;

К – авансований капітал.

Завдання максимізації поточного прибутку веде до ціни, яка визначається за формулою:

$$Ц_{п} = C + H' \cdot K,$$

де H' – максимальна в даних ринкових умовах норма прибутку.

При завданні лідирування за контрольованою часткою ринку підприємство повинно йти на максимальне зниження ціни, компенсуючи витрати за рахунок великої маси товарів, що продаються.

При завданні лідирування за якістю ціна повинна встановлюватися високою, щоб покрити високі витрати на НДДКР. Товари повинні призначатися для високо забезпечених клієнтів.

При виборі методу ціноутворення мінімально можлива ціна визначається собівартістю продукції, максимальна – наявністю унікальних можливостей товару, середній рівень – цінами товарів-конкурентів і товарів-замінників.

Шляхи реалізації цінових стратегій

Встановлення стандартних і мінливих цін. У разі стандартних цін фірма йде на зменшення упаковки, зміну складу товару, а не цін. При змінному ціноутворенні фірма спеціально змінює ціни, щоб зреагувати на витрати або попит. Різні ціни можуть застосовуватися для різних сегментів ринку.

Гнучке ціноутворення дозволяє торгуватися. При цьому змінюються і комісійні торговців.

Стратегія неокруглених цін.

Знижки на масові закупівлі.

Цінові лінії: діапазон цін повинен містити досить віддалені один від одного ціни, інакше будуть купувати за найнижчою ціною. Ціни повинні особливо розділятися у верхній частині діапазону, співвідношення цін повинно змінюватися при зміні витрат.

Селективне ціноутворення. У деяких випадках застосовуються різні ціни для одного і того ж товару (послуги). Постачальник застосовує різні ціни для товарів різних марок, різних упаковок, застосовуються ціни для різних груп споживачів, застосовуються спеціальні пікові тарифи (транспорт, споживання електроенергії), зміна ціни в залежності від рівня сервісу. Все це робиться виходячи з того положення, що ціна – найбільш важлива змінна маркетингового комплексу.

Зазвичай різні ціни реалізуються шляхом системи знижок:

- торгові знижки;
- знижки на обсяг продажів;
- знижки при оплаті готівкою;
- сезонні знижки;
- ціни в інтересах просування;
- індивідуальне ціноутворення;
- психологічне ціноутворення (наприклад, високі початкові ціни, але потім скидання цін у великих обсягах – створення ілюзії великих знижок).

Цікаво: практичні рекомендації при формуванні політики ціноутворення.

- піднімайте ціни, коли інші роблять інакше. Не вертайтеся назад заради конкурентного успіху, і ви будете збільшувати їх за певних обставин і ці дії будуть тоді більш помітні;

- не робіть цього одноразово, підвищуйте поступово, що менш помітно;

- не робіть цього часто. Покупці реагують на часті зміни;

- при піднятті ціни постарайтеся підвищити що-небудь, наприклад, рівень обслуговування, якість товару;

- зверніть увагу на ваші ключові витрати, пояснюйте вголос і правдиво те, що сталося.

Цінові стратегії, які використовують в якості бази прийняття рішення товарну і споживчу диференціацію:

1. Стратегія диференціації цін на взаємопов'язані товари. Використання широкого спектра цін на субститути, що доповнюють і комплектуючі товари. Маркетинговою метою даної стратегії є спонукання покупців до споживання.

Типовими умовами до застосування стратегії є такі: покупець – із середніми або високими доходами; товар – взаємопов'язані товари масового споживання; фірма – працює з широким спектром товарів.

Перевагою стратегії є можливість оптимізації продуктового портфеля.

Варіанти стратегії «диференціації цін на взаємопов'язані товари»:

а) висока ціна на найбільш ходовий товар (приманку, іміджевий товар) заповнює збільшення витрат на різноманітність асортименту і застосування низьких цін для дешевих або нових товарів (застосовується при продажу одягу, косметики, солодощів, сувенірів). Приклад. Бестселери з річним тиражем від 1 до 1,5 млн з'являються

на ринку тільки два-три рази на рік. Завдяки їм сукупний обсяг продажів збільшується в перші місяці на 10%. Таким бестселером була книга про пригоди Гаррі Поттера. Бестселери є безумовним товаром-приманкою на книжковому ринку.

б) низька ціна на основний товар номенклатури компенсується завищенням цін доповнюючих товарів. Приклад. На сьогоднішній день більшість чоловіків вважає за краще користуватися верстатами для гоління, а не електробритвою. Факт популярності верстатів для гоління майстерно використовується їх виробниками. Самі верстати стоять, як правило, відносно дешево. Але покупець, який придбав верстат, змушений за завищеною ціною купувати сумісні з ним леза.

в) випуск кількох версій товару для сегментів з різною еластичністю. Приклад. Тарифи на авіаквитки відрізняються сильною диференціацією. Наприклад, виділяють групу нормальних тарифів (не накладаються ніяких обмежень на перевезення). Вона поділяється на тарифи Першого, Бізнес класів і повний річний тариф економічного класу. У квитків цих тарифів – своя специфіка: вони, як правило, не мають обмежень ні за датами, ні за термінами дії, підлягають повному поверненню і вільному зміні дат і маршруту.

г) зв'язування в набір незалежних товарів за пільговою ціною (нижче, ніж ціни продажу окремих товарів). Добровільне зв'язування: придбання подарункового парфумерного набору обійдеться дешевше, ніж покупка всіх його компонентів окремо. Примусове зв'язування: при продажу літака використовується пакетне ціноутворення з урахуванням цін на інжиніринг, навчання персоналу.

2. Стратегія «цінових ліній».

Використання суттєвої диференціації цін на асортиментні види товару. Маркетингова мета стратегії – створення уявлення покупців про принципову відмінність в якості з урахуванням порогів їх цінової чутливості.

До типових умов застосування цієї стратегії належать такі: покупець – має високу цінову еластичність попиту; товар – має асортиментний набір і якість, складні для однозначного визначення споживачем; компанія – має досвідченого маркетолога, можливість проведення дорогих досліджень.

Перевагою стратегії є оптимізація продуктового портфеля, її недоліком є складність визначити психологічний бар'єр цін.

Психологічні бар'єри ціни визначають діапазон «довіри до цін». Встановлення цін на нижньому порозі викликає сумнів в якісному

недосконалість товару, на високому межі – в необхідності покупки. Як правило, компанія працює з товарами певного рівня якості (наприклад, середнього) у відповідному діапазоні цін. Маркетолог повинен відшукати в цьому діапазоні цінові інтервали, в рамках яких попит не змінюється при зміні цін (психологічна нееластичність попиту за ціною).

3. Стратегія «цінової дискримінації» – продаж одного товару різним клієнтам за різними цінами або надання цінових пільг деяким клієнтам. Обов'язковою умовою застосування є неможливість вільного або без додаткових витрат переміщення товару з «дешевого» ринку на «дорогий» (географічна, соціальна ізоляція).

Типовими умовами застосування цієї стратегії є такі: покупець – постійний клієнт, легко ідентифікується, еластичність попиту у різних споживачів суттєво різниться; товар – унікальний, який не має рівноцінних замінників; фірма – реальний або уявний (в уявленні споживачів) монополіст.

Перевага стратегії – в можливості оптимізація попиту в реальних умовах.

Різновиди стратегії «цінової дискримінації»:

а) пільги постійним партнерам, (з метою впровадження в посередницькі структури). Приклад. У компанії «А» є три категорії посередників: дилери, постійні партнери і дистриб'ютори. Їм надаються дискримінаційні знижки з рекомендованою для кінцевих користувачів ціни відповідно 50%, 55% і 60%.

б) різні ціни в залежності від часу користування, типу споживача (*Segment pricing*). Приклад. ЗАТ «В» надає електрику індивідуальним користувачам і організаціям за різними цінами.

Для успішної реалізації цієї цінової стратегії виробники повинні передбачити можливість з мінімальними витратами змінювати дизайн і конструкцію продукту відповідно до потреб різних груп споживачів.

4.3. Контрольні питання

1. Яким є зміст комплексного дослідження ринку?
2. Товарна політика підприємства, її зміст.
3. Ринки, їх види, особливості.
4. Зміст мерчандайзингу.
5. Заходи для стимулювання збуту на рівні споживачів.
6. Чинник, що впливають на ефективність маркетингу.

7. Чинник, які впливають на ціноутворення продукції (товару, послуги).
8. Ціноутворення на нові продукти.
9. Поширені в практиці діяльності підприємств цінові політики.

4.4. Питання для самостійної роботи

1. Організація сервісного обслуговування як елемент конкурентоспроможності фірми.
2. Якість послуги як конкурентна перевага компанії.
3. Вивчення задоволеності клієнтів після процесу надання послуги.
4. Особливості ціноутворення в різних галузях сфери послуг.
5. Зміна цін. Знижки, надбавки, облік непередбачених витрат. Цінова диференціація.
6. Шляхи зниження витрат надання послуги.
7. Класифікація ринкових посередників за галузевою спрямованістю.
8. Ринок корпоративних клієнтів та просування «*business-to-business*».

4.5. Тести

1. Проведення комплексних досліджень ринку, його аналіз, сегментування, позиціювання, є складовими

- A) маркетингового дослідження;
- B) операційної діяльності підприємства;
- C) інженерної служби компанії;
- D) служби матеріально-технічного забезпечення компанії.

2. До напрямів аналізу ринку компанії належать:

- A) вивчення місткості (ємності) ринку, його обсягів у регіональному і товарному розрізах;
- B) визначення якості товару, його споживних властивостей, відповідності вимогам ринку;
- C) всебічний аналіз споживача, його намірів, мотивацій, потреб і попиту;
- D) всі відповіді вірні.

3. Сегментування ринку це:

А) поділ усього ринку на окремі частини (сегменти), кожен з яких охоплює більш або менш однорідні групи потенційних покупців з приблизно однаковими споживчими перевагами і стереотипом поведінки;

В) процес, пов'язаний із оцінкою ефективності діяльності компанії;

С) складова операційної діяльності компанії;

Д) складовий елемент системи управління компанією.

4. Рівні сегментування:

А) стратегічне, продуктове, конкурентне (знаходження ринкової ніші);

В) макро- і мікрорівень;

С) коротко-, середньо- і довгострокове;

Д) вищий, середній, нижчий рівні.

5. Позичювання підприємства (товару) показує:

А) унікальну торговельну пропозицію підприємства (продукції);

В) визначає ступінь задоволення споживача продукцією;

С) визначає кількість рівнів управління компанією;

Д) є показником технологічної ефективності компанії.

6. Наступальна або атакуюча стратегія маркетингу

А) пов'язана з управлінням товарним асортиментом;

В) базується на обліку споживчої цінності й орієнтується на досягнення бажаного підприємством рівня задоволення очікувань споживачів;

С) це різниця між сукупною споживчою цінністю і сукупними витратами споживачів при придбанні товару;

Д) це загальна сума грошових, енергетичних і психологічних витрат, пов'язаних з придбанням товару.

7. Критерії поділу товарів:

А) за сферою, тривалістю використання; за рівнем матеріальності (товари і послуги);

- В) макро- і мікрорівень;
- С) коротко-, середньо- і довгострокове;
- Д) вищий, середній, нижчий рівні.

8. Основні засоби впливу на цільові сегменти ринку:

- А) реклама, стимулювання збуту, персональний продаж, зв'язки з громадськістю, прямий маркетинг;
- В) операційна складова діяльності підприємства;
- С) управлінська складова діяльності підприємства;
- Д) кадрова складова діяльності підприємства.

9. Головним чинником, що діє на ціну, є:

- А) конкуренція;
- В) операційна складова діяльності підприємства;
- С) управлінська складова діяльності підприємства;
- Д) кадрова складова діяльності підприємства.

10. Стратегії виведення товару на ринок:

- А) швидке «зняття вершків», повільне «зняття вершків», швидке проникнення на ринок, повільне проникнення на ринок;
- В) макро-, мікрорівні;
- С) коротко-, середньо-, довгострокові;
- Д) якісні і кількісні.

4.6. Рекомендована література

1. Балабанова Л.В. Маркетинг: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: Знання-Прес, 2004. 645 с.
2. Балабанова Л.В. та ін. Маркетинг – практикум: навч. посібник. Донецьк: ДонДУЕТ, 2001. 279 с.
3. Палига Є.М. Основи сучасного маркетингу: навч. посіб. Львів, 2007.
4. Голубков Е.П. Маркетинг: Словарь. Москва: Економіка: Дело Лтд, 1994. 159 с.
5. Гольдштейн Г.Я., Катаев А.В. Маркетинг. URL: <http://www.aup.ru>.

Тема 5. Фінансова звітність компанії, її аналіз

5.1. Мета, завдання та результати вивчення теми

Мета: формування знань стосовно методичних підходів до аналізу фінансових звітів компанії; системи управління грошовими потоками на підприємстві.

Завдання: підготовка здобувачів з питань:

- класифікації грошових потоків підприємства;
- видів політики управління грошовими потоками;
- структури фінансової звітності та показників її аналізу;

Результати вивчення дисципліни:

- розуміння відмінностей у класифікації грошових потоків підприємства;
- розуміння відмінностей у агресивній, помірній, консервативній політиках управління грошовими потоками підприємства;
- володіння складовими фінансової звітності компанії, методиками оцінювання її ефективності.

5.2. Зміст теми дисципліни

5.2.1. Управління грошовими потоками

Грошовий потік підприємства – це сукупність розподілених за окремими інтервалами певного періоду часу надходжень і виплат коштів, що генеруються його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний із факторами часу, ризику та ліквідності.

Грошові потоки класифікують за різними ознаками:

- за масштабами обслуговування господарського процесу: грошовий потік по підприємству в цілому; грошовий потік за окремими структурними підрозділами (центрами відповідальності); грошовий потік за окремими господарськими операціями;
- за видами господарської діяльності: грошовий потік від операційної діяльності; грошовий потік від фінансової діяльності; грошовий потік від інвестиційної діяльності;
- за спрямованістю руху грошових коштів: позитивний грошовий потік, від'ємний грошовий потік;

- за методом обчислення обсягу грошових потоків: валовий грошовий потік, чистий грошовий потік;
- за рівнем достатності обсягу грошових коштів: надлишковий грошовий потік, дефіцитний грошовий потік;
- за формами використання грошових коштів: готівковий грошовий потік, безготівковий грошовий потік;
- за можливістю забезпечення платоспроможності: ліквідний грошовий потік, неліквідний грошовий потік;
- за методом оцінки в часі: теперішній грошовий потік, майбутній грошовий потік та ін.

Головна мета управління грошовими потоками – забезпечення постійної фінансової рівноваги підприємства. Для досягнення мети вирішуються наступні завдання:

1. Формування достатнього обсягу грошових ресурсів підприємства відповідно до потреб його подальшої господарської діяльності.

2. Оптимізація розподілу сформованого обсягу грошових ресурсів підприємства зав видами господарської діяльності та напрямками використання.

3. Забезпечення високого рівня фінансової стійкості підприємства у процесі його розвитку.

4. Підтримання постійної платоспроможності підприємства.

5. Максимізація чистого грошового потоку, яка забезпечувала б задані темпи економічного розвитку підприємства на умовах самофінансування.

6. Забезпечення мінімізації втрат вартості грошових коштів у процесі їх господарського використання на підприємстві.

Політика управління грошовими потоками підприємства є складовою фінансової політики і охоплює наступні стадії (етапи):

– Забезпечення повного і достовірного обліку грошових потоків та формування необхідної звітності.

– Оцінка грошових потоків підприємства в попередньому періоді.

– Дослідження чинників, що впливають на формування грошових потоків.

– Обґрунтування типу політики управління грошовими потоками.

– Вибір напрямів та методів оптимізації грошових потоків підприємства, що забезпечують реалізацію обраної політики управління ними.

– Планування грошових потоків підприємства в розрізі їх окремих видів.

– Забезпечення ефективного контролю реалізації обраної політики управління грошовими потоками підприємства.

Стадія 1. Забезпечення повного і достовірного обліку грошових потоків та формування необхідної звітності. Управління грошовими потоками здійснюється на підставі інформаційних джерел, зокрема, фінансової звітності – Звіту про рух грошових коштів. Він складається двома методами – прямим і непрямим. Містить дані про формування грошового потоку (надходження та витрачання), чистого грошового потоку в розрізі операційної, фінансової та інвестиційної діяльності протягом року, залишки грошових коштів на початок та кінець року, зміну грошового потоку за рік. В Україні застосовується прямий метод складання Звіту. Для складання Звіту про рух грошових коштів непрямим методом потрібні дані синтетичного та аналітичного обліку за рахунками та субрахунками з обліку руху грошових коштів, розрахунків, прибутку тощо. На підприємствах обов'язки зі складання Звіту про рух грошових коштів можуть бути покладені на бухгалтерію або фінансову службу. Особи, які підписали звітність, несуть відповідальність за достовірність її показників.

Стадія 2. Оцінка грошових потоків підприємства у попередньому періоді. Оцінка грошових потоків здійснюється по підприємству в цілому, в розрізі видів діяльності, за центрами відповідальності. Оцінка передбачає наступну послідовність аналітичних процедур:

1. Дослідження динаміки загального обсягу грошового обігу підприємства. Застосовують наступні показники:

– Темпи приросту загального обсягу грошового обігу, темпи приросту активів підприємства, темпи приросту обсягів виробництва та реалізації продукції.

– Співвідношення темпів приросту обсягу грошових коштів та темпів приросту активів, обсягів виробництва і реалізації продукції.

– Питома вага грошового потоку в активах підприємства.

Зростання цього показника в динаміці свідчить про інтенсифікацію генерування грошових потоків підприємства в ході здійснення господарської діяльності.

- Питома вага грошового обігу на одиницю реалізованої продукції;
- Тривалість грошового обігу з операційної діяльності;
- Тривалість циклу грошового обігу (фінансового циклу) підприємства.

2. Дослідження динаміки обсягу та структури формування позитивного грошового потоку підприємства в розрізі окремих джерел. Розраховується шляхом розрахунку коефіцієнту участі операційної діяльності у формуванні позитивного грошового потоку підприємства.

3. Дослідження динаміки обсягу та структури від'ємного грошового потоку підприємства за окремими напрямками витрат.

Розраховується з використанням коефіцієнту участі інвестиційної діяльності у формуванні від'ємного грошового потоку підприємства.

4. Оцінка збалансованості позитивного й від'ємного грошових потоків за загальним обсягом по підприємству в цілому.

Індикатором незбалансованості окремих видів грошових потоків, що генерує погіршення фінансової позиції підприємства за рівнем його платоспроможності, виступає зменшення суми грошових коштів на кінець періоду.

5. Дослідження динаміки формування чистого грошового потоку.

Чистий грошовий потік – найважливіший показник оцінки результативності всього фінансового менеджменту, спрямованого на зростання ринкової вартості підприємства, тому важливими є темпи приросту чистого грошового потоку та рівень його якості.

Висока якість чистого грошового потоку характеризується зростанням питомої ваги чистого прибутку, отриманого за рахунок збільшення доходу від реалізації продукції та зниження її собівартості, низька якість – за рахунок збільшення частки чистого прибутку від інших .

Рекомендовано розраховувати показник за три останні роки.

6. Дослідження рівномірності формування грошових потоків підприємства за окремими інтервалами даного періоду часу.

Об'єктами аналізу рівномірності грошових потоків підприємства є: загальний обсяг грошового обігу; загальна сума позитивного грошового потоку; загальна сума від'ємного грошового потоку; загальна сума чистого грошового потоку, сума чистого прибутку, триманого від реалізації продукції. Розмір часових інтервалів не повинен перевищувати 1 місяць. Для розрахунку рівномірності формування грошових потоків використовують середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації.

7. Дослідження синхронності формування позитивного й від'ємного грошових потоків.

Потреба в оцінці синхронності грошових потоків зумовлена формуванням тимчасово вільних коштів або їхнього дефіциту в умовах високої нерівномірності формування грошових потоків у розрізі окремих часових інтервалів. Тимчасово вільні грошові кошти мають характер непродуктивних активів підприємства, можуть розглядатися як резерв підвищення ефективності організації грошових потоків у наступному періоді. Тимчасовий дефіцит грошових коштів, пов'язаний з несинхронністю формування грошових потоків, генерує ризики неплатоспроможності, несучи загрозу банкрутства. Для оцінки синхронності застосовується коефіцієнт кореляції позитивного й від'ємного грошового потоку в даному періоді.

8. Дослідження ліквідності грошових потоків.

9. Оцінка ефективності грошових потоків підприємства.

Стадія 3. Дослідження чинників, що впливають на формування грошових потоків. На формування грошових потоків впливають як зовнішні так і внутрішні чинники (табл. 5.1):

Таблиця 5.1.

Чинники впливу на формування грошових потоків підприємства

Групи чинників	Види чинників	Зміст
Зовнішні	Кон'юнктура товарного ринку	Підвищення кон'юнктури ринку зумовлює зростання позитивного грошового потоку, а її спад – зниженню ліквідності (брак коштів)
	Кон'юнктура фондового ринку	Вплив на можливості формування грошового потоку за рахунок емісії акцій і облігацій підприємства, обсягу грошових потоків, що генеруються портфелем цінних паперів, у формі отримуваних відсотків та

		дивідендів
	Система оподаткування підприємства	Податкові платежі становлять значну частину від'ємного грошового потоку, тому зміни в системі оподаткування спричиняють відповідні зміни в обсязі та характері цього потоку грошових коштів
	Усталена практика кредитування постачальників та покупців продукції	Форма розрахунків (передплата, оплата готівкою) впливають на формування як позитивного так і від'ємного грошового потоку
	Система здійснення розрахункових операцій	Характер розрахункових операцій (чеками, акредитивами, векселем, готівкою) прискорює (готівкою) або уповільнює грошовий потік у часі
	Доступність фінансового кредиту	Визначається кон'юнктурою кредитного ринку, впливає на формування позитивного (при отриманні фінансового кредиту), так і від'ємного (при обслуговуванні кредиту) грошового потоку
	Можливість залучення коштів безвідплатного цільового фінансування	Державні підприємства формують позитивний грошовий потік без відповідного від'ємного, що позитивно впливає на зростання суми чистого грошового потоку
Внутрішні	Життєвий цикл підприємства	На різних стадіях життєвого циклу формуються різні обсяги грошових потоків, їх види (за джерелами формування та напрями використання)
	Тривалість операційного циклу	Коротший цикл забезпечує більший обсяг коштів, більшу інтенсивність як позитивного так і від'ємного грошових потоків підприємства
	Невідкладність інвестиційних програм	Формує потребу в обсязі відповідного від'ємного грошового потоку, одночасно збільшуючи необхідність формування позитивного грошового потоку
	Сезонність виробництва й реалізації продукції	Істотно впливає на формування грошових потоків підприємства
	Амортизаційна політика підприємства	Амортизаційні потоки як самостійний елемент формування ціни продукції справляють значний вплив на обсяг позитивного грошового потоку

	Коефіцієнт операційного левериджу	Справляє істотний вплив на пропорції темпів зміни обсягу чистого грошового потоку й обсягу реалізації продукції
	Фінансовий менталітет власників і менеджерів підприємства	Вибір консервативних помірних або агресивних принципів фінансування активів визначає структуру видів грошових потоків підприємства

Стадія 4. Обґрунтування типу політики управління грошовими потоками

На основі аналізу грошових потоків в попередньому періоді та виявлених чинників впливу на зміну їх обсягу та структури здійснюється обґрунтування типу політики управління грошовими потоками.

Типи політики управління грошовими потоками:

– агресивна політика – високі темпи нарощування обсягів надходження коштів переважно з позикових джерел при порівняно невисокому рівні реінвестування чистого грошового потоку. Забезпечує формування грошового потоку в обсязі, необхідному для розвитку підприємства, досягнення високої рентабельності власного капіталу, але генерує високий рівень ризиків порушення фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

– помірна політика – зважені пропорції залучення власних та позикових (переважно довгострокових кредитів та позик) коштів для забезпечення розвитку господарської діяльності підприємства. Хоча темпи розвитку господарської діяльності підприємства дещо нижчі, ніж за агресивної політики, рівень фінансових ризиків, пов'язаних із формуванням грошових потоків, перебуває в межах середніх значень.

– консервативна політика – мінімізація обсягів залучення коштів із позикових джерел, для забезпечення потрібних темпів розвитку господарської діяльності використання переважно чистого грошового потоку, який спрямовується в основному на реінвестування. При стримані темпів розвитку господарської діяльності мінімізація рівня фінансових ризиків, пов'язаних з формуванням грошових потоків.

Стадія 5. Вибір напрямів і методів оптимізації грошових потоків підприємства, що забезпечують реалізацію обраної політики управління ними.

Оптимізація грошових потоків підприємства є однією з найважливіших функцій управління грошовими потоками,

спрямованої на підвищення їх ефективності в майбутньому періоді. В процесі даної стадії управління вирішуються наступні завдання:

- виявлення та реалізація резервів, що дають змогу знизити залежність підприємства від зовнішніх джерел залучення коштів;
- забезпечення повнішої збалансованості позитивних та від’ємних грошових потоків у часі й за обсягами;
- забезпечення тіснішого взаємозв’язку грошових потоків за видами господарської діяльності підприємства;
- підвищення суми та якості чистого грошового потоку, що генерується господарською діяльністю підприємства.

Стадія 6. Планування грошових потоків підприємства в розрізі їх окремих видів.

Планування грошових потоків має прогностичний характер через невизначеність низки його вихідних передумов. Планування здійснюється у формі багатоваріантних планових розрахунків цих показників при різних сценаріях розвитку окремих чинників.

Стадія 7. Забезпечення ефективного контролю реалізації обраної політики управління грошовими потоками підприємства. Об’єктами контролю є виконання встановлених планових завдань із формування обсягу коштів та їх витрачання по передбаченим напрямках; рівномірність формування грошових потоків у часі; контроль ліквідності грошових потоків та їх ефективності. Ці показники контролюються в процесі моніторингу поточної фінансової діяльності підприємства.

Планування грошових потоків

Планування грошових потоків здійснюється на підставі документу – плану надходжень і витрачання грошових коштів, який є однією з основних форм поточного фінансового плану. План надходжень і витрачання грошових коштів складається на майбутніх рік помісячно для забезпечення обліку сезонних коливань грошових потоків підприємства.

Основною метою розробки плану надходження та витрачання грошових коштів є прогнозування у часі валового та чистого грошових потоків підприємства в розрізі окремих видів його господарської діяльності та забезпечення постійної платоспроможності на всіх етапах планового періоду.

План надходження й витрачання грошових коштів становить лише загальну основу управління грошовими потоками підприємства. Високий динамізм цих потоків їх залежність від значної кількості

чинників короткострокової дії визначають необхідність розробки планового фінансового документа, що забезпечував би щоденне управління надходженням і витрачанням грошових коштів підприємства. Таким документом є платіжний календар.

Платіжний календар як ефективний і надійний інструмент оперативного управління грошовими коштами дає змогу:

– звести прогностні варіанти плану надходження та витрачання коштів до одного реального завдання з формування грошових потоків підприємства в рамках одного місяця;

– максимально синхронізувати позитивний і від’ємний грошові потоки, підвищити тим самим ефективність грошового обігу підприємства;

– забезпечити пріоритетність платежів підприємства за критерієм їх впливу на кінцеві результати його фінансової діяльності;

– максимально забезпечити необхідну абсолютну ліквідність грошового потоку підприємства, тобто його платоспроможність у рамках короткострокового періоду;

– включити управління грошовими потоками в систему оперативного контролінгу фінансової діяльності підприємства.

Основною метою розробки платіжного календаря є встановлення конкретних строків надходження коштів та платежів підприємства й доведення їх до конкретних виконавців у формі планових завдань.

Платіжний календар будується в розрізі двох розділів: графіка майбутніх платежів і графіка майбутніх надходжень коштів. Часовий графік платежів у платіжному календарі визначається зазвичай як щоденний, хоча окремі види цього планового документа можуть мати й іншу періодичність – щотижневу або щодакдану.

Платіжні календарі диференціюються в розрізі окремих видів господарської діяльності підприємства, а також різних типів центрів відповідальності. В залежності від обсягу та специфіки господарської діяльності підприємства можуть доповнювати платіжні календарі показниками. Конкретний перелік видів платіжних календарів підприємство встановлює самостійно з урахуванням вимог ефективності управління грошовим обігом.

Платіжні календарі за видами діяльності:

Операційна діяльність:

- Податковий платіжний календар (розробляється по підприємству в цілому, містить розділ «Графік податкових платежів»)

- Календар інкасації дебіторської заборгованості (розробляється по підприємству в цілому, містить розділ «Графік надходження грошових коштів»)

- Календар обслуговування фінансових кредитів (розробляється по підприємству в цілому, містить розділ «Графік виплат, пов'язаних з обслуговуванням фінансового кредиту»)

- Календар виплат заробітної плати (розробляється за підрозділами, містить «Графік виплат заробітної плати»)

- Календар (бюджет) формування виробничих запасів (розробляється для відповідних центрів витрат, містить розділ «Графік платежів, пов'язаних з формуванням виробничих запасів»)

- Календар (бюджет) управлінських витрат (містить розділ «Графік платежів із загальногосподарського управління») Календар (бюджет) реалізації продукції (розробляється в розрізі центрів прибутку підприємства й містить два розділи «Графік надходження платежів за реалізовану продукцію», «Графік витрат, що забезпечують реалізацію продукції»)

Інвестиційна діяльність:

- Календар (бюджет) формування портфеля довгострокових фінансових інвестицій (містить два розділи «Графік витрат на придбання різних довгострокових фінансових інструментів інвестування», «Графік надходження дивідендів та відсотків за довгостроковими фінансовими інструментами інвестиційного портфеля»)

- Календар (капітальний бюджет) реалізації програми реальних інвестицій (розробляється в цілому по підприємству, містить два розділи «Графік капітальних витрат» в розрізі придбання основних засобів та нематеріальних активів, «Графік надходження інвестиційних ресурсів» у розрізі окремих їх джерел)

- Календар (капітальний бюджет) реалізації окремих інвестиційних проектів (розробляється за центрами відповідальності)

Фінансова діяльність:

- Календар (бюджет) емісії акцій (містить розділи «Графік платежів, що забезпечують підготовку емісії акцій» при розробці до початку продажу акцій на первинному фондовому ринку, «Графік надходження грошових коштів від емісії акцій» та «Графік платежів, що забезпечують продаж акцій» при розробці календаря на період продажу акцій)

- Календар (бюджет) емісії облігацій (розробляється з певною періодичністю, має ті ж розділи, що і календар (бюджет) емісії акцій)

- Календар амортизації основного боргу за фінансовими кредитами (містить розділ «Графік амортизації основного боргу» , показники диференціюють в розрізі кожного кредиту, що підлягає погашенню)

5.2.2.Аналіз фінансових звітів

Фінансова звітність – основа для прийняття управлінських фінансових рішень. Фінансова звітність є головним інформаційним джерелом для аналізу стану фінансів підприємства. Вона являє сукупність показників, що характеризують фінансовий стан, фінансові результати діяльності, рух грошових потоків, власний капітал підприємства та його зміни в розрізі господарських операцій. Саме ці показники використовуються для розробки, обґрунтування, прийняття та реалізації найважливіших фінансових рішень керівництвом суб'єкта господарювання.

Фінансові рішення – це рішення щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами для його функціонування і розвитку, а також рішення, що безпосередньо чи опосередковано стосуються забезпечення ефективного використання сформованого капіталу.

Показники фінансової звітності виступають важливим елементом обліково-аналітичного забезпечення фінансового менеджменту. Метою складання фінансової звітності є надання користувачам для прийняття рішень повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства. Достовірне подання вимагає правдивого подання впливу операцій, інших подій та умов відповідно до визначень та критеріїв визнання для активів, зобов'язань, доходу та витрат.

Для досягнення цієї мети фінансова звітність надає таку інформацію про суб'єкт господарювання: а) активи; б) зобов'язання; в) власний капітал; г) дохід та витрати, у тому числі прибутки та збитки; г) внески та виплати власникам, які діють згідно з їхніми повноваженнями власників; д) грошові потоки. Ця інформація, разом з іншою інформацією у примітках до фінансової звітності , допомагає

користувачам фінансової звітності спрогнозувати майбутні грошові потоки суб'єкта господарювання і, зокрема, їх час та вірогідність.

Фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо:

- придбання, продажу та володіння цінними паперами;
- участі в капіталі підприємства;
- оцінки якості управління;
- оцінки здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання;
- забезпеченості зобов'язань підприємства;
- визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу;
- регулювання діяльності підприємства тощо.

Склад фінансової звітності встановлено відповідно до НП(С)БО №1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» і охоплює наступні звіти:

- баланс (звіт про фінансовий стан) (складається щоквартально на кінець періоду) (ф. №1 «Баланс»);
- звіт про сукупні доходи (складається щоквартально за звітний та минулий періоди) (ф. №2 «Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)»);
- звіт про рух грошових коштів (складається за звітний та минулий річний періоди) (ф. №3 «Звіт про рух грошових коштів»);
- звіт про зміни у власному капіталі (складається за річний період) (ф. №4 «Звіт про власний капітал»);
- примітки, що містять стислий виклад суттєвих облікових політик та інші пояснення (ф. №5 «Примітки до річної фінансової звітності»).

Суб'єкти господарювання, що застосовують міжнародні стандарти фінансової звітності, складають форми фінансових звітів відповідно до вимог МСФЗ та МСБО, отже форма № 5 ними не вирисовується, а формується цілий додаток приміток та пояснень за найважливішими статтями звітів та господарськими операціями, що мали вплив на них у звітному періоді.

Основні складові фінансового аналізу діяльності підприємства:

- горизонтальний фінансовий аналіз, який проводиться з метою вивчення динаміки окремих фінансових показників, розрахованих за даними фінансової звітності за певний період часу. Розраховуються абсолютні і відносні зміни, темпи росту (приросту) окремих

показників (доходу, витрат, активів тощо) заряд періодів і визначаються загальні тенденції їх змін;

– вертикальний фінансовий аналіз, який базується на порівнянні питомої ваги окремих структурних складових;

– порівняльний фінансовий аналіз, який проводиться для зіставлення планових та фактичних показників, фактичних та нормативних (галузевих, загальних) показників. Порівнюються такі показники, як: обсяг реалізації продукції, собівартість продукції, ціни на готову продукцію тощо;

– аналіз фінансових коефіцієнтів, який полягає у зіставленні показників звітності та/або фінансового плану з метою розрахунку коефіцієнтів: коефіцієнт платоспроможності (ліквідності), оцінки оборотності активів, фінансової стабільності підприємства тощо;

– факторний фінансовий аналіз, який проводиться для оцінки впливу окремих чинників на рівень відповідних результативних показників.

Аналіз балансу (звіту про фінансовий стан)

Основним джерелом інформації для фінансового аналізу підприємства є бухгалтерський баланс (форма №1). Бухгалтерський баланс – це найбільш інформативна форма для аналізу фінансового стану, найважливіша форма фінансової звітності, звіт про фінансовий стан підприємства, який відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал.

Баланс складається за уніфікованою формою. Бухгалтерський баланс є основою фінансової звітності про результати господарської та фінансової діяльності підприємства за певний період, основним джерелом інформації про майновий і фінансовий стани суб'єктів господарювання, а також інформаційною базою для зовнішніх і внутрішніх користувачів. Крім того, форма балансу дозволяє визначити зміну фінансового стану та результатів діяльності підприємства порівняно з попереднім періодом. Він інформує про те, скільки капіталу використовується на підприємстві (вартість підприємства); як фінансується підприємство (джерела надходження засобів, питома вага залучених засобів у них).

За даними балансу виявляються недоліки в роботі та фінансовому стані підприємства, їх причини, а також розробляються заходи щодо їх усунення. Також дані бухгалтерського балансу дають можливість контролювати правильність використання коштів цільового призначення. Бухгалтерський баланс складається у вигляді

двосторонньої таблиці, в якій засоби підприємства характеризуються за їх складом та джерелами. По складу засоби підприємства (активи) в бухгалтерському балансі поділяються на необоротні та оборотні, а за джерелами – на власні та зобов'язання.

Активи в балансі розміщені за принципом зростання ліквідності згори до низу, пасиви – за принципом скорочення термінів повернення капіталу. Метою складання балансу є надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату. У балансі відображаються активи, зобов'язання та власний капітал підприємства. Актив відображається в балансі за умови, що оцінка його може бути достовірно визначена і очікується отримання в майбутньому економічних вигод, пов'язаних з його використанням. Зобов'язання відображаються в балансі, якщо його оцінка може бути достовірно визначена та існує ймовірність зменшення економічних вигод у майбутньому внаслідок його погашення. Власний капітал відображається в балансі одночасно з відображенням активів або зобов'язань, які призводять до його зміни. Характеристику про якісні зміни в структурі майна підприємства можна отримати за допомогою вертикального та горизонтального аналізу звітності. Від того, які асигнування вкладені в основні та оборотні засоби, скільки їх знаходиться в сфері виробництва і сфері обігу, в грошовій та матеріальній формі, залежить фінансовий стан підприємства та ефективність його діяльності.

Негативним є як нестача, наприклад, запасів чи матеріалів, грошових коштів, так і утворення їх надлишків, що не можуть бути задіяні в виробництві. Фінансовий стан підприємства суттєво залежить від правильності вкладення фінансових ресурсів у активи, величина і структура яких перебувають і постійній зміні в процесі функціонування підприємства. Оцінку якісних змін в динаміці і структурі майна та джерел його фінансування можна отримати за допомогою вертикального (структурного) та горизонтального (динамічного) аналізу звітності. Вертикальний аналіз активів відображає структуру майна підприємства.

Показники структури визначаються у відсотках до валюти балансу. Відносні показники певною мірою згладжують негативний вплив інфляційних процесів, які суттєво утруднюють зіставлення абсолютних показників у динаміці. Горизонтальний аналіз активів звітності відображає зміни у складі майна підприємства протягом

певного періоду. Показники динаміки визначаються шляхом розрахунку абсолютних і відносних відхилень кожної статті активу балансу звітного періоду від базового. Структура розміщення майна дає загальне уявлення про фінансовий стан підприємства. Вона показує частку кожного елемента в активах. Однак сама по собі структура майна не визначає фінансового стану підприємства, а лише оцінює стан активів. Аналіз динаміки складу і структури майна дає можливість встановити розмір абсолютного та відносного приросту чи зменшення всього майна підприємства й окремих його видів.

Приріст (зменшення) активу свідчить про розширення (звуження) діяльності підприємства. Показники структурної динаміки відображають частку участі кожного виду майна в загальній зміні сукупних активів. Їх аналіз дає змогу зробити висновок про те, в які активи вкладені знову залучені фінансові ресурси чи які активи зменшились за рахунок впливу фінансових ресурсів.

Для того, щоб зробити точні висновки про причини зміни певних пропорцій в структурі активів, необхідно провести більш детальний аналіз розділів і окремих статей активу балансу, зокрема оцінити стан виробничого потенціалу підприємства, ефективність використання основних засобів і нематеріальних активів, швидкість обороту поточних активів тощо.

Аналіз пасивів підприємства є невід'ємною частиною комплексного фінансового аналізу, розкриває склад і структуру джерел фінансування активів. Метою аналізу пасивів підприємства є визначення політики фінансування операційної і інвестиційної діяльності. Завдяки аналізу пасивів можна з'ясувати такі важливі характеристики фінансового стану підприємства як:

- а) ступінь фінансової залежності від позикового капіталу,
- б) рівень фінансових ризиків,
- в) рівень контролю акціонерів над фінансовими ресурсами підприємства,
- г) характер боргової політики (взаємовідносини з кредиторами, банками, постачальниками);
- д) рівень капіталізації;
- є) ознаки наявності фінансової кризи.

Основними напрямками аналізу пасивів балансу є: аналіз динаміки пасивів, який проводиться з метою виявлення тенденцій позитивних і негативних змін у джерелах формування фінансових ресурсів; аналіз структури пасивів, який проводиться з метою

визначення рівня залежності від кредиторів, рівня ризикованості фінансування, рівня фінансової автономії, рівня диверсифікованості джерел фінансування тощо; коефіцієнтний аналіз, який є доповненням до аналізу динаміки і структури, надає більш глибоку інформацію стосовно стійкості, ризикованості і якості формування капіталу підприємства.

Аналіз звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід) Звіт про фінансові результати (сукупний дохід) призначений для обчислення чистого прибутку (збитку) звітного періоду. Головна мета звіту про фінансові результати – продемонструвати менеджерам та зовнішнім користувачам, які доходи отримало підприємство та які воно мало витрати за певний звітний (обліковий період). Отже, зазначений звіт стосується лише певного періоду. Загальною формою розрахунку фінансового результату є формула:

$$\text{Дохід} - \text{Витрати} = \text{Прибуток (Збиток)}$$

Доходи і витрати, відповідно до принципу нарахування та відповідності доходів витрат, передбаченого ст. 4 Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні» та МСФЗ, – визнаються за принципом нарахування. а умови, що оцінка доходу може бути достовірно визначена, дохід у Звіті про фінансові результати відображається в момент надходження активу або погашення зобов'язання, які призводять до збільшення власного капіталу підприємства (крім зростання капіталу за рахунок внесків учасників).

За умови, що оцінка витрат може бути достовірно визначена, витрати відображаються у Звіті про фінансові результати в момент вибуття активу або збільшення зобов'язання, які призводять до зменшення власного капіталу підприємства (крім зменшення капіталу за рахунок його вилучення або розподілу власниками).

Доходи і витрати наводяться у Звіті про фінансові результати з метою визначення чистого прибутку. Фінансові результати у звіті визначаються і відображаються в розрізі звичайної діяльності. Метою складання звіту про фінансові результати є надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про доходи, витрати, прибутки і збитки від діяльності підприємства за звітний період. Звіт про фінансові результати складається з чотирьох розділів:

I. Фінансові результати – в цьому розділі виділяються показники, які дають змогу визначити фінансовий результат від в цілому та в розрізі видів діяльності.

II. Сукупний дохід – розділ відображує доходи внаслідок зміни у власному капіталі протягом звітного періоду (дооцінка (уцінка) необоротних активів; дооцінка (уцінка) фінансових інструментів; накопичені курсові різниці; частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств; інший сукупний дохід)

III. Елементи операційних витрат – цей розділ дає можливість проаналізувати структуру витрат на виробництво, управління і збут та інших операційних витрат за економічними елементами. У цьому розділі відображають витрати операційної діяльності: матеріальні витрати, витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизацію, інші операційні витрати.

IV. Розрахунок показників прибутковості акцій – цей розділ заповнюється лише акціонерними товариствами.

Прибуток на акцію використовується для оцінки минулих результатів операційної діяльності підприємства з метою формування висновку щодо його потенціалу і прийняття рішень про інвестиції. Його економічний зміст полягає в розкритті ефективності (прибутковості) використання підприємством ресурсів, наданих власниками його звичайних акцій.

Для проведення аналізу фінансових результатів підприємства використовують наступні методи аналізу звітності: горизонтальний, вертикальний і факторний. Для отримання об'єктивних результатів необхідно провести аналіз в наступній послідовності:

- 1) аналіз динаміки абсолютних показників за звичайними видами діяльності;
- 2) аналіз структури звіту про фінансові результати;
- 3) аналіз динаміки видів прибутку;
- 4) аналіз використання чистого прибутку;
- 5) факторний аналіз прибутку (валового прибутку, операційного прибутку прибутку від звичайної діяльності до оподаткування, чистого прибутку);
- 6) аналіз впливу облікової політики на показники звіту про фінансові результати;
- 7) аналіз показників рентабельності підприємства;
- 8) планування фінансових результатів на основі результатів аналізу і планів розвитку підприємства.

Аналіз динаміки звіту про фінансові результати передбачає зіставлення змін в часі кожної статті доходів, витрат і прибутків підприємства.

Аналіз звіту про рух грошових коштів. Звіт про рух грошових коштів відображає надходження і витрату грошових коштів та їх еквівалентів за звітний період. Звіт про рух грошових коштів надає додаткову інформацію для користувачів фінансової звітності щодо змін, що сталися у балансі підприємства, а також відносно того, наскільки суттєвими є статті доходів та витрат, що були отримані та сплачені грошовими коштами.

Крім того, Звіт про рух грошових коштів, у поєднанні з іншими фінансовими звітами, надає змогу:

1. Оцінити здатність підприємства генерувати майбутні позитивні грошові потоки.

2. Зробити висновки щодо спроможності підприємства погашати свої зобов'язання та сплачувати дивіденди.

3. Пояснити причину існування різниці між прибутком у Звіті про фінансові результати та грошовими надходженнями і платежами.

4. Оцінити грошові та негрошові операції підприємства, що відносяться до інвестиційної та фінансової діяльності.

Основною метою складання Звіту про рух грошових коштів є надання користувачам фінансової звітності повної, правдивої та неупередженої інформації про зміни, що відбулися у грошових коштах підприємства та їх еквівалентах за звітний період (далі – грошові кошти).

Інформація про зміни в грошових коштах – це інформація про джерела надходжень грошових коштів протягом звітного періоду та напрями їх використання. Рух коштів відображається в звіті про рух грошових коштів в розрізі трьох видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової.

Процес складання звіту про рух грошових коштів являє собою послідовність наступних етапів:

1. Визначення зміни залишків грошових коштів та їх еквівалентів;

2. Визначення руху грошових коштів в результаті операційної діяльності;

3. Визначення руху грошових коштів в результаті інвестиційної діяльності;

4. Визначення руху грошових коштів в результаті фінансової діяльності;

5. Подання отриманої інформації у формі звіту про рух грошових коштів.

Відповідно до міжнародних стандартів бухгалтерського обліку для складання Звіту про рух грошових коштів можуть застосовуватись такі методи:

1) прямий метод – за яким розкриваються основні види валових надходжень грошових коштів чи валових виплат грошових коштів із розкриттям конкретних джерел та напрямів використання;

2) непрямий метод – за яким чистий прибуток (збиток) коригується відповідно до впливу: а) операцій не грошового характеру; б) будь-яких відрахувань або нарахувань минулих чи майбутніх надходжень грошових коштів, що відносяться до операційної діяльності; в) будь-яких відрахувань або нарахувань минулих чи майбутніх виплат грошових коштів, що відносяться до операційної діяльності; г) статей доходу або витрат, пов'язаних із рухом грошових коштів від інвестиційної чи фінансової діяльності.

Аналіз руху потоків грошових коштів дає змогу вивчити їх динаміку, визначити суму перевищення надходжень над видатками, що дозволяє робити висновки про можливість внутрішнього самофінансування. Такий аналіз інформує про наявність у підприємства коштів для придбання необхідних засобів виробництва, погашення боргів, фінансування своєї діяльності.

Головна мета аналізу грошових потоків полягає в оцінці здатності підприємства заробляти грошові кошти визначеного розміру в певні строки, необхідні для здійснення запланованих витрат. Для цього необхідно вирішити такі задачі:

- вивчення обсягів та джерел грошових коштів підприємства;
- дослідження основних напрямів використання грошових коштів; аналіз достатності власних коштів для здійснення інвестиційної діяльності;
- з'ясування причин розходження між величиною отриманого прибутку та фактичною наявністю грошових коштів;
- досягнення фінансової оптимізації.

Аналіз руху грошових коштів полягає, головним чином, у визначенні моментів і розмірів грошових надходжень і видатків. Ключовим моментом аналізу грошових потоків є розрахунок чистого грошового потоку від операційної діяльності. На основі даних про грошові потоки визначається фінансова гнучкість підприємства, тобто його здатність генерувати грошові кошти для своєчасного реагування на різкі зміни конкурентного і ринкового середовища, непередбачувані потреби і можливості.

Відсутність мінімально необхідного запасу грошових коштів може свідчити про фінансові ускладнення. Надлишок грошових коштів може бути ознакою того, що підприємство має збитки, причому причина цих збитків може бути пов'язана як з інфляцією та знеціненням грошей, так із втраченими можливостями їх вигідного розміщення і отримання додаткових доходів. В будь-якому випадку саме аналіз грошових потоків дозволить встановити реальний фінансовий стан на підприємстві. Аналіз грошових потоків є одним з ключових моментів аналізу фінансового стану підприємства, оскільки завдяки йому вдається з'ясувати, чи спроможне підприємство організувати управління грошовими потоками так, щоб в будь-який момент у розпорядженні підприємства була достатня кількість грошових коштів.

Аналіз звіту про власний капітал. Інформація, відображена в першому розділі пасиву балансу «Власний капітал», показує загальну картину стану власного капіталу та його окремих позицій на початок та кінець звітного періоду. На основі цієї інформації можна провести поверховий аналіз показників, в основі розрахунку яких є власний капітал.

Розшифрування першого розділу пасиву балансу, яке дає змогу фінансовому аналітику дійти висновків щодо змін, які відбулися в складі власного капіталу підприємства, причини цих змін та існуючі тенденції, міститься у звіті про власний капітал. Звіт складається у формі шахової таблиці в розрізі статей, які включаються до складу першого розділу пасиву балансу та причин їх зміни.

Шаховий принцип побудови звіту передбачає розміщення по горизонталі елементів (статей) власного капіталу, а по вертикалі – основних операцій, які можуть призвести до зміни окремих статей і власного капіталу в цілому. Метою складання звіту про власний капітал є розкриття інформації про зміни у складі власного капіталу підприємства протягом звітного періоду.

На стан і тенденції зміни власного капіталу підприємства впливають і показники його фінансового стану, зокрема, показники (коефіцієнти) фінансової стійкості, ліквідності і платоспроможності, ділової і ринкової активності і показники рентабельності. Основні фінансові коефіцієнти відображені в табл. 10.5. Фінансова стійкість підприємства – одна з найважливіших характеристик його діяльності та фінансово-економічного добробуту. Фінансова стійкість має характеризуватися таким станом фінансових ресурсів, який би

відповідав вимогам ринку і водночас задовольняв потреби розвитку підприємства

Платоспроможність – це можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання. Іншими словами, це постійна наявність грошових коштів та їх еквівалентів, достатніх для погашення кредиторської заборгованості, що вимагає негайної сплати. Платоспроможність є зовнішнім проявом фінансової стійкості підприємства.

Ліквідність – це здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші. Ліквідність можна охарактеризувати як здатність підприємства перетворювати свої активи в грошові кошти для покриття своїх необхідних платежів з настанням їх термінів та швидкість здійснення цього. Рівень ліквідності активів визначається тривалістю періоду часу, протягом якого певний актив може бути перетворено на грошові кошти.

Чим коротшим є період трансформації активу у грошові кошти, тим вищим є рівень ліквідності активу. Ефективність роботи підприємства визначається не лише високою прибутковістю. Дуже важливим є те, яким чином підприємство керує своїми ресурсами, яку кількість ресурсів воно використовує для досягнення прибутковості та які грошові потоки при цьому генерує. Рівень використання ресурсів підприємства, швидкість та інтенсивність їх обертання визначається показниками ділової активності. Кількісні критерії ділової активності характеризуються системою абсолютних і відносних показників.

До абсолютних показників належать: обсяг реалізованої продукції, товарів, робіт, послуг; прибуток; величина авансованого капіталу; розмір оборотних активів; інтенсивність руху грошових потоків тощо. Ці показники доцільно порівнювати в динаміці за певний проміжок часу. Відносними показниками ділової активності є показники оборотності активів.

Рентабельність – це відносний показник, що відображає ступінь прибутковості господарської діяльності підприємства. Під час аналізу рентабельності підприємства чи продукції мають бути досліджені як поточні рівні рентабельності, так і динаміка їх змін. Показники рентабельності дуже важливі при комплексному аналізі його діяльності. На підставі аналізу рентабельності підприємства

проводиться інвестиційна політика, а на підставі аналізу рентабельності продукції – політика ціноутворення.

Рентабельність дає уявлення про відношення між отриманим результатом і використаними ресурсами, і, відповідно, про ефективність діяльності підприємства. Джерелом інформації для аналізу рентабельності є всі форми фінансової звітності. Зростання показників рентабельності в динаміці свідчить про підвищення ефективності діяльності підприємства.

5.3.Контрольні питання

1. Зміст і класифікація грошових потоків.
2. Політика управління грошовими потоками на підприємстві, її зміст, етапи.
3. Чинники впливу на формування грошових потоків підприємства, їх зміст.
4. Платіжний календар як елемент управління грошовими потоками.
5. Складові фінансової звітності.
6. Підходи до аналізу балансу підприємства.
7. Аналіз звіту про фінансові результати.
8. Аналіз звіту про рух грошових коштів.
9. Аналіз звіту про власний капітал.
10. Методика розрахунку платоспроможності підприємства і його ліквідності.

5.4.Питання для самостійної роботи

1. Формування механізму управління грошовими потоками підприємства.
2. Підходи до управління грошовими потоками та їх облікова інтерпретація.
3. Характеристика концепцій та підходів дослідників до управління грошовими потоками підприємства.
4. Системний підхід до управління грошовими потоками підприємств.
5. Суть, об'єкт та підсистеми управління прибутку.
6. Види прибутку та методику їх розрахунку.

7. Маржинальний операційний прибуток, особливості його формування.

8. Операційний леверидж: суть показника, його практична складова.

9. Класифікація активів.

10. Методика визначення вартості капіталу, її суть.

5.5.Тести

1. Грошовий потік підприємства – це:

А) сукупність розподілених за окремими інтервалами певного періоду часу надходжень і виплат коштів, що генеруються його господарською діяльністю;

В) сукупність матеріальних активів підприємства;

С) сукупність запасів підприємства;

Д) величина власного капіталу підприємства.

2. Підвищення питомої ваги грошового потоку в активах підприємства свідчить про:

А) інтенсифікацію генерування грошових потоків підприємства в ході здійснення господарської діяльності;

В) погіршення результатів діяльності підприємства;

С) доцільність змін в політиці управління грошовими потоками підприємства;

Д) створення умов для погіршення результатів діяльності підприємства.

3. Агресивна політика управління грошовими потоками характеризується

А) високими темпами нарощування обсягів надходження коштів переважно з позикових джерел при порівняно невисокому рівні реінвестування чистого грошового потоку;

В) зваженими пропорціями залучення власних та позикових (переважно довгострокових кредитів та позик) коштів для забезпечення розвитку господарської діяльності підприємства;

С) мінімізація обсягів залучення коштів із позикових джерел, для забезпечення потрібних темпів розвитку господарської діяльності використання переважно чистого грошового потоку, який спрямовується в основному на реінвестування;

Д) збільшенням власного капіталу компанії.

4. Помірна політика управління грошовими потоками характеризується:

А) високими темпами нарощування обсягів надходження коштів переважно з позикових джерел при порівняно невисокому рівні реінвестування чистого грошового потоку;

В) зваженими пропорціями залучення власних та позикових (переважно довгострокових кредитів та позик) коштів для забезпечення розвитку господарської діяльності підприємства;

С) мінімізацією обсягів залучення коштів із позикових джерел, для забезпечення потрібних темпів розвитку господарської діяльності використання переважно чистого грошового потоку, який спрямовується в основному на реінвестування;

Д) збільшенням власного капіталу компанії.

5. Консервативна політика управління грошовими потоками характеризується:

А) високими темпами нарощування обсягів надходження коштів переважно з позикових джерел при порівняно невисокому рівні реінвестування чистого грошового потоку;

В) зваженими пропорціями залучення власних та позикових (переважно довгострокових кредитів та позик) коштів для забезпечення розвитку господарської діяльності підприємства;

С) мінімізацією обсягів залучення коштів із позикових джерел, для забезпечення потрібних темпів розвитку господарської діяльності використання переважно чистого грошового потоку, який спрямовується в основному на реінвестування;

Д) збільшенням власного капіталу компанії.

6. Вертикальний аналіз активів

А) відображає структуру майна підприємства;

В) дозволяє оцінити рівень прибутковості підприємства;

С) дозволяє оцінити рівень технологічної ефективності підприємства;

Д) дозволяє визначити рівень соціальної ефективності діяльності підприємства.

7. Платоспроможність підприємства – це

А) можливість підприємства наявними грошовими ресурсами своєчасно погасити свої строкові зобов'язання;

В) здатність підприємства розраховуватися за своїми поточними зобов'язаннями шляхом перетворення активів на гроші;

С) показник, який дозволяє визначити рівень окупності витрат виручкою від реалізації продукції;

Д) показник, який визначає період трансформації активу у грошові кошти.

5.6. Рекомендована література

1. Фінансовий менеджмент: елект. навч. посібник / І.А.Бігдан, Л.І. Лачкова, В.М. Лачкова, О.В. Жилякова. Харків: ДУХТ, 2017. 197с.

2. Бланк И.А. Управление прибылью. Москва: Ника-Центр, 2007. 768 с.

3. Глущенко А. С. Фінанси: навч. посіб. Львів: «Магнолія 2006». 2014. 440 с.

4. Чік М.Ю. Підходи до управління грошовими потоками та їх облікова інтерпретація. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Серія «Економіка». Випуск 1 (45). Т.2. С. 134–139.

5. Корнева Н.О., Барабан Т.В. Системний підхід до управління грошовими потоками підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 5 (57). С. 298–302.

6. Михайлюк О. Як читати і аналізувати фінансову звітність. URL: http://pmguinfo.dp.ua/images/documents/korp_otnosheniya/poleznie_publicacii/5_analiz_fin_otchetnosti.pdf

Тема 6. Трудові відносини, їх легалізація

6.1. Мета, завдання та результати вивчення теми

Мета: формування знань стосовно законодавства про працю в Україні, міжнародного приватного права, системи нагляду і контролю за їх додержанням.

Завдання: підготовка здобувачів з питань:

- положень Кодексу законів про працю в Україні;
- трудової дисципліни;
- міжнародного приватного права в Україні;

Результати вивчення дисципліни:

- оволодіння положеннями трудового договору;
- оволодінням положеннями нормування праці працівників компанії;
- оволодіння положеннями щодо трудових відносин громадян України, які працюють за кордоном, іноземців та осіб без громадянства.

6.2. Зміст теми дисципліни

6.2.1. Законодавство про працю в Україні

Кодекс законів про працю України визначає правові засади і гарантії здійснення громадянами України права розпоряджатися своїми здібностями до продуктивної і творчої праці.

Глава I

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 1. Завдання Кодексу законів про працю України

Кодекс законів про працю України регулює трудові відносини всіх працівників, сприяючи зростанню продуктивності праці, поліпшенню якості роботи, підвищенню ефективності суспільного виробництва і піднесенню на цій основі матеріального і культурного рівня життя трудящих, зміцненню трудової дисципліни і поступовому перетворенню праці на благо суспільства в першу життєву потребу кожної працездатної людини.

Законодавство про працю встановлює високий рівень умов праці, всемірну охорону трудових прав працівників.

Стаття 2. Основні трудові права працівників

Право громадян України на працю, – тобто на одержання роботи з оплатою праці не нижче встановленого державою мінімального розміру.

Станом на липень 2020 року мінімальна заробітна плата становить 4723 грн в місячному розмірі і 28,31 грн в погодинному розмірі.

Працівники реалізують право на працю шляхом укладення трудового договору про роботу на підприємстві, в установі, організації або з фізичною особою.

Працівники мають право на:

- відпочинок відповідно до законів про обмеження робочого дня та робочого тижня;
- щорічні оплачувані відпустки;
- право на здорові і безпечні умови праці;
- на об'єднання в професійні спілки;
- на вирішення колективних трудових конфліктів (спорів) у встановленому законом порядку;
- на участь в управлінні підприємством, установою, організацією
- на матеріальне забезпечення в порядку соціального страхування в старості;
- у разі хвороби, повної або часткової втрати працездатності – на матеріальну допомогу в разі безробіття;
- на право звернення до суду для вирішення трудових спорів незалежно від характеру виконуваної роботи або займаної посади, крім випадків, передбачених законодавством.

Стаття 2¹. Рівність трудових прав громадян України

Забороняється будь-яка дискримінація у сфері праці, зокрема:

- порушення принципу рівності прав і можливостей;
- пряме або непряме обмеження прав працівників залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань.

Стаття 8. Регулювання трудових відносин громадян, які працюють за межами своїх держав

Трудові відносини громадян України, які працюють за її межами, а також трудові відносини іноземних громадян, які працюють на підприємствах, в установах, організаціях України, регулюються відповідно до Закону України «Про міжнародне приватне право».

Стаття 8¹. Співвідношення міжнародних договорів про працю і законодавства України

Якщо міжнародним договором або міжнародною угодою, в яких бере участь Україна, встановлено інші правила, ніж ті, що їх містить законодавство України про працю, то застосовуються правила міжнародного договору або міжнародної угоди.

Глава II

КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР

Стаття 10. Колективний договір

Колективний договір укладається на основі чинного законодавства, прийнятих сторонами зобов'язань з метою регулювання виробничих, трудових і соціально-економічних відносин і узгодження інтересів трудящих, власників та уповноважених ними органів.

Стаття 11. Сфера укладення колективних договорів

Колективний договір укладається на підприємствах, в установах, організаціях незалежно від форм власності і господарювання, які використовують найману працю і мають права юридичної особи.

Колективний договір може укладатися в структурних підрозділах підприємства, установи, організації в межах компетенції цих підрозділів.

Стаття 15. Реєстрація колективного договору

Колективні договори підлягають повідомній реєстрації місцевими органами виконавчої влади або органами місцевого самоврядування.

Порядок реєстрації колективних договорів визначається Кабінетом Міністрів України.

Колективний договір зберігає чинність у разі зміни складу, структури, найменування уповноваженого власником органу, від імені якого укладено цей договір.

У разі реорганізації підприємства, установи, організації колективний договір зберігає чинність протягом строку, на який його укладено, або може бути переглянутий за згодою сторін.

У разі зміни власника чинність колективного договору зберігається протягом строку його дії, але не більше одного року. У цей період сторони повинні розпочати переговори про укладення нового чи зміну або доповнення чинного колективного договору.

У разі ліквідації підприємства, установи, організації колективний договір діє протягом усього строку проведення ліквідації.

На новоствореному підприємстві, в установі, організації колективний договір укладається за ініціативою однієї із сторін у тримісячний строк після реєстрації підприємства, установи, організації, якщо законодавством передбачено реєстрацію, або після рішення про заснування підприємства, установи, організації, якщо не передбачено їх реєстрацію.

Стаття 18. Поширення колективного договору на всіх працівників

Положення колективного договору поширюються на всіх працівників підприємства, установи, організації незалежно від того, чи є вони членами професійної спілки, і є обов'язковими як для власника або уповноваженого ним органу, так і для працівників підприємства, установи, організації.

Глава III ТРУДОВИЙ ДОГОВІР

Стаття 21. Трудовий договір

Трудовий договір є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Особливою формою трудового договору є контракт, в якому строк його дії, права, обов'язки і відповідальність сторін (в тому числі матеріальна), умови матеріального забезпечення і організації праці працівника, умови розірвання договору, в тому числі дострокового, можуть встановлюватися угодою сторін. Сфера застосування контракту визначається законами України.

Стаття 23. Строки трудового договору

Трудовий договір може бути:

- 1) безстроковим, що укладається на невизначений строк;
- 2) на визначений строк, встановлений за погодженням сторін;

3) таким, що укладається на час виконання певної роботи.

Строковий трудовий договір укладається у випадках, коли трудові відносини не можуть бути встановлені на невизначений строк з урахуванням характеру наступної роботи, або умов її виконання, або інтересів працівника та в інших випадках, передбачених законодавчими актами.

Стаття 24. Укладення трудового договору

При укладенні трудового договору громадянин зобов'язаний подати паспорт або інший документ, що посвідчує особу, трудову книжку, а у випадках, передбачених законодавством, – також документ про освіту (спеціальність, кваліфікацію), про стан здоров'я та інші документи.

Стаття 25⁻¹. Обмеження спільної роботи родичів на підприємстві, в установі, організації

Власник вправі запроваджувати обмеження щодо спільної роботи на одному і тому ж підприємстві, в установі, організації осіб, які є близькими родичами чи свояками (батьки, подружжя, брати, сестри, діти, а також батьки, брати, сестри і діти подружжя), якщо у зв'язку з виконанням трудових обов'язків вони безпосередньо підпорядковані або підконтрольні один одному.

На підприємствах, в установах, організаціях державної форми власності порядок запровадження таких обмежень встановлюється законодавством.

Стаття 26. Випробування при прийнятті на роботу

При укладенні трудового договору може бути обумовлене угодою сторін випробування з метою перевірки відповідності працівника роботі, яка йому доручається. Умова про випробування повинна бути застережена в наказі (розпорядженні) про прийняття на роботу.

В період випробування на працівників поширюється законодавство про працю.

Випробування не встановлюється при прийнятті на роботу:

- осіб, які не досягли вісімнадцяти років;
- молодих робітників після закінчення професійних навчально-виховних закладів;
- молодих спеціалістів після закінчення вищих навчальних закладів; осіб, звільнених у запас з військової чи альтернативної (невійськової) служби;

- осіб з інвалідністю, направлених на роботу відповідно до рекомендації медико-соціальної експертизи;
- осіб, обраних на посаду;
- переможців конкурсного відбору на заміщення вакантної посади; осіб, які пройшли стажування при прийнятті на роботу з відривом від основної роботи;
- вагітних жінок;
- самотніх матерів, які мають дитину віком до чотирнадцяти років або дитину з інвалідністю;
- осіб, з якими укладається строковий трудовий договір строком до 12 місяців;
- осіб на тимчасові та сезонні роботи; внутрішньо переміщених осіб.

Стаття 29. Обов'язок власника або уповноваженого ним органу проінструктувати працівника і визначити йому робоче місце

До початку роботи за укладеним трудовим договором власник або уповноважений ним орган зобов'язаний:

- 1) роз'яснити працівникові його права і обов'язки та проінформувати під розписку про умови праці;
- 2) ознайомити працівника з правилами внутрішнього трудового розпорядку та колективним договором;
- 3) визначити працівникові робоче місце, забезпечити його необхідними для роботи засобами;
- 4) проінструктувати працівника з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Стаття 36. Підстави припинення трудового договору

Підставами припинення трудового договору є:

- 1) угода сторін;
- 2) закінчення строку;
- 3) призов або вступ працівника або власника – фізичної особи на військову службу, направлення на альтернативну (невійськову) службу, крім випадків, коли за працівником зберігаються місце роботи,
- 7) набрання законної сили вироком суду, яким працівника засуджено бо підлягає звільненню ін.

7¹) укладення трудового договору (контракту), всупереч вимогам Закону України «Про запобігання корупції», встановленим для осіб, які звільнилися або іншим чином припинили діяльність,

пов'язану з виконанням функцій держави або місцевого самоврядування, протягом року з дня її припинення;

8) підстави, передбачені контрактом;

Стаття 48. Трудові книжки

Трудова книжка є основним документом про трудову діяльність працівника.

Трудові книжки ведуться на всіх працівників, які працюють на підприємстві, в установі, організації або у фізичної особи понад п'ять днів. Трудові книжки ведуться також на позаштатних працівників при умові, якщо вони підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, студентів вищих та учнів професійно-технічних навчальних закладів, які проходять стажування на підприємстві, в установі, організації.

Працівникам, що стають на роботу вперше, трудова книжка оформляється не пізніше п'яти днів після прийняття на роботу. Студентам вищих та учням професійно-технічних навчальних закладів трудова книжка оформляється не пізніше п'яти днів після початку проходження стажування.

До трудової книжки заносяться відомості про роботу, заохочення та нагороди за успіхи в роботі на підприємстві, в установі, організації; відомості про стягнення до неї не заносяться.

В Україні почав діяти веб-портал електронних послуг «Електронна трудова книжка». Завдяки його дух українці можуть отримати інформацію про свою трудову діяльність.

Глава IV

РОБОЧИЙ ЧАС

Стаття 50. Норма тривалості робочого часу

Нормальна тривалість робочого часу працівників не може перевищувати 40 годин на тиждень.

Стаття 51. Скорочена тривалість робочого часу

Скорочена тривалість робочого часу встановлюється:

1) для працівників віком від 16 до 18 років – 36 годин на тиждень, для осіб віком від 15 до 16 років (учнів віком від 14 до 15 років, які працюють в період канікул) – 24 години на тиждень.

Тривалість робочого часу учнів, які працюють протягом навчального року у вільний від навчання час, не може перевищувати половини максимальної тривалості робочого часу, передбаченої в абзаці першому цього пункту для осіб відповідного віку;

2) для працівників, зайнятих на роботах з шкідливими умовами праці, – не більш як 36 годин на тиждень.

Стаття 54. Тривалість роботи в нічний час

При роботі в нічний час встановлена тривалість роботи (зміни) скорочується на одну годину.

Нічним вважається час з 10 години вечора до 6 години ранку.

Стаття 55. Заборона роботи в нічний час

Забороняється залучення до роботи в нічний час:

1) вагітних жінок і жінок, що мають дітей віком до трьох років (стаття 176);

2) осіб, молодших вісімнадцяти років (стаття 192);

3) інших категорій працівників, передбачених законодавством.

Стаття 57. Початок і закінчення роботи

Час початку і закінчення щоденної роботи (зміни) передбачається правилами внутрішнього трудового розпорядку і графіками змінності у відповідності з законодавством.

Черговість надання відпусток визначається графіками, які затверджуються власником або уповноваженим ним органом за погодженням з виборним органом первинної профспілкової організації (профспілковим представником), і доводиться до відома всіх працівників. При складанні графіків ураховуються інтереси виробництва, особисті інтереси працівників та можливості їх відпочинку.

Глава VI

НОРМУВАННЯ ПРАЦІ

Стаття 85. Норми праці

Норми праці – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності – встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці.

Стаття 87. Строк дії норм праці

Норми праці встановлюються на невизначений строк і діють до моменту їх перегляду у зв'язку зі зміною умов, на які вони були розраховані (стаття 85).

Стаття 90. Порядок визначення розцінок при відрядній оплаті праці

При відрядній оплаті праці розцінки визначаються виходячи з установлених розрядів роботи, тарифних ставок (окладів) і норм виробітку (норм часу).

Відрядна розцінка визначається шляхом ділення погодинної (денної) тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на погодинну (денну) норму виробітку. Відрядна розцінка може бути визначена також шляхом множення погодинної (денної) тарифної ставки, яка відповідає розряду роботи, що виконується, на встановлену норму часу в годинах або днях.

Стаття 92. Встановлення нормованих завдань при почасовій оплаті праці

При почасовій оплаті працівникам встановлюються нормовані завдання. Для виконання окремих функцій та обсягів робіт може бути встановлено норми обслуговування або норми чисельності працівників.

Глава VII ОПЛАТА ПРАЦІ

Стаття 94. Заробітна плата

Питання державного і договірного регулювання оплати праці, прав працівників на оплату праці та їх захисту визначається цим Кодексом, Законом України «Про оплату праці» та іншими нормативно-правовими актами.

Стаття 96. Системи оплати праці

Системами оплати праці є тарифна та інші системи, що формуються на оцінках складності виконуваних робіт і кваліфікації працівників.

Тарифна система оплати праці включає: тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів і професійні стандарти (кваліфікаційні характеристики).

Тарифна система оплати праці використовується при розподілі робіт залежно від їх складності, а працівників – залежно від кваліфікації та за розрядами тарифної сітки. Вона є основою для формування та диференціації розмірів заробітної плати.

Тарифна сітка (схема посадових окладів) формується на основі тарифної ставки робітника першого розряду та міжкваліфікаційних (міжпосадових) співвідношень розмірів тарифних ставок (посадових окладів).

Схема посадових окладів (тарифних ставок) працівників установ, закладів та організацій, що фінансуються з бюджету, формується на основі:

мінімального посадового окладу (тарифної ставки), встановленого Кабінетом Міністрів України;

міжпосадових (міжкваліфікаційних) співвідношень розмірів посадових окладів (тарифних ставок) і тарифних коефіцієнтів.

Мінімальний посадовий оклад (тарифна ставка) встановлюється у розмірі, не меншому за прожитковий мінімум, встановлений для працездатних осіб на 1 січня календарного року.

Оплата праці працівників здійснюється за погодинною, відрядною або іншими системами оплати праці. Оплата може провадитися за результатами індивідуальних і колективних робіт.

Глава X

ТРУДОВА ДИСЦИПЛІНА

Стаття 139. Обов'язки працівників

Працівники зобов'язані працювати чесно і сумлінно, своєчасно і точно виконувати розпорядження власника або уповноваженого ним органу, додержувати трудової і технологічної дисципліни, вимог нормативних актів про охорону праці, дбайливо ставитися до майна власника, з яким укладено трудовий договір.

Стаття 147. Стягнення за порушення трудової дисципліни

За порушення трудової дисципліни до працівника може бути застосовано тільки один з таких заходів стягнення:

- 1) догана;
- 2) звільнення.

Стаття 148. Строк для застосування дисциплінарного стягнення

Дисциплінарне стягнення застосовується власником або уповноваженим ним органом безпосередньо за виявленням проступку, але не пізніше одного місяця з дня його виявлення, не рахуючи часу звільнення працівника від роботи у зв'язку з тимчасовою непрацездатністю або перебування його у відпустці.

Дисциплінарне стягнення не може бути накладене пізніше шести місяців з дня вчинення проступку.

Глава XI

ОХОРОНА ПРАЦІ

Стаття 153. Створення безпечних і нешкідливих умов праці

На всіх підприємствах, в установах, організаціях створюються безпечні і нешкідливі умови праці.

Забезпечення безпечних і нешкідливих умов праці покладається на власника або уповноважений ним орган.

6.2.2. Міжнародне приватне право

Про міжнародне приватне право: Закон України

Цей Закон встановлює порядок урегулювання приватноправових відносин, які хоча б через один із своїх елементів пов'язані з одним або кількома правопорядками, іншими, ніж український правопорядок.

Розділ І. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Стаття 2. Сфера застосування Закону

1. Цей Закон застосовується до таких питань, що виникають у сфері приватноправових відносин з іноземним елементом:

- 1) визначення застосовуваного права;
- 2) процесуальна правоздатність і дієздатність іноземців, осіб без громадянства та іноземних юридичних осіб;
- 3) підсудність судам України справ з іноземним елементом;
- 4) виконання судових доручень;
- 5) визнання та виконання в Україні рішень іноземних судів.

Стаття 3. Міжнародні договори України

1. Якщо міжнародним договором України передбачено інші правила, ніж встановлені цим Законом, застосовуються правила цього міжнародного договору.

Стаття 13. Визнання документів, виданих органами іноземних держав

1. Документи, що видані уповноваженими органами іноземних держав у встановленій формі, визнаються дійсними в Україні в разі їх легалізації, якщо інше не передбачено законом.

Стаття 16. Особистий закон фізичної особи

1. Особистим законом фізичної особи вважається право держави, громадянином якої вона є.

2. Якщо фізична особа є громадянином двох або більше держав, її особистим законом вважається право тієї з держав, з якою особа має найбільш тісний зв'язок, зокрема, має місце проживання або займається основною діяльністю.

3. Особистим законом особи без громадянства вважається право держави, у якій ця особа має місце проживання, а за його відсутності - місце перебування.

4. Особистим законом біженця вважається право держави, у якій він має місце перебування.

5. При визначенні особистого закону відповідно до частин другої і третьої цієї статті вважається, що якщо недієздатна особа змінила місце свого проживання без згоди свого законного представника, то така зміна не спричиняє зміну особистого закону такої особи.

Стаття 17. Цивільна правоздатність фізичної особи

1. Виникнення і припинення цивільної правоздатності фізичної особи визначається її особистим законом.

2. Іноземці та особи без громадянства мають цивільну правоздатність в Україні нарівні з громадянами України, крім випадків, передбачених законом або міжнародними договорами України.

Стаття 18. Цивільна дієздатність фізичної особи

1. Цивільна дієздатність фізичної особи визначається її особистим законом. Цивільна дієздатність фізичної особи щодо правочинів та зобов'язань, що виникають внаслідок завдання шкоди, може визначатися також правом держави місця вчинення правочинів або виникнення зобов'язань у зв'язку із завданням шкоди, якщо інше не передбачено законом.

2. Підстави та правові наслідки визнання фізичної особи недієздатною або обмеження цивільної дієздатності фізичної особи регулюються особистим законом цієї особи.

Стаття 19. Право фізичної особи на здійснення підприємницької діяльності

1. Право фізичної особи на здійснення підприємницької діяльності визначається правом держави, у якій фізична особа зареєстрована як підприємець. За відсутності в державі вимог щодо обов'язкової реєстрації застосовується право держави основного місця здійснення підприємницької діяльності.

Розділ VIII. КОЛІЗІЙНІ НОРМИ ЩОДО ТРУДОВИХ ВІДНОСИН

Стаття 52. Право, що застосовується до трудових відносин

1. До трудових відносин застосовується право держави, у якій виконується робота, якщо інше не передбачено законом або міжнародним договором України.

Стаття 53. Трудові відносини громадян України, які працюють за кордоном

1. Трудові відносини громадян України, які працюють за кордоном, регулюються правом України в разі, якщо:

1) громадяни України працюють у закордонних дипломатичних установах України;

2) громадяни України уклали з роботодавцями – фізичними або юридичними особами України трудові договори про виконання роботи за кордоном, у тому числі в їх відокремлених підрозділах, якщо це не суперечить законодавству держави, на території якої виконується робота;

3) це передбачено законом або міжнародним договором України.

Стаття 54. Особливості регулювання трудових відносин іноземців та осіб без громадянства, які працюють в Україні

1. Трудові відносини іноземців та осіб без громадянства, які працюють в Україні, не регулюються правом України в разі, якщо:

1) іноземці та особи без громадянства працюють у складі дипломатичних представництв іноземних держав або представництв міжнародних організацій в Україні, якщо інше не передбачено міжнародним договором України;

2) іноземці та особи без громадянства за межами України уклали з іноземними роботодавцями – фізичними чи юридичними особами трудові договори про виконання роботи в Україні, якщо інше не передбачено договорами чи міжнародним договором України.

Розділ XI. ПРОВАДЖЕННЯ У СПРАВАХ ЗА УЧАСТЮ ІНОЗЕМНИХ ОСІБ

Стаття 73. Участь у процесі іноземних осіб

1. Іноземці, особи без громадянства, іноземні юридичні особи, іноземні держави (їх органи та посадові особи) та міжнародні організації (далі – іноземні особи) мають право звертатися до судів України для захисту своїх прав, свобод чи інтересів.

Порядок працевлаштування іноземців та осіб без громадянства

Відповідно до Конституції України іноземці та особи без громадянства, що перебувають в Україні на законних підставах, користуються тими самими правами і свободами, а також несуть такі

самі обов'язки, як і громадяни України, – за винятками, встановленими Конституцією, законами чи міжнародними договорами України.

Ця гарантія також стосується і права на трудову діяльність іноземців та осіб без громадянства.

Так, Кодексом законів про працю України передбачено, зокрема, що трудові відносини іноземних громадян, які працюють на підприємствах, в установах, організаціях України, регулюються законодавством держави, в якій здійснене працевлаштування (наймання) працівника, та міжнародними договорами України.

Законом України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» передбачено, що іноземці та особи без громадянства, які постійно проживають в Україні, а також яким надано статус біженця в Україні, мають право працювати на підприємствах, в установах і організаціях або займатися іншою трудовою діяльністю на підставах і в порядку, встановлених для громадян України.

Слід зазначити, що документом, що підтверджує право іноземця чи особи без громадянства на постійне проживання в Україні є посвідка на постійне проживання, а документом, що підтверджує надання особі статусу біженця – є посвідчення біженця.

Отже як вбачається, на іноземних громадян поширюються всі права і обов'язки передбачені законодавством про працю України, якщо міжнародними договорами не передбачено інше.

При цьому слід зазначити, що Законом України «Про зайнятість населення» визначені особливості прийому на роботу іноземців та осіб без громадянства.

Так, статтею 8 цього Закону передбачено, що роботодавці мають право на використання праці іноземців та осіб без громадянства на умовах трудового договору лише за наявності виданого роботодавцю державною службою зайнятості дозволу на використання праці іноземців та осіб без громадянства, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Слід зазначити, що Порядок видачі, продовження строку дії та анулювання дозволів на використання праці іноземців та осіб без громадянства затверджено постановою Кабінету Міністрів України від 8 квітня 2009 р. N 322.

Цей Порядок визначає процедуру видачі, продовження строку дії та анулювання дозволів на використання праці іноземців та осіб без громадянства (далі – іноземець).

Оформлення документів, необхідних для отримання дозволу на використання праці іноземців здійснює роботодавець, який запрошує на роботу іноземця.

Дозвіл на використання праці іноземця видається центром зайнятості Автономної республіки Крим, областей, міст Києва та Севастополя за місцем реєстрації роботодавця як платника страхових внесків до Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття за умови відсутності в країні (регіоні) працівників, спроможних виконувати відповідні роботи, або наявності достатніх обґрунтувань доцільності використання праці іноземця.

Цей дозвіл надає право роботодавцю тимчасово використовувати працю конкретного іноземця на конкретному робочому місці або певній посаді.

Проте, слід пам'ятати, що іноземці та особи без громадянства не можуть призначатися на окремі посади або займатися певною трудовою діяльністю, якщо відповідно до законодавства України призначення на ці посади або заняття такою діяльністю пов'язане з належністю до громадянства України.

Для отримання дозволу на використання праці іноземця роботодавець зобов'язаний подати до відповідного центру зайнятості наступні документи:

- заяву;
- дві кольорові фотокартки розміром 3,5 x 4,5 см;
- обґрунтування доцільності використання праці іноземця і можливості створення для нього відповідних умов для перебування і роботи;
- документ (наказ, витяг з протоколу, доручення тощо), оформлений в установленому порядку, який посвідчує право особи представляти інтереси роботодавця у центрі зайнятості;
- довідку органу державної податкової служби про сплату роботодавцем податків та зборів (обов'язкових платежів);
- довідку центру зайнятості про відсутність у роботодавця заборгованості перед Фондом;
- квитанцію про внесення плати за розгляд заяви;

- копію проекту трудового договору (контракту), засвідчену роботодавцем;
- довідку, скріплену печаткою та завірену підписом роботодавця (у разі наявності на підприємстві режимно-секретного органу – також підписану його керівником), про те, що робоче місце або посада, на яких використовуватиметься праця іноземця, відповідно до законодавства не пов'язані з належністю до громадянства України і не потребують надання допуску до державної таємниці;
- довідку органу міграційної служби про відсутність (наявність) судимості у іноземця, який на момент оформлення дозволу перебуває на території України;
- довідку уповноваженого органу країни походження (перебування) про те, що іноземець, який на момент оформлення дозволу перебуває за межами України, не відбуває покарання за скоєння злочину та не перебуває під слідством;
- копії статуту та свідоцтва про державну реєстрацію роботодавця, засвідчені в установленому порядку;
- копії документів про освіту або кваліфікацію іноземця;
- копії сторінок паспортного документа іноземця, що містять основні ідентифікаційні дані.

Для отримання дозволу для іноземців, які направлені іноземним суб'єктом господарювання в Україну для виконання певного обсягу робіт або надання послуг на основі договору (контракту), укладеного між українським та іноземним суб'єктами господарювання та іноземців, які належать до категорії «осіб, що надають послуги без комерційної присутності в Україні», крім перерахованих документів, подаються додаткові документи, зокрема, рішення іноземного суб'єкта господарювання про переведення іноземця на роботу в Україну; копія контракту іноземця з іноземним суб'єктом господарювання про переведення на роботу в Україну з визначенням строку роботи в Україні; копія контракту про безпосереднє надання послуг в Україні.

Слід зазначити, що всі документи видані зарубіжною країною та складені іноземною мовою, які надаються до центру зайнятості для отримання дозволу на працевлаштування іноземця, повинні бути перекладені на українську мову, засвідчені згідно із законодавством країни їх видачі та легалізовані в МЗС.

За розгляд заяви про надання дозволу на використання праці іноземця чи продовження строку його дії з роботодавця справляється плата у розмірі чотирьох мінімальних заробітних плат.

Дозвіл на використання праці іноземця видається строком до одного року, а для іноземців, які належать до категорії «внутрішньокорпоративні цесіонарії» або «особи, що надають послуги без комерційної присутності в Україні» – не більше ніж три роки.

При цьому, у разі потреби, ці строки може бути продовжено, якщо роботодавець вчасно, а саме не пізніше ніж за місяць до закінчення строку дії дозволу, звернеться до відповідного центру зайнятості.

Рішення про видачу або відмову у видачі дозволу на використання праці іноземця чи продовження строку його дії приймається протягом 30 календарних днів, про що роботодавець повідомляється центром зайнятості письмово.

Відмову у видачі дозволу на працевлаштування може бути оскаржено роботодавцем у Державному центрі зайнятості або в суді.

Проте доцільно зазначити, що незалежно від стану ринку праці та тенденцій його розвитку дозвіл на використання праці іноземця не видається, а строк його дії не продовжується, у разі якщо:

- у документах, поданих для оформлення дозволу, містяться відомості, що суперечать вимогам законодавства та міжнародних договорів України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;
- трудовим договором (контрактом) передбачено умови праці іноземця гірші, а розмір заробітної плати менший, ніж для громадян України, які виконують аналогічну роботу;
- роботодавець має намір найняти іноземця на роботу, яка відповідно до законодавства пов'язана з належністю до громадянства України та/або потребує надання допуску до державної таємниці;
- виявлено факти подання роботодавцем свідомо неправдивих відомостей або підроблених документів;
- є рішення відповідних органів про видворення іноземця за межі України;
- минуло менше одного року від дати попередньої відмови іноземцю в оформленні візи ІМ-1 чи анулювання попереднього дозволу;
- роботодавець має заборгованість перед Фондом;

- іноземець на момент оформлення дозволу відбуває покарання за скоєння злочину або перебуває під слідством;
- роботодавець порушив строки подання документів на продовження строку дії дозволу;
- внаслідок змін на ринку праці у країні (регіоні) відпадає необхідність використання роботодавцем праці іноземця.

Отримання дозволу на використання праці іноземця є підставою для отримання іноземцем візи відповідного типу, реєстрації місця тимчасового проживання в Україні та оформлення посвідки на тимчасове проживання на строк дії дозволу.

Так, засвідчені в установленому порядку копії дозволу на використання праці іноземця роботодавець подає іноземцеві, надсилає консульській установі України за місцем постійного проживання іноземця з метою оформлення візи відповідного типу для в'їзду його в Україну, а також органу міграційної служби для реєстрації місця тимчасового проживання іноземця в Україні.

Разом з цим, згідно Правил оформлення візових документів для в'їзду в Україну, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 20 лютого 1999 р. № 227, особам, які в'їжджають в Україну з метою працевлаштування оформляється імміграційна віза ІМ-1.

Також слід пам'ятати, що дозвіл на використання праці іноземця буде анульовано у разі:

- дострокового розірвання з роботодавцем трудового договору (контракту);
- установлення факту підробки документів чи надання роботодавцем неправдивих відомостей у документах, на підставі яких видано дозвіл (продовжено строк його дії);
- скорочення строку тимчасового перебування іноземця в Україні в установленому законодавством порядку або його видворення за межі України;
- встановлення факту використання праці іноземця на інших умовах, ніж ті, що зазначені у дозволі на використання праці іноземця, або іншим роботодавцем.

Про анулювання дозволу на використання праці іноземця центр зайнятості протягом трьох робочих днів повідомляє органи міграційної служби та державної прикордонної служби з використанням міжвідомчої інтегрованої інформаційно-телекомунікаційної системи або за відсутності можливості

використання зазначеної системи надсилає їм письмове повідомлення.

Доцільно зауважити, що у разі використання роботодавцем праці іноземців без дозволу на використання праці іноземця державна служба зайнятості стягує з роботодавця штраф за кожну таку особу у двадцятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом.

Крім того, що роботодавці, які запрошують іноземців з метою працевлаштування, забезпечують не лише оформлення дозволу на використання праці іноземця, а також забезпечують реєстрацію паспортного документа іноземця у відповідному органі міграційної служби, про що повідомляють центр зайнятості, а у разі якщо іноземець без поважних причин не став до роботи у передбачений трудовим договором (контрактом) строк, протягом трьох робочих днів повідомляють про це відповідні органи міграційної служби, державної прикордонної служби і центр зайнятості.

Після закінчення строку дії дозволу на використання праці іноземця роботодавець повертає такий дозвіл до центру зайнятості.

У разі анулювання дозволу на використання праці іноземця або у випадку, коли іноземець без поважних причин не приступив до роботи в передбачений трудовим договором (контрактом) строк, іноземця може бути видворено за межі України, а роботодавець, який запросив до себе на роботу такого іноземця, відшкодовує державі витрати, пов'язані з його видворенням, в порядку, встановленому законом.

При цьому слід зауважити, що центри зайнятості контролюють роботодавців в частині забезпечення роботодавцями необхідних умов перебування і роботи іноземців, аналізують ефективність використання їх праці протягом строку дії дозволу на використання праці іноземця.

Також слід зазначити, що законодавством передбачені випадки коли іноземці та особи без громадянства мають право працевлаштуватись без дозволу на використання праці іноземця.

Витяг із закону України «Про зайнятість населення» від 5 липня 2012 року № 5067–VI (Із змінами, внесеними згідно із Законом № 406–VII від 04.07.2013).

Стаття 42. Застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні

1. Підприємства, установи та організації мають право на застосування праці іноземців та осіб без громадянства на території України на підставі дозволу, що видається територіальними органами центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції, на строк до одного року, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

2. Дозвіл роботодавцю на застосування праці іноземця або особи без громадянства видається за умови, що в Україні (регіоні) відсутні кваліфіковані працівники, які спроможні виконувати відповідний вид роботи, або є достатнє обґрунтування доцільності застосування їх праці, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Дозвіл видається також на застосування праці:

– іноземців, які направлені закордонним роботодавцем в Україну для виконання певного обсягу робіт (послуг) на підставі договорів, укладених між вітчизняним та іноземним суб'єктом господарювання, за умови, що відсоток кваліфікованих іноземців, які залучаються в рамках договору, не перевищує половини загальної чисельності осіб, що працюватимуть на умовах договору;

– іноземців, які відповідно до графіка специфічних зобов'язань у секторі послуг Протоколу про вступ України до СОТ (стаття II Генеральної угоди про торгівлю послугами) належать до категорії «внутрішньокорпоративні цесіонарії»;

– осіб, стосовно яких прийнято рішення про оформлення документів для вирішення питання щодо надання статусу біженця.

3. Порядок видачі, продовження дії та анулювання дозволу на застосування праці іноземців та осіб без громадянства і розмір плати за видачу дозволу, яка зараховується до бюджету Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування України на випадок безробіття, визначаються Кабінетом Міністрів України.

Для осіб, стосовно яких прийнято рішення про оформлення документів для вирішення питання щодо надання статусу біженця, плата за видачу дозволу не справляється.

4. Іноземці та особи без громадянства мають право провадити в Україні інвестиційну, зовнішньоекономічну та інші види діяльності відповідно до законодавства.

5. Іноземці та особи без громадянства не можуть призначатися на посаду або займатися трудовою діяльністю у разі, коли відповідно до законодавства призначення на відповідну посаду або провадження відповідного виду діяльності пов'язане з належністю до громадянства України, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

6. Без передбаченого цією статтею дозволу здійснюється працевлаштування:

- 1) іноземців, які постійно проживають в Україні;
- 2) іноземців, які набули статусу біженця відповідно до законодавства України або одержали дозвіл на імміграцію в Україну;
- 3) іноземців, яких визнано особами, що потребують додаткового захисту, або яким надано тимчасовий захист в Україні;
- 4) представників іноземного морського (річкового) флоту та авіакомпаній, які обслуговують такі компанії на території України;
- 5) працівників закордонних засобів масової інформації, акредитованих для роботи в Україні;
- 6) спортсменів, які набули професійного статусу, артистів та працівників мистецтва для роботи в Україні за фахом;
- 7) працівників аварійно-рятувальних служб для виконання термінових робіт;
- 8) працівників іноземних представництв, які зареєстровані на території України в установленому законодавством порядку;
- 9) священнослужителів, які є іноземцями і тимчасово перебувають в Україні на запрошення релігійних організацій для провадження канонічної діяльності лише у таких організаціях з офіційним погодженням з органом, який здійснив реєстрацію статуту (положення) відповідної релігійної організації;
- 10) іноземців, які прибули в Україну для участі у реалізації проектів міжнародної технічної допомоги;
- 11) іноземців, які прибули в Україну для провадження викладацької діяльності за фахом у державних вищих навчальних закладах на їх запрошення;
- 12) інших іноземців у випадках, передбачених законами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

7. Залучення висококваліфікованих іноземних спеціалістів і робітників, потреба в яких є відчутною для національної економіки,

здійснюється на підставах, визначених Законом України «Про імміграцію».

Витяг із закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства», від 22 вересня 2011 року N 3773–VI

Стаття 4. Підстави для перебування іноземців та осіб без громадянства на території України

1. Іноземці та особи без громадянства можуть відповідно до Закону України "Про імміграцію" іммігрувати в Україну на постійне проживання.

2. Іноземці та особи без громадянства, яких визнано біженцями в Україні або яким надано притулок в Україні, вважаються такими, які постійно проживають на території України з моменту визнання біженцем в Україні або надання притулку в Україні. Постійне проживання на території України біженців підтверджується посвідченням біженця.

3. Іноземці та особи без громадянства, яких визнано особами, що потребують додаткового захисту, або яким надано тимчасовий захист в Україні, вважаються такими, які на законних підставах тимчасово проживають на території України на період дії обставин, за наявності яких додатковий чи тимчасовий захист було надано. Тимчасове проживання на території України таких іноземців та осіб без громадянства підтверджується посвідченням особи, яка потребує додаткового захисту в Україні, або посвідченням особи, якій надано тимчасовий захист в Україні.

4. Іноземці та особи без громадянства, які відповідно до закону прибули в Україну для працевлаштування та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період роботи в Україні.

5. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну для участі у реалізації проектів міжнародної технічної допомоги, зареєстрованих у встановленому порядку, та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період роботи в Україні.

6. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну з метою проповідання релігійних віровчень, виконання релігійних обрядів чи іншої канонічної діяльності за запрошенням релігійних організацій та погодженням з державним органом, який здійснив

реєстрацію відповідної релігійної організації, та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період діяльності в Україні.

7. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну для участі у діяльності філій, відділень, представництв та інших структурних осередків громадських (неурядових) організацій іноземних держав, зареєстрованих у встановленому порядку, та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період діяльності в Україні.

8. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну для роботи у представництвах іноземних суб'єктів господарювання в Україні, зареєстрованих у встановленому порядку, та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період роботи в Україні.

9. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну для роботи у філіях або представництвах іноземних банків, зареєстрованих у встановленому порядку, та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період роботи в Україні.

10. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну для провадження культурної, наукової, освітньої діяльності на підставах і в порядку, встановлених міжнародними договорами України або спеціальними програмами, а також іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну з метою участі в міжнародних та регіональних волонтерських програмах чи участі в діяльності організацій та установ, що залучають до своєї діяльності волонтерів відповідно до Закону України «Про волонтерську діяльність», інформація про які розміщена на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері волонтерської діяльності, отримали посвідку на тимчасове проживання та здійснюють волонтерську діяльність на базі зазначених організацій та установ, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період провадження такої діяльності.

11. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну для роботи кореспондентом або представником іноземних засобів масової інформації та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період роботи в Україні.

12. Іноземці та особи без громадянства, які є засновниками та/або учасниками, та/або бенефіціарними власниками (контролерами) юридичної особи, зареєстрованої в Україні, та прибули в Україну з метою контролю за діяльністю таких юридичних осіб і отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період дії посвідки.

Підставою для видачі посвідки на тимчасове проживання у випадку, передбаченому цією частиною, є наступне:

1) іноземець та особа без громадянства є засновником та/або учасником, та/або бенефіціарним власником (контролером) юридичної особи, дані про яку внесені до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань;

2) розмір частки власності іноземця або особи без громадянства, або іноземної юридичної особи, бенефіціаром (контролером) якої він є, у статутному капіталі української юридичної особи становить не менше 100 тисяч євро за офіційним валютним курсом, встановленим Національним банком України на дату внесення іноземної інвестиції.

13. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну з метою навчання та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період навчання.

14. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну з метою возз'єднання сім'ї з особами, які є громадянами України, або під час перебування на законних підставах на території України у випадках, зазначених у частинах третій – тринадцятій цієї статті, уклали шлюб з громадянами України та отримали посвідку на тимчасове проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України на період до отримання дозволу на імміграцію.

15. Іноземці та особи без громадянства, які прибули в Україну з метою возз'єднання сім'ї з особами, зазначеними у частинах другій – тринадцятій цієї статті, та отримали посвідку на тимчасове

проживання, вважаються такими, які на законних підставах перебувають на території України, на період, зазначений в частинах другій – тринадцятій цієї статті.

16. Іноземці та особи без громадянства, які в'їхали в Україну на інших законних підставах, вважаються такими, які тимчасово перебувають на території України на законних підставах на період наданого візою дозволу на в'їзд або на період, встановлений законодавством чи міжнародним договором України.

17. Іноземці та особи без громадянства, які до прийняття рішення про припинення громадянства України постійно проживали на території України і після прийняття рішення про припинення громадянства України залишилися постійно проживати на її території, вважаються такими, які постійно проживають в Україні.

18. Особи, звільнені з пунктів тимчасового перебування іноземців та осіб без громадянства, які незаконно перебувають в Україні, на підставі рішення суду про скасування рішення про їх затримання або примусове видворення за межі України, або яких до завершення граничного строку перебування у таких пунктах не було примусово видворено за межі України з причин відсутності проїзного документа, транспортного сполучення з країною їхнього походження або з інших причин, незалежних від таких осіб, визнаються такими, які на законних підставах тимчасово перебувають в Україні на період дії обставин, що унеможливають їх примусове видворення за межі України.

19. Іноземці та особи без громадянства, які в установленому порядку уклали контракт про проходження військової служби у Збройних Силах України, вважаються такими, які на законних підставах тимчасово проживають на території України на період дії контракту про проходження військової служби у Збройних Силах України. Тимчасове проживання на території України таких іноземців та осіб без громадянства підтверджується військовим квитком рядового, сержантського і старшинського складу.

Витяг із Кодексу України «Про адміністративні правопорушення»

Стаття 203. Порушення іноземцями та особами без громадянства правил перебування в Україні і транзитного проїзду через територію України

Порушення іноземцями та особами без громадянства правил перебування в Україні, тобто проживання без документів на право

проживання в Україні, за недійсними документами або документами, термін дії яких закінчився, або працевлаштування без відповідного дозволу на це, якщо необхідність такого дозволу передбачено законодавством України, або недодержання встановленого порядку пересування і зміни місця проживання, або ухилення від виїзду з України після закінчення відповідного терміну перебування, неприбуття без поважних причин до визначеного місця навчання або працевлаштування після в'їзду в Україну у визначений строк, а так само порушення правил транзитного проїзду через територію України, крім порушень, передбачених частиною другою цієї статті, – тягнуть за собою накладення штрафу від тридцяти до п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Недодержання іноземцями та особами без громадянства встановленого порядку реєстрації або порушення встановленого терміну перебування в Україні, виявлені в пунктах пропуску через державний кордон України, – тягнуть за собою попередження або накладення штрафу від тридцяти до п'ятдесяти неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Дія цієї статті не поширюється на випадки, коли іноземці чи особи без громадянства з наміром отримати притулок чи бути визнаними в Україні біженцями або особами, які потребують додаткового або тимчасового захисту, під час в'їзду в Україну незаконно перетнули державний кордон України і перебувають на території України протягом часу, необхідного для звернення із заявою про надання притулку чи заявою про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, відповідно до Закону України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту».

Стаття 204. Порушення порядку працевлаштування, прийняття на навчання, надання житла, реєстрації іноземців та осіб без громадянства та оформлення для них документів

Порушення посадовими особами підприємств, установ і організацій, незалежно від форм власності, у тому числі іноземних суб'єктів господарської діяльності, що діють на території України, встановленого порядку працевлаштування, прийняття на навчання іноземців та осіб без громадянства, надання їм житла, а також інші порушення, якщо вони будь-яким чином сприяють іноземцям та особам без громадянства в ухиленні від виїзду з України після закінчення терміну перебування або спрямовані на їх незаконну

реєстрацію, оформлення документів на проживання, – тягнуть за собою накладення штрафу від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Стаття 204.– 1. Незаконне перетинання або спроба незаконного перетинання державного кордону України

Перетинання або спроба перетинання державного кордону України будь-яким способом поза пунктами пропуску через державний кордон України або в пунктах пропуску через державний кордон України без відповідних документів або за документами, що містять недостовірні відомості про особу, чи без дозволу відповідних органів влади – тягнуть за собою накладення штрафу від ста до двохсот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або адміністративний арешт на строк до п'ятнадцяти діб.

Ті самі дії, вчинені групою осіб або особою, яку протягом року було піддано адміністративному стягненню за одне з порушень, передбачених частиною першою цієї статті, – тягнуть за собою накладення штрафу від двохсот до п'ятисот неоподатковуваних мінімумів доходів громадян.

Чинність цієї статті не поширюється на випадки повернення в Україну без встановлених документів громадян України, які стали жертвами злочинів, пов'язаних з торгівлею людьми, а також на випадки прибуття в Україну іноземців чи осіб без громадянства з наміром отримати притулок чи бути визнаними в Україні біженцями або особами, які потребують додаткового захисту, якщо вони звернулися із заявою про надання притулку чи заявою про визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, відповідно до Закону України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового та тимчасового захисту».

Як отримати дозвіл на працевлаштування та посвідку на тимчасове проживання іноземним громадянам

Працевлаштування іноземців в Україні

Іноземець, який має намір займатися в Україні трудовою діяльністю повинен мати дозвіл на працевлаштування. В противному випадку відповідно до вимог статті 8 Закону України «Про зайнятість населення» з роботодавця буде стягнутий штраф за кожну особу, яка працює без дозволу.

27 вересня 2017 року набув чинності Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо усунення бар'єрів для залучення іноземних інвестицій» № 2058–VIII (далі –

Закон № 2058–VIII). Законом № 2058–VIII внесено зміни, зокрема, до Закону України «Про зайнятість населення» (далі – Закон) – до Розділу VII «Застосування праці іноземців та осіб без громадянства в Україні». Саме даним розділом Закону на сьогодні регулюється процедура працевлаштування іноземців.

Одним із нововведень Закону є визначення окремих категорій іноземців, працевлаштування яких має певні особливості. До таких особливих категорій віднесено:

- іноземних високооплачуваних професіоналів (спеціалісти, які отримують заробітну платню у розмірі не менше 50 мінімальних заробітних плат);
- засновників та/або учасників, та/або бенефіціарів (контролерів) Дозвіл на працевлаштування іноземців, що відносяться до вищевказаних особливих категорій, може бути виданий строком до трьох років. Тоді, як за загальним правилом Дозвіл видається строком до одного року.

Для отримання Дозволу, роботодавець подає до територіального центру зайнятості пакет документів. Відділ центру зайнятості, до якого подаються документи залежить від місця реєстрації роботодавця.

До пакету документів входять:

1. Заява за формою, визначеною постановою Кабміну від 15.11.2017 № 858;
2. копія паспорта іноземця з перекладом;
3. кольорова фотокартка;
4. копія проекту трудового договору, посвідчена роботодавцем.

У випадку, якщо роботодавець працевлаштовує іноземця, що належить до спеціальної категорії іноземців, додатково подаються такі документи:

1. щодо випускників університетів, що входять до першої сотні у світових рейтингах університетів, – копія диплома про вищу освіту відповідного університету, визнаного в Україні в установленому порядку;
2. щодо іноземних працівників творчих професій – нотаріально засвідчені копії документів, що ідентифікують об'єкт авторського права та/або суміжних прав автора та засвідчують авторство (авторське право);

3. щодо відряджених іноземних працівників – копія договору (контракту), укладеного між українським та іноземним суб'єктами господарювання, яким передбачено застосування праці іноземців та осіб без громадянства, які направлені іноземним роботодавцем в Україну для виконання певного обсягу робіт (надання послуг);

4. щодо внутрішньокорпоративних цесіонаріїв – рішення іноземного суб'єкта господарювання про переведення іноземця на роботу в Україну та копія контракту, укладеного між іноземцем або особою та іноземним суб'єктом господарювання, про переведення на роботу в Україну з визначенням строку роботи в Україні;

5. щодо осіб, стосовно яких прийнято рішення про оформлення документів для вирішення питання щодо визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, – копії рішення про оформлення документів для вирішення питання щодо визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, та довідки про звернення за захистом в Україні.

Всі перелічені документи, що були видані на території іншої країни, мають бути у встановленому порядку легалізовані. Легалізація може бути здійснена шляхом проставлення штампу апостиль або консульської легалізації.

Документи, зазначені в п.3, 6 та 9, повинні бути перекладені на українську мову, засвідчені згідно із законодавством країни їх видачі та легалізовані в установленому порядку, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Дозвіл на використання праці іноземця видається на строк до одного року і є підставою для отримання іноземцем візи відповідного типу та оформлення посвідки на тимчасове проживання на строк дії дозволу.

Згідно ст.42 Закону України «Про зайнятість населення» без дозволу здійснюється працевлаштування таких категорій:

1. іноземців, які постійно проживають в Україні;
2. іноземців, які набули статусу біженця відповідно до законодавства України або одержали дозвіл на імміграцію в Україну;
3. іноземців, яких визнано особами, що потребують додаткового захисту, або яким надано тимчасовий захист в Україні;
4. представників іноземного морського (річкового) флоту та авіакомпаній, які обслуговують такі компанії на території України;

5. працівників закордонних засобів масової інформації, акредитованих для роботи в Україні;

6. спортсменів, які набули професійного статусу, артистів та працівників мистецтва для роботи в Україні за фахом;

7. працівників аварійно-рятувальних служб для виконання термінових робіт;

8. працівників іноземних представництв, які зареєстровані на території України в установленому законодавством порядку;

9. священнослужителів, які є іноземцями і тимчасово перебувають в Україні на запрошення релігійних організацій для провадження канонічної діяльності лише у таких організаціях з офіційним погодженням з органом, який здійснив реєстрацію статуту (положення) відповідної релігійної організації;

10. іноземців, які прибули в Україну для участі у реалізації проектів міжнародної технічної допомоги;

11. іноземців, які прибули в Україну для провадження викладацької діяльності за фахом у державних вищих навчальних закладах на їх запрошення;

12. інших іноземців у випадках, передбачених законами та міжнародними договорами України, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України.

Відповідно до вимог Закону України «Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства» для проживання в Україні іноземцю необхідно отримати дозвіл, а зрештою – посвідку на тимчасове проживання іноземця в Україні.

Посвідка на тимчасове проживання іноземця в Україні.

Пакет документів на отримання посвідки на постійне проживання іноземцям та особам без громадянства, які іммігрували в Україну на постійне проживання наведений нижче. Вартість послуги складає:

- державне мито (відповідно до пункту 6 статті 3 Декрету Кабінету Міністрів України «Про державне мито»);
- вартість адміністративної послуги
- вартість бланку у розмірі
- адміністративний збір за оформлення або продовження строку дії посвідки на тимчасове проживання

Від сплати державного мита звільняються:

- громадяни, віднесені до категорій 1 і 2 постраждалих внаслідок Чорнобильської катастрофи;

- інваліди Великої Вітчизняної війни та сім'ї воїнів (партизанів), які загинули чи пропали безвісти, і прирівняні до них у встановленому порядку особи;

- інваліди I та II груп;

Для оформлення посвідки на тимчасове проживання іноземець або особа без громадянства, які відповідно до закону прибули в Україну для працевлаштування, подають:

- заяву;

- паспортний документ іноземця або документ, що посвідчує особу без громадянства (після пред'явлення повертається), з візою типу Д, якщо інше не передбачено законодавством і міжнародними договорами України, та копії сторінок паспорта з особистими даними і візою (у разі наявності);

- переклад українською мовою сторінки паспортного документа іноземця або документа, що посвідчує особу без громадянства, з особистими даними, засвідчений у встановленому законодавством порядку;

- дозвіл на застосування праці іноземців та осіб без громадянства (після пред'явлення повертається) та його копію; Для іноземців та осіб без громадянства, працевлаштування яких відповідно до законодавства України здійснюється без дозволу на застосування праці іноземців та осіб без громадянства, замість такого дозволу подається трудовий договір (контракт), а для осіб, які мають статус закордонного українця,

- трудовий договір (контракт) та посвідчення закордонного українця. клопотання (подання) приймаючої сторони (роботодавця) із зобов'язанням повідомити територіальний орган чи підрозділ ДМС України за місцем оформлення посвідки про дострокове розірвання чи припинення трудового договору (контракту) з таким іноземцем або особою без громадянства;

- поліс медичного страхування, якщо інше не передбачено міжнародними договорами України;

- квитанцію про сплату державного мита або документ, який підтверджує наявність пільг щодо його сплати;

- чотири фотокартки іноземця та особи без громадянства розміром 3,5 x 4,5 сантиметра на матовому папері (допускається подання фотографій в головних уборах, що не приховують овалу обличчя особи, громадянами, релігійні переконання яких не дозволяють з'являтися перед сторонніми особами без головних

уборів, за умови, якщо в їхніх паспортних документах вони зображені в головних уборах);

- копію виданої податковим органом довідки про присвоєння ідентифікаційного номера (у разі її наявності). Посилання:

Відповідний пакет документів, встановлений в Порядку оформлення, виготовлення і видачі посвідки на постійне проживання та посвідки на тимчасове проживання, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 28 березня 2012 року №251, повинен бути поданий до відповідного територіального підрозділу Державної міграційної служби України.

Порядок працевлаштування іноземця Іноземців і тих, хто не має громадянства, беруть на роботу в Україні, керуючись дозволом на застосування праці іноземців та осіб без громадянства, якщо інше не обумовлено в міжнародних угодах України, згоду на обов'язковість яких надала Верховна Рада України. Про це зазначено у ч. 4 ст. 3 Закону України «Про зайнятість населення» від 05.07.2012 № 5067–VI.

Іноземців, котрі постійно проживають в Україні (та яким видана посвідка на постійне проживання), приймають на роботу на загальних підставах, тобто для них діє такий самий порядок, що і для українських громадян.

Процедура прийняття на роботу іноземця, працевлаштування якого потребує дозволу служби зайнятості, складається з п'яти кроків:

1. підготовка проекту трудового договору з іноземцем;
2. отримання дозволу на застосування праці іноземця;
3. оформлення трудових відносин з іноземцем;
4. надання до центру зайнятості копії укладеного з іноземцем трудового договору;
5. видача іноземцю копії дозволу на застосування його праці.

Особливості працевлаштування деяких категорій іноземців

Закон визначає окремі категорії іноземців, працевлаштування яких має певні особливості.

До таких особливих категорій віднесено:

- іноземних високооплачуваних професіоналів (спеціалісти, які отримують заробітну плату у розмірі не менше 50 мінімальних заробітних плат);

- засновників та/або учасників, та/або бенефіціарів (контролерів) юридичної особи, створеної в Україні;
- випускників університетів, що входять до першої сотні у світових рейтингах університетів, відповідно до переліку, визначеного КМУ;
- іноземних працівників творчих професій;
- іноземних ІТ – професіоналів.

Найважливішими особливостями працевлаштування даних категорій іноземців є:

по-перше, відсутність законодавчо встановленої вимоги щодо мінімальної заробітної плати для таких працівників;

по-друге, строк, на який видається Дозвіл на працевлаштування осіб вказаних категорій.

Щодо мінімальної зарплати, яка має виплачуватися працівникам – іноземцям

Частина 3 ст. 42–1 Закону «Про занятість населення» встановлює, що роботодавець може отримати Дозвіл, за умови виплати заробітної плати у розмірі не менш як:

- п'ять мінімальних заробітних плат – іноземним найманим працівникам у громадських об'єднаннях, благодійних організаціях та навчальних закладах, визначених у ст. 34, 36, 37, 39, 41, 43, 48 Закону «Про освіту»;
- десять мінімальних заробітних плат – для всіх інших категорій найманих працівників.

Дозвіл на працевлаштування іноземців, що відносяться до вищевказаних особливих категорій, може бути виданий строком до трьох років. Тоді, як за загальним правилом Дозвіл видається строком до одного року. А для його отримання роботодавець подає до територіального центру зайнятості за місцем реєстрації роботодавця пакет документів до якого входять:

1. заява за формою, визначеною постановою КМУ від 15.11.2017 р. №858;
2. копія паспорта іноземця з перекладом;
3. кольорова фотокартка;
4. копія проекту трудового договору, посвідчена роботодавцем.

У випадку, якщо роботодавець працевлаштовує іноземця, що належить до спеціальної категорії іноземців, додатково подаються такі документи:

1. щодо випускників університетів, що входять до першої сотні у світових рейтингах університетів, – копія диплома про вищу освіту відповідного університету, визнаного в Україні в установленому порядку;

2. щодо іноземних працівників творчих професій – нотаріально засвідчені копії документів, що ідентифікують об'єкт авторського права та/або суміжних прав автора та засвідчують авторство (авторське право);

3. щодо відряджених іноземних працівників – копія договору (контракту), укладеного між українським та іноземним суб'єктами господарювання, яким передбачено застосування праці іноземців та осіб без громадянства, які направлені іноземним роботодавцем в Україну для виконання певного обсягу робіт (надання послуг);

4. щодо внутрішньокорпоративних цесіонаріїв – рішення іноземного суб'єкта господарювання про переведення іноземця на роботу в Україну та копія контракту, укладеного між іноземцем або особою та іноземним суб'єктом господарювання, про переведення на роботу в Україну з визначенням строку роботи в Україні;

5. щодо осіб, стосовно яких прийнято рішення про оформлення документів для вирішення питання щодо визнання біженцем або особою, яка потребує додаткового захисту, – копії рішення про оформлення даних документів та довідки про звернення за захистом в Україні.

Слід звернути увагу на те, що *всі перелічені документи, що були видані на території іншої країни, мають бути у встановленому порядку легалізовані*. Легалізація може бути здійснена шляхом проставлення штампів апостиль або консульської легалізації.

Подана заява про видачу Дозволу розглядається протягом 7 робочих днів (заява про продовження строку дії Дозволу розглядається протягом 3 днів).

У випадку позитивного рішення про його надання, роботодавець протягом десяти днів з моменту отримання вказаного рішення, зобов'язаний сплатити відповідну плату за видачу такого документу (розмір плати напряму залежить від строку, на який він видається). А у випадку, якщо роботодавець не здійснить оплату у встановлений строк – він буде скасований.

Після отримання Дозволу, роботодавець зобов'язаний протягом 90 днів укласти трудовий договір з особою, щодо працевлаштування якої видано Дозвіл, та не пізніше 10 днів з моменту укладення

договору – надати його копію територіальному органу центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері зайнятості населення та трудової міграції. Ігнорування роботодавцем вказаного положення є підставою для його скасування.

6.2.3. Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю

Питання нагляду і контролю за додержанням законодавства про працю розглянуто в Кодексі законів про працю і в ряді інших документів.

Глава XVIII

НАГЛЯД І КОНТРОЛЬ ЗА ДОДЕРЖАННЯМ ЗАКОНОДАВСТВА ПРО ПРАЦЮ

Стаття 259. Нагляд і контроль за додержанням законодавства про працю

Державний нагляд та контроль за додержанням законодавства про працю юридичними особами незалежно від форми власності, виду діяльності, господарювання, фізичними особами – підприємцями, які використовують найману працю, здійснює центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, у порядку, визначеному Кабінетом Міністрів України.

Центральні органи виконавчої влади здійснюють контроль за додержанням законодавства про працю на підприємствах, в установах і організаціях, що перебувають у їх функціональному підпорядкуванні, крім органів доходів і зборів, які мають право з метою перевірки дотримання податкового законодавства здійснювати такий контроль на всіх підприємствах, в установах і організаціях незалежно від форм власності та підпорядкування.

Громадський контроль за додержанням законодавства про працю здійснюють професійні спілки та їх об'єднання.

Стаття 260. Державний нагляд за охороною праці

Державний нагляд за додержанням законодавчих та інших нормативних актів про охорону праці здійснюють:

центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері охорони праці;

центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері ядерної та радіаційної безпеки;

центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері здійснення державного нагляду (контролю) у сфері пожежної безпеки;

центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері здійснення державного нагляду (контролю) у сфері техногенної безпеки;

центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері санітарного та епідемічного благополуччя населення.

Стаття 263. Повноваження місцевих державних адміністрацій та рад у галузі охорони праці

Місцеві державні адміністрації і ради у межах відповідної території:

забезпечують реалізацію державної політики в галузі охорони праці;

формують за участю профспілок програми заходів з питань безпеки, гігієни праці і виробничого середовища, що мають міжгалузеве значення;

здійснюють контроль за додержанням нормативних актів про охорону праці.

Стаття 265. Відповідальність за порушення законодавства про працю

Посадові особи органів державної влади та органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій, винні у порушенні законодавства про працю, несуть відповідальність згідно з чинним законодавством.

Юридичні та фізичні особи – підприємці, які використовують найману працю, несуть відповідальність у вигляді штрафу в разі:

фактичного допуску працівника до роботи без оформлення трудового договору (контракту), оформлення працівника на неповний робочий час у разі фактичного виконання роботи повний робочий час, установлений на підприємстві, та виплати заробітної плати (винагороди) без нарахування та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та податків – у тридцятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, щодо якого скоєно порушення;

порушення встановлених строків виплати заробітної плати працівникам, інших виплат, передбачених законодавством про

працю, більш як за один місяць, виплата їх не в повному обсязі – у трикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення;

недотримання мінімальних державних гарантій в оплаті праці – у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, щодо якого скоєно порушення;

недотримання встановлених законом гарантій та пільг працівникам, які залучаються до виконання обов'язків, передбачених законами України «Про військовий обов'язок і військову службу», «Про альтернативну (невійськову) службу», «Про мобілізаційну підготовку та мобілізацію», – у десятикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення, за кожного працівника, щодо якого скоєно порушення;

недопущення до проведення перевірки з питань додержання законодавства про працю, створення перешкод у її проведенні – у трикратному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення;

вчинення дій, передбачених абзацом шостим цієї частини, при проведенні перевірки з питань виявлення порушень, зазначених в абзаці другому цієї частини, – у стократному розмірі мінімальної заробітної плати, встановленої законом на момент виявлення порушення;

порушення інших вимог трудового законодавства, крім передбачених абзацами другим – сьомим цієї частини, – у розмірі мінімальної заробітної плати.

Штрафи, накладення яких передбачено частиною другою цієї статті, є фінансовими санкціями і не належать до адміністративно-господарських санкцій, визначених главою 27 Господарського кодексу України.

Штрафи, зазначені у частині другій цієї статті, накладаються центральним органом виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України.

Штрафи, зазначені в абзаці другому частини другої цієї статті, можуть бути накладені центральним органом виконавчої влади, зазначеним у частині четвертій цієї статті, без здійснення заходу

державного нагляду (контролю) на підставі рішення суду про оформлення трудових відносин із працівником, який виконував роботу без укладення трудового договору, та встановлення періоду такої роботи чи роботи на умовах неповного робочого часу в разі фактичного виконання роботи повний робочий час, установлений на підприємстві, в установі, організації.

Виконання постанови центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику з питань нагляду та контролю за додержанням законодавства про працю, покладається на органи державної виконавчої служби.

Сплата штрафу не звільняє від усунення порушень законодавства про працю.

6.3.Контрольні питання

1. Основні трудові права працівників
4. Колективний договір, сфера його укладання
5. Трудовий договір, складові, строки його укладання
6. Випробування при прийнятті на роботу
7. Норма тривалості робочого часу
8. Норми праці, порядок визначення розцінок при різних підходах до оплати праці
9. Системи оплати праці
10. Врегулювання питань трудової дисципліни на підприємстві
11. Врегулювання питань охорони праці на підприємстві
12. Порядок працевлаштування іноземців та осіб без громадянства
13. Регулювання трудових відносин громадян, які працюють за межами своїх держав

6.4.Питання для самостійної роботи

1. Врегулювання питань робочого часу на підприємстві (Кодекс законів про працю. Глава IV) та часу відпочинку (Кодекс законів про працю. Глава V).

2. Врегулювання питань нормування праці на підприємстві (Кодекс законів про працю. Глава VI) та її оплати (Кодекс законів про працю. Глава VII).

3. Врегулювання питань трудової дисципліни на підприємстві (Кодекс законів про працю. Глава X).

4. Врегулювання питань охорони праці на підприємстві (Кодекс законів про працю. Глава XI).

5. Використання праці молоді на підприємстві (Кодекс законів про працю. Глава XIII).

6.5. Рекомендована література

1. Кодекс законів про працю України (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>.

2. Про міжнародне приватне право: Закон України (із змінами). URL: <https://xn--80aagahqwyibe8an.com/ukrajiny-zakony/zakon-ukrajini-pro-mijnarodne-privatne-pravo.html>.

3. Про запобігання корупції: Закон України (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>.

4. Про оплату праці: Закон України (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/108/95-%D0%B2%D1%80#Text>.

5. Про зайнятість населення: Закон України (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text>.

6. Про правовий статус іноземців та осіб без громадянства: Закон України (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/index>.

7. Кодекс України про адміністративні правопорушення (чинний в редакції від 7 лютого 2019 р.). URL: <https://urist-ua.net>.

8. Інструкція про порядок ведення трудових книжок працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0110-93#Text>.

ПИТАННЯ ДО КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Контрольна робота 1

1. Визначте суть понять: адміністрування, ділове адміністрування, бізнес-адміністрування.
2. Визначте суб'єкти і об'єкти ділового адміністрування.
3. Якими є сфери бізнес-адміністрування? Визначте їх і охарактеризуйте.
4. Визначте і охарактеризуйте принципи бізнес-адміністрування.
5. Якими є завдання бізнес-адміністрування?
6. Визначте сутність поняття «менеджмент».
7. Якою є різниця між підприємцем і менеджером?
8. Якими є функції менеджера.
9. Стратегія розвитку компанії, вплив менеджера на її розробку і реалізацію.
10. Якими є підприємницькі стратегії? Визначте їх і охарактеризуйте.
11. Чим зумовлюються особливості управлінської праці?
12. Визначте зміст поняття «організаційна структура», положення її розробки.
13. Визначте зміст категорій «персонал», «управління персоналом».
14. Визначте складові організаційно-адміністративних методів.
15. Схарактеризуйте зміст регламентування, нормування і інструктування.
16. Визначте суть, завдання мотивації персоналу.
17. Схарактеризуйте теорію очікувань К. Левіна і В. Врума.
18. Схарактеризуйте Модель Портера-Лоулера.
19. Визначте і схарактеризуйте діючі в практиці управління методи мотивації персоналу і робітників підприємства.
20. Визначте зміст, функції та сфери контролю в підприємстві.
21. За якими ознаками поділяється контроль на рівні підприємства? Назвіть їх і схарактеризуйте.

Контрольна робота 2

10. Яким є зміст комплексного дослідження ринку?
11. Товарна політика підприємства, її зміст.
12. Ринки, їх види, особливості.
13. Зміст мерчандайзингу.

14. Заходи для стимулювання збуту на рівні споживачів.
15. Чинник, що впливають на ефективність маркетингу.
16. Чинник, які впливають на ціноутворення продукції (товару, послуги).
17. Ціноутворення на нові продукти.
18. Поширені в практиці діяльності підприємств цінові політики.
19. Зміст і класифікація грошових потоків.
20. Політика управління грошовими потоками на підприємстві, її зміст, етапи.
21. Чинники впливу на формування грошових потоків підприємства, їх зміст.
22. Платіжний календар як елемент управління грошовими потоками.
23. Складові фінансової звітності.
24. Підходи до аналізу балансу підприємства.
25. Аналіз звіту про фінансові результати.
26. Аналіз звіту про рух грошових коштів.
27. Аналіз звіту про власний капітал.
28. Методика розрахунку платоспроможності підприємства і його ліквідності.
29. Визначте суть, об'єкт та підсистеми управління прибутку.
30. Визначте види прибутку та методику їх розрахунку.
31. Що представляє собою маржинальний операційний прибуток, якими є особливості його формування?
32. Операційний леверидж: суть показника, його практична складова.
33. Якою є класифікація активів. Визначте її і схарактеризуйте.
34. Методика визначення вартості капіталу, її суть.
35. Основні трудові права працівників.
36. Колективний договір, сфера його укладання.
37. Трудовий договір, складові, строки його укладання.
38. Випробування при прийнятті на роботу.
39. Норма тривалості робочого часу.
40. Норми праці, порядок визначення розцінок при різних підходах до оплати праці.
41. Системи оплати праці.
42. Врегулювання питань трудової дисципліни на підприємстві.

43. Врегулювання питань охорони праці на підприємстві.
44. Порядок працевлаштування іноземців та осіб без громадянства.
45. Регулювання трудових відносин громадян, які працюють за межами своїх держав.

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

Бізнес-адміністрування – це процес управління бізнесом. Він включає всі аспекти планування, контролю і нагляду за діловими операціями і пов'язаними із ними сферами, зокрема бухгалтерський облік, фінанси, маркетинг.

Менеджери – це професійний прошарок управлінців, головне завдання яких пов'язується із координацією й організацією діяльності суб'єктів господарювання на основі врахування об'єктивних законів і закономірностей, тобто управління на науковій основі.

Стратегічне планування (за П. Друкером) – це безперервний процес прийняття поточних підприємницьких рішень (пов'язаних із високими ризиками) на систематичній основі із максимальним розумінням їх вірогіднісного майбутнього.

Фахівці – це працівники, які виконують визначені функції управління. Вони аналізують зібрану інформацію і готують варіанти рішень для керівників відповідного рівня. До фахівців належать економісти, бухгалтери, фінансисти, аналітики, юристи та ін.

Службовці (технічні виконавці) – працівники, які обслуговують діяльність фахівців і керівників, покликані виконувати інформаційно-технічні операції, звільняючи керівників і фахівців від цієї трудомісткої роботи. Це секретарі, друкарки, молодші техніки та ін.

Управління людськими ресурсами – розроблення і застосування в організації формальних систем, що забезпечують ефективно і продуктивно використання людських здібностей для досягнення організаційних цілей. Сюди належить вся діяльність із залучення, розвитку й утримання ефективної робочої сили.

Мотивація – це сукупність рушійних сил, які спонукають людину до виконання певних дій. Мотивація з точки зору поведінки людини – це процес свідомого вибору того чи іншого типу діяльності в результаті комплексного впливу зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.

Контролювання – функція менеджменту, спрямована на забезпечення досягнення цілей організації за допомогою оцінювання та аналізу результатів її діяльності, виявлення відхилень фактичних результатів від запланованих та внесення необхідних коректив.

Маркетинг (англ. *marketing*) – це діяльність, спрямована на досягнення цілей підприємств, установ, організацій шляхом

формування попиту та максимального задоволення потреб споживачів.

Грошовий потік підприємства – це сукупність розподілених за окремими інтервалами певного періоду часу надходжень і виплат коштів, що генеруються його господарською діяльністю, рух яких пов'язаний із факторами часу, ризику та ліквідності.

Фінансові рішення – це рішення щодо забезпечення підприємства фінансовими ресурсами для його функціонування і розвитку, а також рішення, що безпосередньо чи опосередковано стосуються забезпечення ефективного використання сформованого капіталу.

Трудовий договір є угода між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою, з підляганням внутрішньому трудовому розпорядкові, а власник підприємства, установи, організації або уповноважений ним орган чи фізична особа зобов'язується виплачувати працівникові заробітну плату і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і угодою сторін.

Норми праці – норми виробітку, часу, обслуговування, чисельності – встановлюються для працівників відповідно до досягнутого рівня техніки, технології, організації виробництва і праці.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Програма навчальної дисципліни «Ділове адміністрування»	6
Тема 1. Теоретичні положення ділового адміністрування.....	8
1.1. Мета, завдання та результати вивчення теми.....	8
1.2. Зміст теми дисципліни.....	16
1.3. Контрольні питання.....	16
1.4. Питання для самостійної роботи.....	16
1.5. Тести.....	17
1.6. Рекомендована література.....	
Тема 2. Організації та їх організаційні структури.....	19
2.1. Мета, завдання та результати вивчення теми.....	19
2.2. Зміст теми дисципліни.....	19
2.3. Контрольні питання.....	48
2.4. Тести.....	48
2.5. Рекомендована література.....	51
Тема 3. Методи адміністративного управління, організація, контроль та мотивування працівників.....	52
3.1. Мета, завдання та результати вивчення теми.....	52
3.2. Зміст теми дисципліни.....	52
3.3. Контрольні питання.....	88
3.4. Питання для самостійної роботи.....	89
3.5. Тести.....	89
3.6. Рекомендована література.....	90
Тема 4. Маркетинг в бізнес-адмініструванні.....	92
4.1. Мета, завдання та результати вивчення теми.....	92
4.2. Зміст теми дисципліни.....	92
4.3. Контрольні питання.....	113
4.4. Питання для самостійної роботи.....	114
4.5. Тести.....	114
4.6. Рекомендована література.....	116
Тема 5. Фінансова звітність компанії, її аналіз.....	117
5.1. Мета, завдання та результати вивчення теми.....	117
5.2. Зміст теми дисципліни.....	117
5.3. Контрольні питання.....	138
5.4. Питання для самостійної роботи.....	138

5.5. Тести.....	139
5.6. Рекомендована література.....	141
Тема 6. Трудові відносини, їх легалізація.....	142
6.1. Мета, завдання та результати вивчення теми.....	142
6.2. Зміст теми дисципліни.....	142
6.3. Контрольні питання.....	178
6.4. Питання для самостійної роботи.....	179
6.5. Рекомендована література.....	179
Питання до контрольних робіт.....	180
Термінологічний словник.....	183

Навчальне видання

Шиян Наталія Іванівна

ДІЛОВЕ АДМІНІСТРУВАННЯ

Навчально-методичний посібник

За редакцією автора
Комп'ютерний набір і верстка Н.І. Шиян

Підпис. до друку 10.03.2021 . Формат 60x84/16. Гарнітура Таймс.
Друк офсетний. Обсяг: 11,0 ум. друк. арк.; 11,6 обл.-вид. арк.
Тираж 100. Замовлення №

Виробник – редакційно-видавничий відділ Харківського національного
аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. 62483, Харківська обл.,
п/в «Докучаєвське-2», навчальне містечко ХНАУ,
тел. 99-72-70. E-mail: office@knau.kharkov.ua

Виготовлювач – Видавництво ТОВ «ТПГ»

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
видавців, виготовлювачів і розповсюджувачів видавничої продукції
сер. ДК № 4252 від 29.12.2011